รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL ACCORDING TO THE 7 SAPPURISADHAMMA PRINCIPLE OF MUSIC SCHOOL FOR THE LOWER NORTHERN AREA

ณัฐนันทพล โปรเทียรณ์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ณัฐนันทพล โปรเทียรณ์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

The Administrative Management Model According to the 7 Sappurisadhamma Principle of Music School for the Lower Northern Area

Natthananthaphon Protiarn

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy
Buddhist Educational Administration

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนตนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

.....

(พระมหาสมบูรณ์ วุฑฺฒิกโร, ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์ ..... ประธานกรรมการ
(รศ. ดร.ธานี เกสทอง)

..... กรรมการ
(ผศ. ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง)

..... กรรมการ
(ดร.ปฏิธรรม สำเนียง)

..... กรรมการ
(รศ. ดร.วรกฤต เถื่อนช้าง)

พระมหาอุดร อุตฺตโร, ดร. ..... กรรมการ
(พระมหาอุดร อุตฺตโร, ดร.)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ รศ.ดร.วรกฤต เถื่อนช้าง ประธานกรรมการ
พระมหาอุดร อุตฺตโร, ดร. กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย ณัฐนันทพล โปรเทียรณ์
(นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์)

ชื่อดุษฎีนิพนธ์ : รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง
ผู้วิจัย : นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์
ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)
คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์
: รศ. ดร.วรกฤต เถื่อนช้าง ป.ธ. ๙, ศษ.บ. (มัธยมศึกษาสังคมศึกษา), ศศ.ม. (ภาษาสันสกฤต), ปร.ด. (การบริหารอุดมศึกษา),
: พระมหาอุดร อุตฺตโร (มากดี), ดร. ป.ธ.๙, น.บ. (นิติศาสตร์), ศน.ม. (การบริหารการศึกษา), พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา),
วันสำเร็จการศึกษา : ๗ มีนาคม ๒๕๖๒

บทคัดย่อ

ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง” มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ๒) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง และ ๓) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี จำนวน ๘ คน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ ๒ สร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๘ คน ด้วยการจัดสนทนากลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี จำนวน ๑๐ คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมินที่ถามความเหมาะสม ๔ ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา หาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

๑) สภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีการบริหารจัดการ ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านงานวิชาการ มีการพัฒนาหลักสูตร วัดผลประเมินผล ๒) ด้านงานงบประมาณ มีการจัดหารายได้ บริการจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ๓) ด้านงานบุคคล วางระเบียบให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดความมั่นคงในวิชาชีพ และ ๔) ด้านงานทั่วไป มีการสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยี เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

๒) รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ ๑) งานวิชาการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ต้องจัดทำแผนการบริหารงานวิชาการให้ครอบคลุมสอดคล้องกับเนื้อหาสาระดนตรี เพื่อวัดประเมินผลงานวิชาการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนระบบบริหารงานวิชาการดนตรี จัดหลักสูตรโรงเรียนสอนดนตรีให้ตรงกับกิจกรรมการเรียนการสอนดนตรี มุ่งเน้นทักษะการปฏิบัติดนตรี บริหารงานวิชาการโรงเรียนสอนดนตรีตามแบบสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ๒) งานงบประมาณ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ต้องจัดทำงบประมาณล่วงหน้าของโรงเรียนสอนดนตรี ก่อนและหลังอย่างเป็นระบบให้มีกระบวนการวางแผนบริหารงานงบประมาณอย่างเหมาะสม จัดลำดับตามความจำเป็น บริหารงบประมาณให้ทั่วถึงครอบคลุมเป้าหมาย บันทึกรายรับ-รายจ่ายเพื่อการพัฒนา ทำทะเบียนพัสดุ การตรวจสอบบัญชีอย่างละเอียด ตั้งงบประมาณซื้อครุภัณฑ์ดนตรีเครื่องดนตรีที่ทันสมัยมีคุณภาพและงบประมาณในการซ่อมบำรุงเครื่องดนตรี ๓) งานบุคคล ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ต้องส่งเสริมให้บุคลากรครูดนตรีเข้ารับการอบรมเพิ่มประสิทธิภาพการสอนดนตรี ตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและให้การต้อนรับ ดูแลผู้ปกครองและนักเรียนของโรงเรียน สร้างบรรยากาศ ให้เกิดความอบอุ่นสบายและเป็นกันเอง ครูกับผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การปฏิบัติผูกความสัมพันธ์ของครูผู้สอนเกิดผลทำให้ผู้เรียนเกิดความรักอยากมาเรียนดนตรี และ ๔) งานทั่วไป ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ต้องให้ความรู้ความเข้าใจในงานกิจกรรมของโรงเรียนสอนดนตรี จัดทำแผนงานการโฆษณาประชาสัมพันธ์ประจำปี จัดบรรยากาศภายใน-ภายนอกให้สวยงามน่าเรียน ให้ความสำคัญห้องรับรองห้องน้ำ ห้องลงทะเบียน ห้องเรียน ห้องพักผ่อนให้สะอาดและเป็นระเบียบ จัดระบบมาตรฐานการทำงานของครูดนตรีในแต่ละเครื่องมือ บุคลากรต้องรู้เรื่องในงานทุกหน้าที่ของโรงเรียน เพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับงาน มีการประเมินของแต่ละวัน

๓) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ๑) การบริหารจัดการงานวิชาการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ๒) การบริหารจัดการงานงบประมาณมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ๓) การบริหารจัดการงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และ ๔) การบริหารจัดการงานทั่วไปตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

Dissertation Title : The Administrative Management Model according to the 7 Sappurisadhamma Principle of Music School for the Lower Northern Area
Researcher : Natthananthaphon Protiarn
Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)
Dissertation Supervisory Committee
: Assoc. Prof. Dr. Worrakrit Thueanchang,
Pali IX, B.Ed. (Social Studies), M.A. (Sanskrit Language),
Ph.D. (Administration of Higher Education)
: Phramaha Udorn Uttaro (Makdee), Dr. Pali IX,
: LL.B. (Bachelor of Laws), M.Ed. (Educational Administration),
Ph.D. (Buddhist Educational Administration),
Date of Graduation : March 7, 2019

Abstract

The purpose of this dissertation, “The Administrative Management Model Applying the 7 Sappurisadhamma Principle of Music School for the Lower Northern Area”, are (1) to study the administrative management of music school for the lower northern area (2) to generate an administrative management model based on the 7 Sappurisadhamma Principle of music school for the lower northern area, and (3) to evaluate the administrative management model according to the 7 Sappurisadhamma Principle of music school for the lower northern area.

This study is a qualitative research which is divided into 3 procedures: (1) to study the administrative management of music school for the lower northern area by using semi-structured interview for gathering and analyzing an important data from 8 executives of music school (2) to generate an administrative management model based on the 7 Sappurisadhamma Principle of music school for the lower northern area by using focus group discussion and content analysis for gathering an important data from 8 people in focus group, and (3) to evaluate the administrative management model according to the 7 Sappurisadhamma Principle of music school for the lower northern area from 10 executives of music school. The instrument used to collect data was a questionnaire on the readiness which was divided into four fields accuracy, aptitude, feasibility and benefit. The data were analyzed by using descriptive statistics, mean (x) and standard deviation (S.D.).

The results of this dissertation found that:

1) there were four aspects for the administrative management of music school for the lower northern area: 1) an academic had a curriculum development and evaluation 2) a budget had providing an income to manage services for educational benefits 3) personnel regulated consistently with school context to build a morale for job security, and 4) a general work created innovation and technology for emphasizing work achievement.

2) the administrative management model based on the seven Sappurisadhamma Principle of music school for the lower northern area: 1) an academic in accordance with the seven Sappurisadhamma Principle must prepare an academic administration plan to cover consistently with music context for academic evaluation. The academic brought an information technology to develop and support the academic music management system. The academic arranged a curriculum for identical with music teaching activities. The academic emphasized on music practical skill. The academic administrated by following the Office of the Private Education Commission 2) budget, according to the seven Sappurisadhamma Principle, must prepared in advance before and after system of music school. There was a proper budget management, ordering the necessity, managing the budget thoroughly, recording of revenues and expenses for development, making a supplies registration, auditing adjustment thoroughly, setting up a budget to buy modern musical instruments which is excellent quality, and a budget to maintain music instruments 3) Personnel, according to the seven Sappurisadhamma Principle, must encourage music teachers to receive training for increase teaching effectiveness, setting a standard to work for each position, reinforcing interpersonal relationship, and welcoming guardians and students by creating warm, friendly and cozy atmosphere. When teachers and learners have a pleasant interaction, students will love to study music, and 4) general work, according to the seven Sappurisadhamma Principle, must provide knowledge and understanding of music school activities, creating annual advertising plan, decorating school to attract students, giving priority to lounges, bathroom, classroom registration room, rest room by cleaning tidily. The general organized a standard working for teachers in each instrument. Personnel must know every school job for preventing any damage that will occur to work by assessment daily.

3) the result of an evaluation on the administrative management model according to the 7 Sappurisadhamma Principle of music school for the lower northern area found that 1) the academic administration, according to the seven Sappurisadhamma Principle, had accuracy, aptitude, feasibility and benefit in high level 2) the budget administration had accuracy, aptitude, feasibility and benefit in high level 3) personnel administration, according to the seven Sappurisadhamma Principle, had accuracy, aptitude, feasibility and benefit in high level, and 4) general administration, according to the seven Sappurisadhamma Principle, had accuracy, aptitude, feasibility and benefit in high level.

กิตติกรรมประกาศ

กิตติกรรมประกาศวิทยานิพนธฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษาดุษนิพนธ์อันประกอบไปด้วย พระเทพปริยัติเมธี, รศ.ดร.รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค พระราชวชิรเมธี, ผศ.ดร. ผู้อำนวยการ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ รศ.ดร.วรกฤต เถื่อนช่าง ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอก มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ พระมหาอุดร อุตฺตโร, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ที่ให้ความช่วยเหลือปรับปรุง แก้ไขงานอย่างต่อเนื่อง

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย นางกฤษณา พุทธชาด นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์ นางกันยารัตน์ วีระเศรษฐกุล นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์ นางธันยนนท์ ตรีสุทธาชีพ นางดวงรัตน์ ตัญจพัฒณ์กุล นางสายฝน วงศ์ทน ในการสัมภาษณ์ รศ.ดร.สมชัย ศรีนอก ที่ประเมินรูปแบบดุษฎีนิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ พระเทพปริยัติเมธี, รศ.ดร. รศ.ดร.ธานี เกสทอง รศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง ผศ.ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง ดร.วินัย ทองมั่น ที่ช่วยแนะแนวรูปแบบ

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.วิรัช จงอยู่สุข ผศ.ดร.สมภพ เจิมขุนทด ดร.ปฏิธรรม สำเนียง ที่กรุณาตรวจแก้ไขเครื่องมือ

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสืบคนข้อมูล ขอบพระคุณ พระมหาสันติ ธีรภทฺโท, ดร. พระมหาสมบูรณ์ สุธมโม, ดร. รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู่ ผศ.ดร.สุทธิพล ศรีวิชัย ผศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีเครือดง ผศ.ดร. อภิชญาณัฐโศภา อบสิน ผศ.ดร.ภิญโญ ภู่เทศ นายพันศักดิ์ ศรีทอง นายดิเรก ด้วงลอย นักวิชาการศึกษา ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนและบริการข้อมูลทางวิชาการสนับสนุนที่เกี่ยวกับดุษฎีนิพนธ์ คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอนอบอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์
๙ ธันวาคม ๒๕๖๑

สารบัญ

เรื่อง		หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย		**ก**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		**ค**
กิตติกรรมประกาศ		**ฉ**
สารบัญ		**ช**
สารบัญตาราง		**ฌ**
สารบัญภาพ		**ญ**
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ		**ฎ**
บทที่ ๑	**บทนำ**	๑
	๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
	๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย	๖
	๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๗
	๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๗
	๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๙
	๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๐
บทที่ ๒	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	๑๑
	๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ	๑๑
	๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	๒๒
	๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาโรงเรียนดนตรีเอกชน	๙๑
	๒.๔ หลักสัปปุริสธรรม ๗	๑๑๘
	๒.๕ บริบทของโรงเรียนสอนดนตรี	๑๓๖
	๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๔๕
	๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย	๑๕๔
บทที่ ๓	**วิธีดำเนินการวิจัย**	๑๕๕
	ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาสภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง	๑๕๕
	ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง	๑๕๘
	ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง	๑๖๐

บทที่ ๔ ผลการวิจัย ๑๖๒
๔.๑ ขั้นตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ๑๖๒
๔.๒ ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างรูปแบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี ๑๗๙
๔.๓ ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ๑๙๒
๔.๔ องค์ความรู้ได้จากการวิจัย ๒๐๐

บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และขอเสนอแนะ ๒๐๓
๕.๑ สรุปผลการวิจัย ๒๐๓
๕.๒ อภิปรายผล ๒๐๙
๕.๓ ข้อเสนอแนะ ๒๑๘
๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ๒๑๘
๕.๓.๒ ข้อเสนอเชิงปฏิบัติ ๒๑๘
๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ๒๑๘

บรรณานุกรม ๒๑๙

ภาคผนวก ๒๓๒
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ๒๓๓
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์/สนทนากลุ่ม/ประเมิน ๒๓๖
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน ๒๖๐
ภาคผนวก ง ประมวลภาพจากการศึกษาภาคสนาม/การสัมภาษณ์/การสนทนากลุ่ม ๒๗๑

ประวัติผู้วิจัย ๒๘๓

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

๔.๑ รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ๒๒๘

สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่		หน้า
๒.๑	แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์	๑๙
๒.๒	รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model) ของ Brown and Moberg	๒๒
๒.๓	วงจรเดมมิ่ง PDCA	๖๔
๒.๔	โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสอนดนตรี	๙๕
๒.๕	กรอบแนวคิดการวิจัย	๑๕๕
๔.๑	องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๐๐

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

การใช้คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อในดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักโดยใช้ระบบคำย่อ ดังต่อไปนี้

การใช้หมายเลขอ้างอิงพระไตรปิฎกภาษาไทย จะระบุ เล่ม/ข้อที่/หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ตัวอย่างเช่น ที.ม. (ไทย) ๒๕/๒๑/๗๒. หมายความว่า ระบุถึง สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๕ ข้อที่ ๒๑ หน้าที่ ๗๒.

พระสุตตันตปิฎก

คำย่อ	ชื่อคัมภีร์	ภาษา
ที.ปา.(ไทย)	= สุตฺตนฺตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฏิกวรรค	(ภาษาไทย)
องฺ.สตฺตก.(ไทย)	= สุตฺตนฺตปิฎก อังฺคุตตรนิกาย สัตฺตกนิบาต	(ภาษาไทย)
องฺ.อฏฺฐก.(ไทย)	= สุตฺตนฺตปิฎก อังฺคุตตรนิกาย อัฏฐกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ทสก.(ไทย)	= สุตฺตนฺตปิฎก อังฺคุตตรนิกาย ทสกนิบาต	(ภาษาไทย)
ม.มู.(ไทย)	= สุตฺตนฺตปิฎก มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.อุ.(ไทย)	= สุตฺตนฺตปิฎก มัชฌิมนิกาย อุปริปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
ขุ.ม.(ไทย)	= สุตฺตนฺตปิฎก ขุทฺทกนิกาย มหานิทเทส	(ภาษาไทย)
ขุ.ชา.จตฺตาฬีส.(ไทย)	= สุตฺตนฺตปิฎก ขุทฺทกนิกาย จัตตารีสนิบาตชาดก	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาคนไทยไปสู่ “คนไทย ๔.๐ ในศตวรรษที่ ๒๑” ปัจจุบันบุคคลไม่อาจหนีรอดจากอิทธิพลของเสียงดนตรีได้ ไม่ว่าจะทำสิ่งใด อยู่ที่ไหน เมื่อใด เสียงดนตรีก็จะแวดล้อมอยู่เกือบทุกเวลาและทุกสถานที่ ดนตรีถูกสร้างขึ้นมาใช้เป็นพื้นหลังสนับสนุนการดำเนินชีวิตของมนุษย์มาตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบัน ดนตรีช่วยจุดประกายแสงสว่างให้แก่เหตุการณ์สำคัญต่างๆ ในชีวิตของบุคคล ทั้งในยามสุขและในยามทุกข์ สามารถช่วยให้บุคคลที่มีอารมณ์ตึงเครียดผ่อนคลายลงได้ สามารถช่วยให้บุคคลมีความภาคภูมิใจในความเป็นหมู่คณะและความเป็นชาติของตน ถ้าปราศจากเสียงดนตรีแล้วศิลปะการแสดงอื่นๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น[๑] ดนตรีเป็นงานศิลปะที่มนุษย์สร้างขึ้น โดยใช้เสียงเป็นสื่อในการถ่ายทอดออกมาเป็นลีลา ทำนอง อารมณ์ของเพลงดำเนินไปตามจินตนาการของนักประพันธ์เพลง ดนตรีนับเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อมนุษย์ในการปรุงแต่งชีวิตให้มีความสุข ผ่อนคลายความโศกเศร้า เป็นสื่อเสริมแต่งให้กิจกรรมทางประเพณีและพิธีกรรมที่มนุษย์ประกอบขึ้นนั้นเกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น[๒]

ดนตรีเป็นสิ่งที่กำเนิดมาพร้อมกับมนุษย์ตั้งแต่ยุคดึกดำบรรพ์ ในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ท่านทรงมีพระอัจฉริยะภาพ พระราชนิพนธ์บทละครเวนิวานิสจากต้นฉบับของวิลเลี่ยม เช็คสเปียร์ ให้ความสำคัญเกี่ยวข้องกับดนตรีไว้ว่า “ชนใดไม่มีดนตรีกาล ในสันดานเป็นคนชอบกลนัก อีกใครฟังดนตรีไม่เห็นเพราะ เขานั้นเหมาะคิดกบฏอัปลักษณ์ ฤๅอุบายเล่ห์ร้ายขมังนักมโนหนักมืดมัวเหมือนราตรี อีกดวงใจย่อมดำสกปรก ราวนรกเช่นกล่าวมานี่ ไม่ควรใครไว้ใจในโลกนี้ เจ้าจงฟังดนตรีเถิดชื่นใจ” แสดงให้เห็นว่าดนตรีเป็นตัวกล่อมเกลาจิตใจให้อ่อนโยน ไม่หยาบกระด้าง ในสมัยของพระองค์ได้มีการก่อตั้งโรงเรียนดนตรีเป็นแห่งแรก ชื่อโรงเรียนดนตรีพรานหลวง จัดตั้งเมื่อวันที่ ๓๐ พ.ย. ๒๔๖๑ ซึ่งรัฐธรรมนูญ มาตรา ๕๗ ให้ความสำคัญในการอนุรักษ์ฟื้นฟูและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมและจารีตประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและของชาติ และจัดให้มีพื้นที่สาธารณะสำหรับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชน

---

[๑]สาระดนตรี, **อิทธิพลของดนตรีกับบุคคลและสังคม**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://athornmusic.blogspot.com/2018/05/blog-post_23.html[๕ มีนาคม ๒๕๖๒].

[๒]ดนตรี, **ความรู้เกี่ยวกับดนตรี**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: https://sites.google.com/site/hayhaytuktuk/2-khwam-ru-keiyw-kab-tn-tri-thiy/2-1dntri-thiy-kab-sangkhm-thiy[๕ มีนาคม ๒๕๖๒].

ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ใช้สิทธิและมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย[๓] สถานการณ์ปัจจุบันดนตรีมีความนิยมกันมากขึ้นมีเพราะมีประโยชน์ในการสื่อสาร การพัฒนาคุณภาพจิตใจ เป็นสื่อกลางของกิจกรรมทางประเพณี ศาสนา ศิลปะการแสดง และเป็นสื่อทางสังคมที่ช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มของคนในชาติ สร้างพลังทางสังคม รวมทั้งมีความเกี่ยวข้องกับสถาบันต่างๆ ของประเทศด้วย เช่น สถาบันทางการเมือง การปกครอง การทหาร รวมถึงใช้ในงานพิธีกรรมต่างๆ และการนำมาใช้ในโอกาสต่างๆ อย่างเหมาะสม ซึ่งในปัจจุบันโรงเรียนดนตรีเปิดสอนเพื่อสร้างคุณภาพทางดนตรีมากขึ้น เป็นการบริหารจัดการโรงเรียนและนำนโยบายไปบริหารจัดการและปฏิบัติให้เกิดความความสำเร็จมากขึ้น โรงเรียนสอนดนตรีเป็นโรงเรียนนอกระบบอยู่ในความควบคุมกระทรวงศึกษาธิการ ดนตรีสร้างความสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในสังคมมนุษย์ เพื่อความพักผ่อนหย่อนใจและคลายเครียด ในการแข่งขันทางการศึกษา สังคม เศรษฐกิจ การเมือง ดนตรีสร้างสุนทรียภาพสร้างความสุขสดชื่นสดใสให้แก่ร่างกายและจิตใจ

ในการจัดการศึกษาในประเทศไทย โรงเรียนเอกชนได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในด้านการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐมาโดยตลอด โดยเฉพาะในส่วนที่รัฐไม่สามารถจัดได้หรือจัดได้ไม่เพียงพอ อันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร ดังนั้น เพื่อให้การจัดการศึกษาของภาคเอกชนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ จึงได้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการขึ้นเมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๕ เพื่อทำหน้าที่ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนภาคเอกชนให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน เป็นหน่วยงานเดียวของรัฐที่ดูแลการจัดการศึกษาเอกชนในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี[๔] รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ กำหนดให้รัฐสนับสนุนเอกชนในการจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม และคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของเอกชน[๕] และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (พ.ศ.๒๕๔๕) มาตรา ๔๓ บัญญัติให้รัฐสนับสนุนเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้น ภาษีและสิทธิประโยชน์ทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการ เพื่อให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้ ดังนั้น จึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาให้มีอิสระในการบริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและเน้นการปฏิรูประดับสถานศึกษาโดยเพิ่มบทบาทและอำนาจหน้าที่ให้กับสถานศึกษาเพื่อให้มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องสำคัญคือวิชาการหรือหลักสูตรการบริหารงบประมาณและการบริหารบุคคลโดยมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วยผู้แทน

---

[๓]**รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๖๐**, ราชกิจจานุเบกษา ๖ เมษายน ๒๕๖๐, เล่ม ๑๓๔, ตอนที่ ๔๐, หน้า ๑๕.

[๔]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, **การศึกษาสถานภาพทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครอง นักเรียนโรงเรียนเอกชน**, (กรุงเทพมหานคร: กองนโยบายและแผนสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

[๕]สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๔-๑๕.

ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่การกระจายอำนาจให้สถานศึกษาบริหารตนเองได้อย่างเบ็ดเสร็จ[๖]

จากการที่โรงเรียนเอกชนจะต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่๒) พ.ศ.๒๕๔๕ ในมาตรา ๓๙ ที่ระบุว่าให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ๔ ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป การเรียนดนตรีส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้เรียนได้ ๒ ทาง คือ ทางภายใน เช่น ทางการควบคุมร่างกาย ทางอารมณ์ ทางตรรกะ ทางจินตนาการ และทางภายนอก เช่น ทางสังคมและบุคลิกภาพ สมาธิดีขึ้น การเรียนดนตรีทำให้ผลการเรียนในวิชาต่างๆ ดีขึ้น[๗] ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะเกิดได้เมื่ออาจารย์ผู้สอนดนตรีจะต้องมีความรู้ ความชำนาญ และไหวพริบที่ดี นักวิชาการและนักเขียนทางด้านการบริหาร คือ Peter F. Druker ได้กล่าวย้ำถึงจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ว่า “ความคิดสร้างสรรค์นั้นมาจากศิลปิน ผู้บริหารในองค์กรต้องเป็นศิลปินมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ ในการบริหารงาน” ฉะนั้น ดนตรียังได้รับการยกฐานะเป็นส่วนหนึ่งของภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน โรงเรียนของรัฐก็ตื่นตัวมากขึ้นในระบบการศึกษาประเทศไทยนั้นมีโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ จำนวน ๑๙๘ โรงเรียน ในกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๒๐ โรงเรียน[๘]

ปัจจุบันกระแสนิยมความต้องการเรียนดนตรีมีมากขึ้นทำให้มีโรงเรียนสอนดนตรีเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งในแต่ละสถาบันก็จะมีหลักสูตรและวิธีการสอนแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละโรงเรียนและวิธีการถ่ายทอดของผู้สอนแต่ละบุคคลทำให้ประสิทธิผลที่ได้มีความแตกต่างกันไป สอดคล้องกับ อัญชนา สุตมาตร กล่าวว่า การเรียนวิชาการต่างๆ ล้วนเหมือนกัน ทำให้เกิดแรงผลักดันทางสังคม ทั้งตัวเด็กและผู้ปกครอง ต่างส่งเสริมให้เด็กหากิจกรรมที่เป็นความสามารถพิเศษเพิ่มขึ้น เพื่อให้ตนเองเกิดความแตกต่าง โดยเฉพาะวิชาดนตรีเป็นรายวิชาที่มีความสำคัญยิ่งเพราะดนตรีสามารถพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ได้อย่างสูงสุด นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนาสติปัญญาและอารมณ์[๙] ณรุทธ์ สุทธจิตต์ กล่าวว่า การให้การศึกษาด้านดนตรีนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกด้านหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาประเทศชาติ ดนตรีเป็นศาสตร์และศิลป์แขนงหนึ่งที่มีความเกี่ยวพันธ์ต่อมวลมนุษยชาติ ความสำคัญของดนตรีทำให้ผู้รับได้สัมผัสกับโสดศิลป์อันจะนำไปสู่ความรู้สึกภายในจิตใจ ทำให้เกิดความชื่นชม และเห็นคุณค่าด้านความงามของดนตรี ซึ่งความรู้ดังกล่าวไม่ได้รับรู้หรือสัมผัสได้ทุกคนหากแต่ต้องเรียนรู้ สัมผัส และสร้างความรู้ความเข้าใจ[๑๐]

---

[๖]รุ่ง แก้วแตง, **โรงเรียนนิติบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่๓, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๙-๕๕.

[๗]Steven M. Demorest, Steven J. Morrison. September 2000: 33.

[๘]สุกรี เจริญสุข, **พรสวรรค์ศึกษา,** (กรุงเทพมหานคร: จงเจริญการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๔๗-๙๑.

[๙]อัญชนา สุตมาตร, “การศึกษาหลักสูตรกระบวนการการศึกษาสำหรับเด็กเล็กของสถาบันจินตนาการดนตรี สถาบันดนตรีมีฟ้า และสถาบันดนตรีเคพีเอ็น”, **วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาดนตรี**, (วิทยาลัยดุริยางคศิลป์: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๙), หน้า ๒.

[๑๐]ณรุทธ์ สุทธจิตต์, **จิตวิทยาการสอนดนตรี**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๓๘.

สอดคล้องกับไขแสง ศุขะวัฒนะ กล่าวว่า การศึกษาดนตรี นั้นจำเป็นต้องอาศัยการเรียนการสอนตามระเบียบวิถีทางการศึกษาอย่างถูกต้องจึงจะสัมฤทธิ์ผล ดังนั้น วิชาดนตรีศึกษา จึงเป็นวิชาที่ประมวลเนื้อหาทางศิลปะด้านดนตรี วิชาการทางด้านการศึกษาเข้าด้วยกัน การดำเนินการเพื่อให้วิชานี้บรรลุจุดมุ่งหมายที่น่าพอใจ จำเป็นต้องใช้ความร่วมมือและการประสานงานระหว่างบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ผู้สอน ผู้เรียน และผู้ปกครอง ปรัชญาของการจัดการหลักสูตรวิชาดนตรีในโรงเรียนดนตรีถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มกิจกรรม[๑๑]

กล่าวถึงการเรียนการสอนดนตรีศึกษาที่มีอยู่ในหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการนั้นมีบรรจุอยู่ในทุกระดับชั้น ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษา มัธยมและอุดมศึกษา แต่วิชาดนตรีดังกล่าวเป็นการเน้นการเรียนการสอนทางด้านทฤษฎีเบื้องต้น อีกทั้งไม่แยกแยะเครื่องดนตรีให้ตรงกับความต้องการและความถนัดของนักเรียนอย่างแท้จริง เพราะมีข้อจำกัดทางด้านราคาเครื่องดนตรีที่ค่อนข้างสูง เช่น เปียโน อิเล็กโทน เป็นต้น ตลอดไปจนถึงสถานที่และบุคลากร ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้โรงเรียนดนตรีเอกชนเข้ามีบทบาทในการจัดการเรียนการสอน เพราะมีศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้สมบูรณ์กว่าและผู้เรียนสามารถที่จะเลือกเรียนเครื่องดนตรีที่ตนเองชอบได้ตามความต้องการ[๑๒] และ Australian Council for the Arts (2005) ก็มีแนวคิดเช่นเดียวกันว่า เด็กทุกคนมีสิทธิ์ที่จะเข้าสู่ประสบการณ์การเรียนดนตรี ภายในระบบโรงเรียนและภายใต้เงื่อนไขที่ว่าครูผู้สอนต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้มีประสบการณ์การสอน ทั้งมีผู้เชี่ยวชาญคอยฝึกฝนให้ได้ผลลัพธ์ของการศึกษาที่เหมาะสม ประสบการณ์ดนตรีที่ให้เขาเหล่านั้น เป็นองค์ประกอบสำคัญภายในหน้าที่นำมาทำกิจกรรมต่างๆ ทางดนตรีและควรจะปลูกฝังให้เด็กมีโอกาสได้ศึกษาดนตรีโดยทั่วถึงกัน

โรงเรียนดนตรีเอกชนมี ๓ ขนาด ขนาดเล็กนับจากผู้ลงทะเบียนเรียนจำนวน ๑-๙๙ คน ใช้เทคโนโลยีในสนับสนุนการเรียนการสอนขนาดเล็กขนาดกลางนับจากผู้ลงทะเบียนเรียนจำนวน ๑๐๐-๔๙๙ คน ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและการประชาสัมพันธ์ขนาดใหญ่นับจากผู้ลงทะเบียนเรียนจำนวน ๕๐๐-๑,๐๐๐ คน[๑๓] ใช้เทคโนโลยีในการบริหารการจัดเก็บข้อมูลและประเมินผล โรงเรียนดนตรีเอกชนทั่วไป โดยจัดการการสอน ๓ ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูงโดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ดนตรีขั้นพื้นฐานโดยไม่จำกัดเพศอายุหรือสถานที่สอน โดยใช้หลักสูตรแต่ละโรงเรียนสร้างขึ้นเอง และในปัจจุบันโรงเรียนดนตรีมีจำนวนมากขึ้นเฉลี่ยร้อยละ ๑๐ ต่อปีและนักเรียนมีแนวโน้มเพิ่มอย่างต่อเนื่อง จากสถิติของกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ (กร.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา (สช.) และได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโดยกระทรวงศึกษาธิการในปี พ.ศ.๒๕๕๗ มีโรงเรียนดนตรีภายใต้สังกัดหน่วยงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ กระทรวงศึกษาธิการ

---

[๑๑]ไขแสง ศุขะวัฒนะ, **สังคีตนิยมว่าด้วยเครื่องดนตรีของวงดุริยางค์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๒), หน้า ๔.

[๑๒]วรรณเทพ หาญกล้า, **โรงเรียนดนตรีเอกชน: การศึกษาสภาพปัญหาการเรียนการสอน, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๓๙), หน้า ๑.

[๑๓]กระทรวงศึกษาธิการ, **พ.ร.บ ระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖**, (ครุสภา: กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๖), หน้า ๒๖.

ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด ๑๔๐ โรงเรียน และมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มขึ้นของโรงเรียนดนตรีอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นในด้านคุณภาพของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนส่งผลไปถึงความมั่นคงของการจัดการบริหารระบบของโรงเรียนดนตรีและความอยู่รอดของธุรกิจโรงเรียนดนตรีการสร้างคุณภาพของโรงเรียนดนตรีในด้านการบริหารจัดการองค์กรเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคคลภายนอกและเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนดนตรี จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ พบว่า โรงเรียนดนตรีที่ทำการเปิดสอนอยู่ทั่วประเทศยังมีปัญหาหลายประการทั้งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและสาเหตุอื่น อาทิเช่น ระบบการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพหลักสูตรที่ไม่มีคุณภาพครูผู้สอนและบุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ ผู้ปกครองและตัวผู้เรียนเองไม่เข้าใจและไม่ใส่ใจต่อการเรียนการสอน[๑๔]

ปัญหาที่พบในโรงเรียนสอนดนตรีกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ขาดสภาพการบริหารจัดการที่ชัดเจนในหลายๆ ด้าน เช่น งานวิชาการไม่มีขาดเทคนิคเพื่อดึงศักยภาพของโรงเรียนดนตรีออกมาได้อย่างเต็มที่ งานงบประมาณ ไม่มีการติดตามการประเมินและวัดผลความก้าวหน้าอยู่เสมอ ไม่มีเครื่องดนตรีเพียงพอ เริ่มด้วยการสอนร้องเสียง งานบุคคล ยังขาดแคลนครูผู้สอนที่มีความรู้ความเข้าใจมีความเชี่ยวชาญความสามารถ มีประสบการณ์อย่างแท้จริงไม่มีพัฒนาทักษะการบริหารบุคคลควบคู่การเรียนการสอนไม่มีการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงการงานทั่วไปไม่สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียน ไม่มีทั้งการจัดคอนเสิร์ตย่อยภายในโรงเรียนและนอกสถานที่จะมีโอกาสผู้เรียนแสดงฝีมือต่อหน้าผู้ชม ทำให้ผู้เรียนไม่มีความคุ้นเคยต่อการแสดงสดบนเวที ไม่มีความเข้าใจในกระบวนการซึมซับสุนทรียภาพทางดนตรีทั้ง ๔ ด้าน งานวิชาการ งบประมาณ ทุนสนับสนุน ผู้ปกครองสนับสนุนงานบุคคล คุณภาพในการสอน งานทั่วไป บรรยากาศในห้องปฏิบัติดนตรีไม่เอื้อต่อการเรียน ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยในฐานะเป็นอาจารย์สอนดนตรี มีหน้าที่สอนและผ่านการให้บริการวิชาการด้านดนตรี แก่สังคม จำเป็นต้องศึกษาและประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จากสภาพเศรษฐกิจ อุปสรรคจากภาครัฐบาลการเมืองละกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาจากการแข่งขัน ปัญหาจากค่านิยม ด้านการศึกษาของไทย ปัญหาจากการบริหารจัดการองค์กร[๑๕] อุทัย บุญประเสริฐ ได้กล่าวถึงปัญหา พบว่า การเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับหลักสูตรการเลือกใช้สื่อการเรียนการสอนและระยะเวลาในการเรียนการวัดผลประเมินเชิงพฤติกรรมเป็นหลักสูตรไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เรียนแล้วไม่สามารถนำไปใช้จริงได้[๑๖]

---

[๑๔]อินทนนท์ บุปผาวัลย์, วันทนีย์ ภูมิภัทราคม และวรุณี เชาวน์สุขุม, **คุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร**, (บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๓), หน้า ๓๓.

[๑๕]กิตติพร แซ่แต้, ตรีทิพ บุญแย้ม, ศักดิ์สิทธิ์ ราชรักษ์, “การศึกษาองค์ประกอบทางธุรกิจสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีในประเทศไทย”, **ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาดนตรีและธุรกิจบันเทิง คณะดุริยางคศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลหน้า, ๒๕๕๙), หน้า ๑๐๓.

[๑๖]อุทัย บุญประเสริฐ, **การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๓๕.

ตามสภาพปัญหาดังที่กล่าวมานั้น สามารถนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ ซึ่งเป็นธรรมของสัตบุรุษเป็นธรรมของคนดี ที่บันทึกไว้ในธัมมัญญูสูตร ประกอบด้วย ธัมมัญญุ อัตถัญญุตา อัตตัญญุตา มัตตัญญุตา กาลัญญุตา ปริสัญญุตา ปุคคลัญญุตา[๑๗] ธัมมัญญุตา รู้จักหลักหรือรู้จักเหตุในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ต้องเข้าใจในสิ่งที่ปฏิบัติตามเหตุผล อัตถัญญุตา รู้จักความมุ่งมั่นหรือรู้จักผลต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ที่ตัวเองมีความมุ่งหมายอย่างไร อัตตัญญุตา รู้จักตนรู้ตามความเป็นจริงตัวเรานั้นว่าอยู่ในฐานะภาวะเพศกำลังศึกษาตามความถนัดความสามารถ มัตตัญญุตา รู้จักประมาณเพื่อให้รู้จักความพอดีเช่นรู้จักประมาณในการบริโภคในการใช้จ่ายทรัพย์สิน กาลัญญุตา รู้จักการจัดการเวลาอันเหมาะสมระยะเวลาที่คืน ปริสัญญุตา รู้จักชุมชนรู้จักถิ่นเพื่อให้รู้จักที่ชุมชนรู้จักการอันควร ปุคคลัญญุตา รู้จักบุคคลเพื่อให้รู้จักและเข้าใจความแตกต่างของบุคคลโดยอาศัยความสามารถและคุณธรรม[๑๘] เมื่อเรานำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้ในการบริหารจัดการทำให้เกิดปัญญา มีความเห็นถูก ความดำริถูก คิดเป็น ตามหลักโยนิโสมนสิการ รู้จักคิด รู้จักพิจารณา รู้จักวินิจฉัย รู้จักการแก้ปัญหา ตามเป็นจริง[๑๙] ด้วยหลักสัปปุริสธรรม ๗ จะอยู่ในสภาวะที่พร้อมเพื่อการแข่งขัน และให้ความร่วมมือในการบริหารโรงเรียนสอนดนตรีอย่างมีภูมิรู้ภูมิธรรมภูมิฐาน

ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารโรงเรียนสอนดนตรีมีความสำคัญต่อความมั่นคง ความยั่งยืน ความอยู่รอดของโรงเรียนสอนดนตรี ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะศึกษา ค้นคว้า หาคำตอบว่า รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว น่าจะเป็นประโยชน์และนำไปปรับใช้ในโรงเรียนสอนดนตรีได้

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑.๒.๒ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑.๒.๓ เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

---

[๑๗] องฺ.อฏฺ ก. ๒๓/๑๒๘/๒๔๘-๒๔๙.

[๑๘] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพเทพมหานคร: เอส. อาร์. พริ้นติ้งแมสโปรดักส์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑๐.

[๑๙] พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **ขอบฟ้าแห่งความรู้กับผลงานด้านการศึกษา,** (กรุงเทพมหานคร: หจก. สามลดา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๓๖.

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ สภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ ผลการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง เป็นอย่างไร

๑.๓.๓ ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีประโยชน์ ผลอยู่ในระดับใด

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง” มีขั้นตอน ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี มี ๔ ด้าน ได้แก่

๑) การบริหารจัดการงานวิชาการ

๒) การบริหารจัดการงานงบประมาณ

๓) การบริหารจัดการงานบุคคล

๔) การบริหารจัดการงานทั่วไป

๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี จำนวน ๘ คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interview) แล้ววิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ ๒ สร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำผลของขั้นตอนที่ ๑ มาสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

๑) การบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี ๔ ด้าน

(๑) การบริหารจัดการงานวิชาการ

(๒) การบริหารจัดการงานงบประมาณ

(๓) การบริหารจัดการงานบุคคล

(๔) การบริหารจัดการงานทั่วไป

๒) หลักสัปปุริสธรรม ๗

(๑) ธัมมัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักเหตุ)

(๒) อัตถัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักผล)

(๓) อัตตัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักตน)

(๔) มัตตัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักประมาณ)

(๕) กาลัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักกาล)

(๖) ปริสัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคม)

(๗) ปุคคลัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักบุคคล)[๒๐]

๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๘ รูป/คน โดยเลือกแบบเจาะจงได้แก่ ๑) ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนาจำนวน ๒รูป/คน คือ (๑) รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ (๒) อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์ ๒) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน ๓ คน คือ อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์ ๓) ผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบ จำนวน ๒ คน (๑) คณบดีคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (๒) อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ๔) ผู้เชี่ยวชาญด้านโรงเรียนดนตรี จำนวน ๑ คน ๑) อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ดังต่อไปนี้

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้สร้างแบบประเมินขึ้น ประกอบด้วย ๔ ด้าน ได้แก่ ความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบ

๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ไปขอความอนุเคราะห์เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ คน ได้แก่ ๑) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีซอล ฟา ๒) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปลายฟ้า ๓) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ ๔) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรี Sax & Syn Academy ๕) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีสากลพิษณุโลก ๖) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีพิจิตร ๗) ผู้บริหารโรงเรียน ว.ธยวิชการดนตรี ๘) ผู้บริหารโรงเรียนเดอะวัน มิวสิคแอนแดนซ์ ๙) หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน/ อาจารย์สาขาภาษาไทย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรณราชวิทยาลัย

---

[๒๐]พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม,** (กรุงเทพมหานคร: เอสอาร์ฟรินติ้งแมสโปรดักส์, ๒๕๔๘), หน้า ๔๒.

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรีกลุ่มภาคเหนือตองล่าง ๔ จังหวัด ในที่นี้หมายถึง จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดพิจิตร

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๐ ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๒ รวม ๒ ปี

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการวิธีการดำเนินงานและเกณฑ์ต่างๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป ตามขอบข่ายบริหารจัดการทั้ง ๔ ด้าน ดังนี้

๑) ด้านงานวิชาการ หมายถึง จัดหลักสูตรการเรียนการสอนดนตรี เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนดนตรีให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

๒) ด้านงานงบประมาณ หมายถึง จัดเงินทุนไว้ใช้ในการพัฒนากิจกรรม พัฒนาอาคาร สถานที่ พัฒนาบุคลากรและซ่อมบำรุงรักษาเครื่องดนตรี

๓) ด้านงานบุคคล หมายถึง จัดการสรรหาบุคคล คัดเลือกบุคคลเข่ามาทำหน้าที่ต่างๆ ในโรงเรียนดนตรี การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

๔) ด้านงานทั่วไป หมายถึง จัดดำเนินด้านความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพสูงสุด การดำเนินงานประสานพัฒนาเครือข่ายงานประชาสัมพันธ์ งานอาคารสถานที่และความปลอดภัย และงานฝ่ายสนับสนุนในงานบริหารจัดการ

หลักสัปปุริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรมที่สำคัญ ๗ ประการ เป็นธรรมของสัปปุริสชน คือ คนดีหรือคนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติของคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ นำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ที่ได้ตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ประกอบด้วย ๗ ด้าน ดังนี้

๑) ธัมมัญญุตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งกรรม รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล ที่จะทำให้เกิดผลหรือบรรลุผลสำเร็จ

๒) อัตถัญญุตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักผล หรือความมุ่งหมาย เป้าหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการกระทำตามหลักการบริหาร

๓) อัตตัญญุตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักตนคือรู้จักจุดด้อยจุดแข็งเป็นอย่างไร มีขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์ การบริหารสร้างบรรยากาศ

๔) มัตตัญญุตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักประมาณ รู้จักขีดความสามารถในการบริหาร มีความพอดีในการจ่ายการบริหารการเงินต้องพิจารณาให้รู้จักประมาณในความเพียงพอ

๕) กาลัญญุตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา อันเหมาะสม และระยะเวลาในการบริหารจัดการช่วงเวลา ที่เหมาะสมกับการดำเนินการบริหารจัดการ การสร้างโอกาส

๖) ปริสสัญญุตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักชุมชน กริยา วาจาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้น เข้าถึงเข้าใจชุมชน ว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการเป็นประโยชน์ต่อชุมชน

๗) ปุคคลัญญุตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคล รู้จักความแตกต่างของบุคคลใช้มอบงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถแก่ครูผู้สอน

โรงเรียนสอนดนตรี หมายถึง โรงเรียนเอกชนนอกระบบที่อยู่ในการควบคุมกระทรวงศึกษาเป็นโรงเรียนดนตรีจัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุนในการกำหนดจุดมุงหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเปนเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา

ภาคเหนือตอนล่าง หมายถึง ในที่นี้คือกลุ่มจังหวัดที่มีโรงเรียนสอนดนตรีเอกชน ที่เปิดการเรียนการสอน ซึ่งประกอบไปด้วย ๔ จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครสวรรค์ พิษณุโลก กำแพงเพชร พิจิตร จำนวน ๘ โรงเรียน

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๖.๑ ทำให้ทราบสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑.๖.๒ ทำให้ทราบรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗โรงเรียนสอนดนตรีกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑.๖.๓ ทำให้ทราบผลการประเมินการใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรีกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑.๖.๔ ผลของการวิจัย จะเป็นฐานข้อมูลทางวิชาการที่สำคัญในการบริหารจัดการให้โรงเรียนสอนดนตรีได้นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวของ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรีกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดเรียงลำดับแนวคิดทฤษฎีให้สอดคล้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาโรงเรียนดนตรีเอกชน
๒.๔ หลักสัปปุริสธรรม ๗
๒.๕ บริบทพื้นที่วิจัย
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

รูปแบบ “Model” เป็นคำที่สื่อความหมายได้มากมายหลายอย่างโดยทั่วไปแล้ว ซึ่งหมายถึง สิ่งของหรือวิธีการดำเนินงานที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นต้นแบบของกระบวนการทำงานอย่างใด เช่น รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กร รูปแบบบริหารจัดการในการพัฒนาองค์กร เป็นต้น ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายลักษณะ

๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ เป็นแนวทางกรอบความคิดทางด้านหลักการโครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัจจัย วิธีการดำเนินงานขั้นตอนการบริหารการจัดการและเกณฑ์ต่างๆ ของระบบด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยทั่วไป ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ให้มองเห็นและเข้าใจง่ายเป็นรูปธรรม

ทิศนา แขมมณี กล่าวถึง รูปแบบ (Model) ว่าหมายถึง รูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผงผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์[๑]

---

[๑]ทิศนา แขมมณี, **รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๒๐.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ[๒]

รัตนะ บัวสนธ์ ได้ให้ความหมายของ รูปแบบไว้ ๓ ความหมาย ดังนี้ ๑) แผนภาพหรือภาพรางของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไมสมบูรณเหมือนของจริง ภาษาไทย เรียกว่า “โมเดล” ไดแก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนตโมเดลเสื้อ ๒) แบบแผนความสัมพันธของตัวแปรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รูจักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model” ๓) แผนภาพที่แสดงถึงองคประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน[๓]

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างโปรแกรม แบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลา พิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ [๔]

ทิศนา แขมมณี รูปแบบ หมายถึง เครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสร้างมาจากความคิดประสบการณ์การใช้อุปมาอุปไมยหรือจากทฤษฎีหลักการต่างๆ และแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง[๕]

มาลี สืบกระแส รูปแบบ หมายถึง สองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่ เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงานและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือ เขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์หรือสมการพยากรณ์หรือเขียนเป็นข้อความจำนวนหรือภาพหรือแผนภูมิหรือรูปสามมิติ[๖]

---

[๒]ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒,** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖), หน้า ๙๖๕.

[๓]รัตนะ บัวสนธ์, **วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา,** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๑๒๔.

[๔]ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล, “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒), หน้า ๑๒๕.

[๕]ทิศนา แขมมณี, **ศาสตรการสอน: องคความรูเพื่อการจัดกระบวนการเรียนรูที่มีประสิทธิภาพ,** พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๔๓.

[๖]มาลี สืบกระแส, “การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๘-๑๐๙.

ทิงค์เอ็กซิสท์ (Thinkexist)รูปแบบ (Model) หมายถึง แบบจำลองระบบการปฏิบัติงาน หรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้าหรือสิ่งของที่เป็นตัวแทนแสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต[๗]

โฮเซ้นและโพสเล็ดวาย Husen and Postlethwaite รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่ถูกนำเสนอเพื่อใช้วินิจฉัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สร้างมาจากเหตุการณ์การหยั่งรู้ด้วยวิธีการอุปมาอุปมัยหรือได้มาจากทฤษฎี รูปแบบจึงไม่ใช่ทฤษฎี[๘]

ไรย์ (Raj) ได้ให้ความหมายของ รูปแบบไว้ ๒ ความหมาย คือ ๑) รูปแบบคือ รูปย่อของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือภาพ เพื่อให้เกิดความประหยัดด้านเวลาและทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น และ ๒) รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวคิดของโปรแกรมที่ถูกกำหนดเฉพาะ[๙]

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างกรอบความคิดในด้านหลักการ วิธีการ ดำเนินการและเกณฑ์ต่างๆ ของระบบในการบริหารจัดการตามลักษณะของการวางแผนงานเริ่มต้นความสัมพันธ์ของ ๒ ชุด คือ ตัวแปร ประกอบด้วยกระบวนการปฏิบัติงานกับงานวิชาการที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

๒.๑.๒ ประเภทของรูปแบบ

ประเภทของรูปแบบจำแนกตามลักษณะงานของแต่ละงาน ซึ่งมีความจำเป็นในการบริหารจัดการ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของประเภทของรูปแบบแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย

คีฟส์ (Keeves) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น ๕ แบบ

๑. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เปนรูปแบบเชิงกายภาพสวนใหญ่ใชในดานวิทยาศาสตร เชน รูปแบบโครงสรางอะตอมสรางขึ้นโดยใชหลักการเปรียบเทียบโครงสรางของรูปแบบ ใหสอดคลองกับลักษณะที่คลายกันทางกายภาพ สอดคลองกับขอมูลและความรูที่มีอยูในลักษณะนั้นดวย

๒. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษาโดยการพูดและเขียนเปนรูปแบบที่ใชภาษาเปนสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ

๓. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เปนรูปแบบที่ใชแสดงความสัมพันธขององคประกอบหรือตัวแปร โดยใชสัญลักษณทางคณิตศาสตร

๔. รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ เป็นต้น

---

[๗]Think Exist, **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations,** (San Francisco: Jossey-Bass, 2008), p. 1.

[๘]Husen, T. & Postlethwaite, N.T., **The international encyclopedia of education,** 2nd ed, (New York: Pergawon press Inc., 1994), p. 3895.

[๙]Raj, M.H., **Encyclopedia dictionary of psychology andeducation,** (New Delhi: ANMOL, 1996), p. 45.

๕. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เปนรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เสนทาง (Path Analysis) ได้จำแนกประเภทออกเปน ๒ ลักษณะ ไดแก่

๑) รูปแบบระบบเสนเดี่ยว (Recursive Model) เปนรูปแบบที่แสดงความสัมพันธเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเสนโยงที่มีทิศทางของการเปนสาเหตุในทิศทางเดียวโดยไมมีความสัมพันธยอนกลับ

๒) รูปแบบระบบเสนคู (Non-recursive Model) เปนรูปแบบที่แสดงความสัมพันธเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจเปนทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพรอมกัน จึงมีทิศทางความสัมพันธยอนกลับได้[๑๐]

สมิธ และคณะ (**Smith and other**) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกได้ ดังนี้

๑. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

๑) รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง

๒) รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง

๒. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

๑) รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model)

๒) รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model)[๑๑]

บาโด้ แอน ฮาร์ทแมน (Bardo & Hardman) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดย พื้นที่นั้นเป็นจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมืองนั้นเป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่างๆ เช่น Residential Segregation Model[๑๒] เป็นต้น

เดวโอริโอและด็อค (Dell'Olio and Donk) ได้แบ่งประเภทรูปแบบเป็น ๔ รูปแบบ ดังนี้

๑. Information-Processing Model เป็นประเภทรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

---

[๑๐]Keeves, P.J. **Educational research, Methodology and measurement: An international handbook,** (Oxford: Pergamon Press, 1988), pp. 561-565.

[๑๑]Smith, R.H. and Others, **Management: Making organizations perform,** (New York: Macmillan, 1980), p. 461.

[๑๒]Bardo J.W. and Hardman .J J., **Urban Sociology: A systematic introduction**, (New York: F.E. Peacock Publishers, Inc., 1982), pp. 71-72.

๒. Personal Model เป็นประเภทรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนา บุคคลเฉพาะรายโดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

๓. Social Interaction Model เป็นประเภทรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

๔. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบประเภทการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้แบ่งเป็นรูปแบบเชิงกายภาพรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปแบบ รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ[๑๓]

จอยค์และเวลค์ (**Joyce and Well**) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบการสอนเอาไว้ ๔ รูปแบบ คือ

๑. Information-Processing Models เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒. Personal Models รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

๓. Social Interaction Models เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบุคคลต่อสังคม

๔. Behavior Models เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้[๑๔]

สไตเนอร์ (Steiner)[๑๕] ได้จำแนกของประเภทรูปแบบออกเปน ๒ ประเภท ไดแก

๑. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเปน

๑.๑) รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model Of) เชน รูปแบบเครื่องบินที่สรางเหมือนจริง แตมีขนาดยอ

๑.๒) รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model For) เปนรูปแบบจำลองที่ออกแบบไวเพื่อเปนตนแบบผลิตสินคา ตองสรางรูปแบบเทาของจริงขึ้นมากอนแลวจึงผลิตสินคาตามรูปแบบนั้น

---

[๑๓]Dell Olio, J. M., & Donk, T., **Models of teaching: Connecting student learning with standards**, (Thousand Oaks, CA: Sage, 2007).

[๑๔]Joyce, B.R., and Weil, M., **Models of Teaching,** 6th ed., (Massachusetts: Allyn & Bacon, 2000), p. 74.

[๑๕]Steiner, EliZabeth, **Educology,** (Sydney : NSW, 1988), p. 148.

๒. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) จำแนกออกเปน

๒.๑) รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model Of) เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เชน รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เปนตน

๒.๒) รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) เป็นรูปแบบที่สรางขึ้นมาเพื่ออธิบายทฤษฎีหรือปรากฏการณ เชน รูปแบบที่สรางขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เปนตน

สรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นของแต่ละงานตามวัตถุประสงค์ในการอธิบายตามรูปแบบนั้น โดยมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการ ซึ่งมีอยู่มากมายหลายชนิดด้วยกันเป็นสิ่งที่อยู่รอบตัวเราที่นำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้นเพื่อความสำเร็จของงาน

๒.๑.๓ คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดีสามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อให้สามารถก่อเกิดผลประโยชน์ อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะมีเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารงานเป็นอย่างดี

คีฟส์ (Keeves) กล่าวถึงคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี ๔ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

๒. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้โดยใช้การสังเกต หาข้อสนับสนุนและตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

๓. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

๔. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย[๑๖]

ทาคาโอะ มิยากาวะ กล่าวถึงคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ

๒. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์แต่เมื่อทดสอบรูปแบบแล้วปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

๓. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของ เรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

---

[๑๖]Keeves, Peter J., “Model and Model Building”**, Educational Research Methodology and Measurement: An International Handbook**, (Oxford: Pergamon, 1988). p. 560.

๔. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้

๕. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น[๑๗]

พูนสุข หิงคานนท์ กล่าวถึง คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี จากการรวบรวม มีลักษณะดังนี้

๑. ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยรวม

๒. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้ว หากปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

๓. รูปแบบต้องอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน

๔. รูปแบบควรจะนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องศึกษา

๕. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ [๑๘]

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี จะต้องได้มาจากแนวคิดของทฤษฎีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง นำไปสู่การทำนายผล เป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดร่วมยอด ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ เพื่ออธิบายถึงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้ครอบคลุมและชัดเจน

๒.๑.๔ การตรวจสอบรูปแบบ

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานอย่างมีระบบใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานหรืออาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบมีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายของการตรวจสอบไว้

อุทุมพร จามรมาน ให้ความหมายของการตรวจสอบรูปแบบไว้ว่าเป็นการทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วย ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิง คุณลักษณะ(Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผลระหว่างตัวแปร

๒. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites)[๑๙]

---

[๑๗]คงศักดิ์ สันติพฤกษ์วงศ์, **เศรษฐมิติเบื้องต้น,** แต่งโดยทาคาโอะ มิยากาวะ, (กรุงเทพมหานคร: รู้แจ้ง, ๑๙๘๖), หน้า ๑๕.

[๑๘]พูนสุข หิงคานนท์, “การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๕๓.

[๑๙]อุทุมพร จามรมาน, “โมเดล”, **วารสารวิชาการ**, ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๒ (๒๕๔๑): หน้า ๒๓.

ไอเน่อ (Eisner) ได้ให้ความหมายของการตรวจสอบรูปแบบไว้ว่า เป็นการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

๑. การประเมินโดยใช้ปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

๒. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย

๓. เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี จากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิ

๔. เป็นรูปแบบการทำงานของผู้ทรงวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การเลือกผู้ทรงวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ[๒๐]

สรุปการตรวจสอบรูปแบบคือการที่ผู้เชี่ยวชาญได้ดำเนินการตรวจสอบและแก้ไขรูปแบบให้สามารถนำรูปแบบที่สร้างขึ้นนำไปใช้ในการทำงานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้นสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

๒.๑.๕ การสร้างรูปแบบ

การสร้าง (Reaserch) สร้างโดยการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีของรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้ขึ้นอยู่กับการตัดสินความเหมาะสม ได้จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องแนวคิดของรูปแบบกับประเด็นปัญหาของสิ่งที่ต้องการประเมิน

เบญจพร แก้วมีศรี กล่าวไว้ว่า การสร้างรูปแบบมีลักษณะ ดังนี้

๑. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ

๒. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ที่ตามมา ซึ่งสามารถรวบรวมได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

๓. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

๔. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้

๕. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ [๒๑]

---

[๒๐]Eisner, “Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation”, **Journal of Aesthetic Education,** (1976): 192-193.

[๒๑]เบญจพร แก้วมีศรี, “การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาล--การศึกษาและการสอน,** (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๙๒-๙๓.

ศิริชัย กาญจนวาสี กล่าวไว้ว่า การสร้างรูปแบบมีลักษณะดังนี้

๑. การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) หมายถึง การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ รวมทั้งผลผลิตของระบบนั้นให้ชัดเจน

๒. การออกแบบระบบ (System design) หมายถึง การออกแบบองค์ประกอบของระบบในปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิตให้มีคุณภาพมากที่สุด เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพขององค์ประกอบและสภาพแวดล้อมที่ใช้ระบบนั้น

๓. การทดสอบระบบ (System testing) หมายถึง การนำระบบที่ออกแบบไปทดลองโดยการทดลองใช้ระบบในสถานการณ์จำลองหรือในสถานการณ์จริง เพื่อทดลองว่าระบบนั้นมีคุณภาพหรือไม่ มีข้อบกพร่องในองค์ประกอบใด จะปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น[๒๒]

คีฟส์ (Keeves) กล่าวไว้ว่า การสร้างรูปแบบมีลักษณะ ๔ รูปแบบ คือ

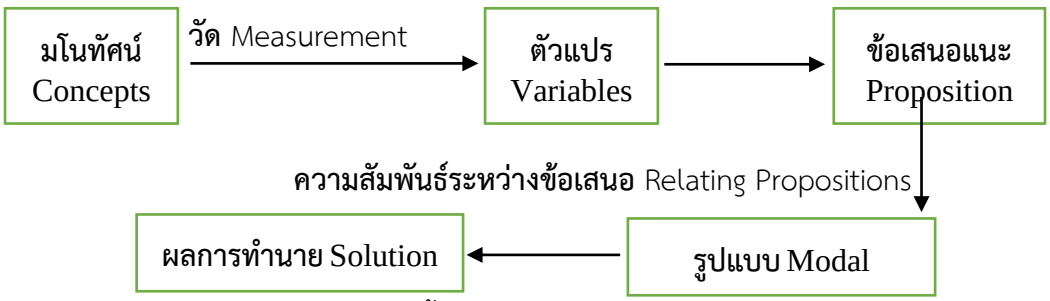
๑. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามการเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

๒. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

๓. รูปแบบควรจะต้องบรรลุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลในเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

๔. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาด้วย[๒๓] การกำหนดมโนทัศน์เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไรและสิ่งที่ได้นั้นอธิบาย ปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ [๒๔]

ขั้นตอน การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร



ภาพที่ ๒.๑ แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์

---

[๒๒]ศิริชัย กาญจนวาสี, **ทฤษฎีการประเมิน**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕).

[๒๓]Keeves, PJ. **Educational research, Methodology and measurement: An international handbook,** (Oxford: Pergamon Press, 1988), p. 67.

[๒๔]Ibid., p. 172.

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบเป็นการใช้เทคนิคความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบได้จากเดิมกระบวนการสร้างรูปแบบมีวัตถุประสงค์ที่จะทำการวัดและประเมินสามารถใช้ศิลปะตามแง่คิดมุมมองตามศักยภาพของตนเองตามทักษะแรงจูงใจทัศนะหลากหลายของทฤษฎีของผู้เชี่ยวชาญมาสร้าง

๒.๑.๖ องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบเป็นภาพรวมที่มีความแตกต่างกัน รูปแบบใดจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเท่าไร รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้น มีนักวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้กล่าวถึงในลักษณะที่คล้ายกันในภาพรวมแต่จะแตกต่างกันในรายระเอียดย่อยดังต่อไปนี้

จอย และวิว (**Joyce, and Weil**) กลาววา รูปแบบที่สมบูรณจะต่องประกอบด่วยรูปแบบการเรียนการสอนโดยทั่วไปซึ่งผู้พัฒนารูปแบบการสอนควรคำนึงดังต่อไปนี้

๑. หลักการของรูปแบบการสอน เป็นส่วนที่กล่าวถึงความเชื่อและแนวคิดของทฤษฎีที่รองรับรูปแบบการสอน หลักการของรูปแบบการสอนจะต้องเป็นตัวชี้นำการกำหนดจุดประสงค์เนื้อหาและขั้นตอนการดำเนินการ

๒. จุดประสงค์ของรูปแบบการสอนเป็นส่วนที่ระบุถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการสอน

๓. กิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินการเป็นส่วนที่ระบุถึงวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนหนึ่งๆ เมื่อนำรูปแบบไปใช้

๔. การวัดและประเมินผลเป็นส่วนที่ประเมินถึงประสิทธิผลของรูปแบบการสอน[๒๕]

อุทัย บุญประเสริฐ กลาววา รูปแบบที่สมบูรณจะต่องประกอบด่วยรูปแบบที่อำนวยประโยชน์มากพร้อมมีข้อคิดว่าต้องใช้ให้ถูกกับงานในแต่ละลักษณะ ไม่อาจจะกำหนดให้เป็นหลักเกณฑ์แน่นอนตายตัวได้[๒๖]

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กลาววารูปแบบที่สมบูรณจะต่องประกอบด่วยสองส่วน คือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบและกลไกของรูปแบบ ซึ่งเป็นตัวจักรขับเคลื่อนการทำงาน เฉพาะองค์ประกอบสำคัญของระบบนั้นๆ เท่านั้น โดยมีสมมติฐานว่าหากองค์ประกอบเหล่านั้นทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้แล้ว การดำเนินงานขององค์การจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ค่อนข้างจะแน่นอน[๒๗]

ทิศนา แขมมณี กลาววา รูปแบบที่สมบูรณจะตองประกอบดวย

๑. มีปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือหลักของรูปแบบการสอนนั้นๆ

๒. มีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ

---

[๒๕] Joyce, B. and Weil,M., **Models of teacher,** (Boston: Allyn and Bacon, 1996).

[๒๖] อุทัย บุญประเสริฐ, “ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล”, **วารสารครุศาสตร์,** ปีที่ ๓-๔ ฉบับที่ ๓๑ (๒๕๖๑): ๓๑.

[๒๗] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **๑๕ รูปแบบการบริหารโรงเรียนของผูบริหารสถานศึกษาต้นแบบรุน ๑ ป ๒๕๔๔,** (กรุงเทพมหานคร: ๒๑ เซ็นจูรี่, ๒๕๔๙).

๓. มีการจัดระบบคือมีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ของระบบให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้นๆ

๔. มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่างๆ อันจะช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนนั้นๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องสามารถทำนายผลที่ความคิดรวบยอดและความสัมพันธ์ใหม่ๆ ได้[๒๘]

สมาน อัศวภูมิ กลาววารูปแบบที่สมบูรณจะตองประกอบดวย ๗ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้ออกแบบ ต้องรู้ว่าจะออกแบบรูปแบบการดำเนินงานนี้ขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด แก้ปัญหาอย่างใดหรือเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดี

๒. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบใช้ “หลักร่วมกันรับผิดชอบ” หมายความว่าคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องร่วมกันรับผิดชอบ

๓. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ เป็นไปตามหลักการและบรรลุตามวัตถุประสงค์ระบบงานเพื่อเป็นกลไกในการดำเนินงาน เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ การตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานต่างๆ และที่จำเป็นอื่นๆ พร้อมกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของระบบเหล่านั้นเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่กำหนดไว้

๔. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ โดยการกำหนดภารกิจ กระบวนการวิธีการกิจกรรมและอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

๕. ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ เนื่องจากมีข้อจำกัดเงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จและข้อระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นต้น[๒๙]

วอเรน บี บราวน์และเดนนิส เจ โมเบิร์ก (Warren B., Brown and Dennis J. Moberg) กลาววา รูปแบบที่สมบูรณจะตองประกอบด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ส่วนใหญ่จะทำการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) ได้สังเคราะห์ขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม (Envvironment)เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Struccture) กระบวนการจัดการ(Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision making)[๓๐]

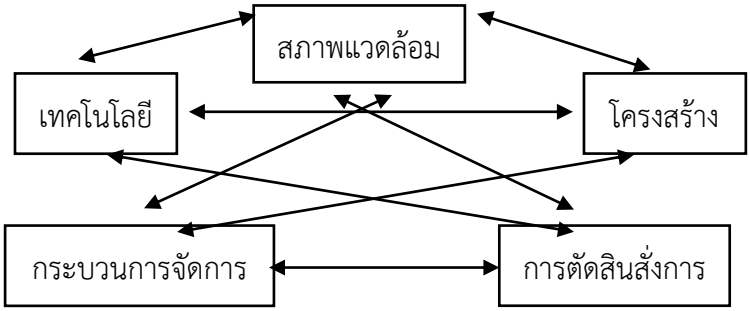
---

[๒๘]ทิศนา แขมมณี, **รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย,** พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๖๐), หน้า ๒๒๒.

[๒๙]สมาน อัศวภูมิ, **การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก,** (อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ม.ป.ป., ๒๕๕๐), หน้า ๕๕.

[๓๐]Warren B., Brown and Dennis J., **Moberg,Organizational Theory andManagement: A Macro Approach**, (New York: John Wiley & Sons, 1980), p. 5.

รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของบราวน์และโมเบอร์กมีลักษณะดังนี้



ภาพที่ ๒.๒ รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model) ของ Brown and Moberg

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบนั้นต้องแสดงถึงความสัมพันธ์เงื่อนไขการดำเนินงาน การทำความเข้ากับงาน ที่จะสร้างรูปแบบประกอบด้วยทฤษฎี หลักการ วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการปฏิบัติมีหลักการและการประเมิน นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับงานที่ทำ

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องใช้ทฤษฎีบริหารให้เกิดประโยชน์ ขึ้นกับการบริหารจัดการในองค์กรเพื่อพัฒนางานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล งานทั่วไปซึ่งพบว่าส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายกัน และมีความแตกต่างกันที่กระบวนการผลผลิตคุณภาพ

จากแนวความคิดการบริหารงานของนักวิชาการต่างๆ ที่ได้ให้ความหมายของการบริหารเอาไว้จะเห็นว่าการบริหารนั้นมีองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ เป้าหมายของการบริหาร (Goal of Managenment) ปัจจัยของการบริหาร (Factor of Managenment) และลักษณะของการบริหาร (Managenment Style) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้[๓๑]

๑. มีเป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานไว้ชัดเจน

๒. มีปัจจัยในการบริหาร (Factor of Managenment) โดยทั่วไปและปัจจัยในการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี ๕ ประการคือ ก) คน (Man) ข) เงิน (Money) ค) เครื่องจักร (Machine) ง) วัสดุ (Material) ฉ) เทคนิควิธี (Method)

---

[๓๑]ณรงค์ นันทวรรธนะ, **องค์ประกอบของการบริหาร,** [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://kanborihan.blogsport.com/2012/06/managenment [๒๔ ก.ย. ๒๕๕๕].

๒.๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดยเดี่ยว แต่อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น ฤษี การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกที่ในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้ง “มีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบันอาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้น เรียกว่า การบริหาร (administration) ด้วยเหตุผลเช่นนี้ มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการบริหารหรือการบริหารจัดการได้ง่าย และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหาร”

การบริหารจัดการที่ผ่านมา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การตลาด หน่วยงานต่างๆ ไม่ได้มีความสลับซับซ้อนมากนัก และยังไม่ต้องอาศัยระบบการบริหารจัดการเช่นในปัจจุบันกระทั่งเมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้น (ค.ศ. 1880) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก อันมีผลทำให้เศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมอย่างรวดเร็ว และแนวคิดทางการบริหารจัดการเป็นที่ยอมรับ ขยายตัวสูงมากขึ้น มีการพัฒนามากขึ้นกว่าเดิม[๓๒]

การจัดการหรือการบริหาร อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องที่แทบจะเกิดขึ้นพร้อมกับอารยธรรมมนุษย์ ไม่ว่าเราจะสืบเรื่องราวที่เก่าแก่ในอดีตเพียงใด เราก็จะพบว่าเมื่อมีกลุ่มก็จะมีผู้นำมีหัวหน้า หรือมีกษัตริย์ ซึ่งจะต้องดำเนินบทบาทเป็นแกนนำของกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มของตนดำรงอยู่ได้ด้วยความเป็นระเบียบ สามารถดำรงฐานะความเป็นกลุ่มให้คงอยู่เอาไว้อย่างเหนียวแน่น แต่การศึกษาเป็นทฤษฎี และหลักเกณฑ์ทางการจัดการที่มีรูปแบบเพิ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ คือราวศตวรรษที่ 18 ภายหลังจากการปฏิบัติอุตสาหกรรม

การปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในการผลิตสินค้าอุตสาหกรรม โดยเปลี่ยนจากการผลิตในระบบช่างฝี มือมาเป็นการผลิตด้วยเครื่องจักร อันเป็นผลที่เกิดจากการที่มนุษย์สามารถคิดค้นพัฒนาเครื่องจักรต่างๆ ขึ้นใช้แทนแรงงานคนและแรงงานสัตว์ ทำให้สามรถเพิ่มประสิทธิภาพในการเพิ่มผลผลิตได้อย่างมหาศาลการปฏิวัติอุตสาหกรรมเกิดขึ้นในยุโรปตะวันตกประมาณ ค.ศ. 1760-1830 ได้มีการดัดแปลงเครื่องจักรมาใช้ในอุตสาหกรรมหลายประเภท เช่น อุตสาหกรรมทอผ้า โดยในปี ค.ศ. 1733 จอร์นเคย์ (John Kay) ได้ประดิษฐ์กระสวยบิน (Flying Shuttle) เป็นกระสวยที่ผูกติดไว้กับเชือกแล้วใช้วิธีกระตุกเชือกให้กระสวยพุ่งไปมาแทนการใช้คน ซึ่งทำให้การทอผ้ารวดเร็วขึ้นได้ผ้าหน้ากว้างขึ้น ต่อมาก็ได้มีการพัฒนาประดิษฐ์เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ในการทอผ้า เช่น เลวิสพอล (Lewis Paul) และ จอห์นยัทท์ (John Wyatt) ได้ประดิษฐ์เครื่องปั่นด้าย (Roll Spinning) ริชาร์ดอาร์คไรท์ (Richard

---

[๓๒]ถนัด เดชทรัพย์,“การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาธิบาล”, **ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑-๒๕.

Arkwright) ได้ประดิษฐ์เครื่องปั่นด้ายโดยใช้พลังงานน้ำตก (Water Frame) เอ็ดมันต์คาร์ทไรท์ (Edmund Cartwright) ประดิษฐ์เครื่องทอผ้าที่ใช้พลังงานไอน้ำ (Power Loom) โดยเป็นการนำเอาเครื่องจักรไอน้ำเข้ามาประกอบกับเครื่องทอผ้า จากการที่ได้มีการคิดค้นเครื่องจักร ไอน้ำได้ก่อนหน้านั้นราวในปี ค.ศ. 1765 โดย เจมส์ วัตต์ (James Watt) ชาวสก๊อตแลนด์ซึ่งเครื่องจักรไอน้ำของเจมส์ วัตต์ ก็ได้ถูกนำมาดัดแปลงใช้ในอุตสาหกรรมอีกหลายด้านนอกจากอุตสาหกรรมทอผ้าแล้ว ได้แก่ อุตสาหกรรมถ่านหิน อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นต้น

ผลของการปฏิวัติอุตสาหกรรมประการหนึ่งก็คือ ระบบอุตสาหกรรมครัวเรือน (Domestic System) ได้สลายตัวไปและเกิดระบบโรงงาน (Factory System) เข้าแทนที่ เนื่องจากการผลิตแบบใหม่โดยใช้เครื่องจักรที่มีการลงทุนมหาศาล การผลิตได้ทีละมากๆ (MassProduction) เพื่อให้สามารถรองรับกับปริมาณการบริโภคที่เพิ่มขึ้น เกิดความต้องการแรงงานมากขึ้น เพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรม สมาชิกครัวเรือนต่างเคลื่อนเข้าสู่การจ้างงานในโรงงาน โดยได้รับค่าจ้างเป็นผลตอบแทน จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ธุรกิจจึงมีการทำงานที่ซับซ้อนยุ่งยากมากขึ้น และต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มขึ้น จัดการองค์การอย่างมีรูปแบบ จึงมีความจำเป็นและได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเป็นแนวความคิดการจัดการและได้มีการปรับปรุงเพื่อให้สามารถใช้ในการบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นลำดับ[๓๓]

ดังนั้นการบริหารแนวคิดทางการบริหารได้วิวัฒนาการเรื่อยมา สามารถแบ่งออกเป็น ๔ แนวคิด คือ

๑. ยุคก่อนหรือยุคโบราณ เริ่มตั้งแต่การมีสังคมมนุษย์จนถึงยุคก่อน Classical บุคคลสำคัญในยุคนี้ได้แก่ Socrates, Plato, Aristotle, Saint-Simen, Hegel, Robert Owen และ Charles Bubbage

๒. ยุค Classical เริ่มตั้งแต่ช่วงแรกของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในปลายคริสต์ศตวรรษที่ 18 ซึ่งเป็นยุคที่นำเครื่องจักร เครื่องมือทุ่นแรงเข้าไปใช้แทนกำลังคน จนกระทั่งได้เกิดแนวคิดในเรื่องการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ขึ้นในคริสต์ศตวรรษที่ 20, 21 Woodrow Wilson Leonard D. White Max Weber Frederick W. Taylor Henri Fayol

๓. ยุค Human Relation งานใดๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยคนเป็นหลัก วิธีการและเทคนิคต่างๆ ทางด้านสังคมศาสตร์ พฤติกรรมและกลุ่มคนใน “มนุษยสัมพันธ์” จะนำไปสู่ความพอใจและสะท้อนถึงผลของการปฏิบัติงาน Elton Mayo Mary FolletteLikert

๔. ยุค Behavioral Science เป็นยุคที่มีความพยายามศึกษาและวิเคราะห์วิจัย มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และค้นคว้าทฤษฎีใหม่ๆ เพื่อนำไปเป็นประโยชน์ต่อการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด Chester I. Barnard, Herbert A. Simon, Abraham Maslow, Douglas

---

[๓๓]นพรัตน์ ช่วงเวหุวรรณ, “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลสะตออำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด”, **ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๖), หน้า ๒๙.

McGregor, Victor H. Vroom, Robert Blank and Jane S. Mouton, William J. Reddin, Robert Tannenbaum and Warren Schmidt[๓๔]

นอกจากนี้ Scott ได้แบ่งวิวัฒนาการทางการจัดการ ตั้งแต่เริ่มแรกหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมจนถึงปัจจุบันอาจจะแบ่งออกได้เป็น ๓ ยุค[๓๕] คือ

ยุคที่ ๑ ยุคการจัดการสมัยเดิม (Classic) (ค.ศ. 1880 -1930)

๑. แนวความคิดการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) เจ้าของทฤษฎีคือ Frederick W. Taylor (1880 -1915) โดยมุ่งศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องเวลา และการเคลื่อนไหวหรือ Time And Motion Study และได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ในทัศนะของ Taylor เห็นว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้นถ้าได้มีการกำหนดวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ถ้าได้มีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดวิธีเดียว และทั้งนายจ้างและลูกจ้างจะได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน โดยหลักการที่สำคัญของ Scientific Management ได้แก่

๑) การคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” (The One Best Way) สำหรับงานที่ทำแต่ละอย่าง

๒) ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน จัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงานและจะต้องมีการอบรมคนงานได้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้อง

๓) ต้องมีวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงานและคนงานและเชื่อว่าคนงานจะไม่คัดค้านต่อต้านวิธีการทำงานใหม่ที่กำหนดขึ้น

๔) ต้องมีการประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน

๒. แนวความคิดการจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป (The General Principle ofManagement) หรือทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการจัดการในระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะใช้ในวงจำกัดไม่อาจจะประยุกต์ใช้กับการจัดการในภาพรวมทั้งองค์การ ดังนั้นจึงเกิดการพัฒนาแนวความคิดทฤษฎีการบริหาร เพื่อใช้จัดการกับองค์การทุกๆ ระดับ เรียกแนวความคิดดังกล่าวว่า ทฤษฎีการบริหาร หรือแนวคิดการจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป โดยนักทฤษฎีการบริหารในระยะแรก คือ Henri Fayol นักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศสเป็นบุคคลที่ได้ชื่อวาเป็นบิดาของทฤษฎีการบริหาร

ส่วนที่ ๑ เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management Function) หน้าที่ทางการจัดการ ตามทฤษฎีของFayolแบ่งได้เป็น ๕ อย่าง คือ

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิธีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

๒) การจัดการองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

---

[๓๔]OKnation, **การบริหาร**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://oknation.nationtv.tv/blog/tonppw/2008/12/29/entry-4[๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

[๓๕]Blua, Peter and Rishard Scott, **Formal Organization**,(San Francisco: Chandles, 1962).

๓) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึงการสั่งงานต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีและต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วยตลอดในการทำงานของคนงานกบองค์การที่มีอยู่รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การด้วย

๔) การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

๕) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้

ส่วนที่ ๒ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบมีการศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่างๆ ซึ่งรวมเรียกว่า“ความสามารถทางด้านการจัดการ” ซึ่งต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการที่จะเป็นหน้าที่เทคนิควิธีการทำงานเป็นสำคัญ

ส่วนที่ ๓ เกี่ยวกับหลักการจัดการ (Management Principle) Fayol ได้วางหลักการทั่วไปที่ใช้ในการจัดการไว้ ๑๔ ข้อ คือ

๑)หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility) Fayolเชื่อว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้และอำนาจหน้าที่ควรจะมีเท่ากับความรับผิดชอบ นั่นคือเมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานใดงานหนึ่งผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี

๒) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) การกระทำใดๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้นเพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งที่เกิดขึ้นนั่นเอง

๓) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity Of Direction) ทั้งนี้ เพราะกิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและเป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

๔) หลักของการธำรงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar Chain) ซึ่งก็คือสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุดในองค์การ ที่จะเอื้ออำนวยการให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและช่วยให้เกิดระเบียบในการติดต่อสื่อสารในองค์การอีกด้วย

๕) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division Of Work Or Specialization) คือการแบ่งงานกันทำตามความถนัด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์

๖) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดความเคารพเชื่อฟังและทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ ทั้งนี้ผู้บัญชาจะต้องมีความยุติธรรม และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

๗) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (SubordinationOf individual to General Interest) ระบุไว้ว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือของส่วนย่อยต่างๆ ควรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มเพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์การ) นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

๘) หลักการของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) ต้องมีความยุติธรรมและให้เกิดความพอใจและประโยชน์มากที่สุดแก่ทั้ง ๒ ฝ่าย คือลูกจ้างและนายจ้างให้สามารถดำรงอยู่ได้ในภาวการณ์ปัจจุบัน

๙) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) การจัดการควรจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลางเพื่อที่จะควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์รวมสูงสุดเท่าที่จะทำได้

๑๐) หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) การจัดระเบียบสำหรับการทำงานของคนงานในองค์การนั้น ผู้บริหารจำต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงานให้ถูกต้องชัดเจน พร้อมทั้งระบุถึงความสัมพันธ์ต่องานอื่น (ผังการจัดองค์การ Organization Chart) เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเรียนร้อย

๑๑) หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือเรื่องของการเอื้ออารีและความยุติธรรมเป็นหลัก เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนในการทำงานให้กับองค์การ

๑๒) หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of Tenure) การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุของการสิ้นเปลือง และทำให้การจัดการงานไม่เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นทั้งผู้บริหารและคนงานจะต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อเรียนรู้งานจนทำได้ดีเสียก่อน

๑๓) หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) การช่วยคิดริเริ่มของคนงานทุกคนภายในของเขตที่คนคนนั้นพึงคงมี จะเป็นพลังอันสำคัญที่จะทำให้องค์การเข้มแข็งขึ้นตลอดจนแผนงานและเป้าหมายต่างๆ ก็จะถูกทำให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วย

๑๔) หลักของความสามัคคี (Esprit De Corps) คือ การเน้นถึงความจำเป็นที่ทุกคนในองค์การจะต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อจะให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างดีภายในทิศทางเดียวกัน

นอกจาก Fayol แล้ว ในระหว่าง ค.ศ. 1920-1930 ก็ได้มีนักทฤษฎีบริหารคนอื่นๆ เช่น Luther Gulick และ LyndallUrwick ได้มีทัศนะตามแนวคิดของ Fayol โดยได้พัฒนาหลักการซึ่งถูกเขียนเป็นเอกสารขึ้นในปี ค.ศ.1937 ชื่อว่า Paper In The Science Of Administrative ซึ่งสรุปหลักการได้ดังนี้

๑) วางคนให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การ

๒) ยอมรับผู้บริหารระดับสูงคนใดคนหนึ่งในฐานะที่เป็นแหล่งของอำนาจหน้าที่

๓) ปฏิบัติตามหลักการ มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

๔) ใช้เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาเฉพาะด้านและทั่วไป

๕) จัดแผนกงานตามความมุ่งหมาย กระบวนการ และสถานที่

๖) มอบหมายงานและใช้ประโยชน์จากหลักของข้อแตกต่าง

๗) กำหนดขนาดการควบคุมที่เหมาะสม

๓. แนวคิดการบริหารระบบราชการ (Bureaucracy Approach) ในยุคการจัดการสมัยเดิม มีแนวคิดที่สำคัญอีกแนวคิดหนึ่งก็คือ ทฤษฎีการบริหารงานระบบราชการ โดย Max Weber

นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ในปี ค.ศ.1900 ซึ่ง Weber เชื่อว่าแนวคิดนี้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน ซึ่งพอจะสรุปหลักการได้ดังนี้

๑) มีการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านตามความถนัดอย่างเหมาะสมอย่างชัดเจนและสัมพันธ์กัน

๒) มีการจัดลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน และลดลั่นกันลงมา

๓) ใช้ระบบของกฎเป็นหลักประกนของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และขจัดความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงาน

๔) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นทางการ ไม่เป็นส่วนตัว (Impersonal)

๕) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาบนพื้นฐานของความมีอาวุโสและความสำเร็จ

๖) มุ่งเน้นการเก็บบันทึกไว้เป็นหลักฐาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานในอนาคตแนวคิดหลักของการบริหารระบบราชการเป็นการสร้างความชัดเจนของขอบเขตอำนาจหน้าที่

ซึ่งจะต้องมีการแบ่งงานกนเฉพาะด้านอย่างชัดเจน และลดหลั่นของอำนาจหน้าที่ ผู้ที่มีอำนาจสูงกว่าก็จะทำหน้าที่กำกับดูแลผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าตามสายการบังคับบัญชาของตน เป็นการใช้กฎระเบียบเป็นปัจจัยหลักในการควบคุมการทำงานในทุกๆ ระดับส่งเสริมความก้าวหน้าทางตำแหน่งไปตามความสามารถ โดยไม่ยึดความสัมพันธ์ส่วนตัว และเน้นการจดบันทึกเป็นหลักฐาน ซึ่งนับว่าเป็นระบบที่มุ่งให้เกิดความชัดเจนอย่างแท้จริง แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ก็ได้ถูกวิพากษ์ว่ามีจุดอ่อนในเรื่องของการมีระเบียบแบบแผนมากจนเกินไปทำให้ขาดความคล่องตัวและเกิดความล่าช้า (Red Tape) จึงไม่เหมาะสมกบองค์กรที่ต้องการความคล่องตังสูงและต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์การ

๑) วางคนให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การ

๒) ยอมรับผู้บริหารระดับสูงคนใดคนหนึ่งในฐานะที่เป็นแหล่งของอำนาจหน้าที่

๓) ปฏิบัติตามหลักการ มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

๔) ใช้เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาเฉพาะด้านและทั่วไป

๕) จัดแผนกงานตามความมุ่งหมาย กระบวนการ และสถานที่

๖) มอบหมายงานและใช้ประโยชน์จากหลักของข้อแตกต่าง

๗) กำหนดขนาดการควบคุมที่เหมาะสม

แนวคิดหลักของการบริหารระบบราชการเป็นการสร้างความชัดเจนของขอบเขตอำนาจหน้าที่ ซึ่งจะต้องมีการแบ่งงานกนเฉพาะด้านอย่างชัดเจน และลดหลั่นของอำนาจหน้าที่ ผู้ที่มีอำนาจสูงกว่าก็จะทำหน้าที่กำกับดูแลผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าตามสายการบังคับบัญชาของตน เป็นการใช้กฎระเบียบเป็นปัจจัยหลักในการควบคุมการทำงานในทุกๆ ระดับส่งเสริมความกาวหน้าทางตำแหน่งไปตามความสามารถ โดยไม่ยึดความสัมพันธ์ส่วนตัว และเน้นการจดบันทึกเป็นหลักฐานซึ่งนับว่าเป็นระบบที่มุ่งให้เกิดความชัดเจนอย่างแท้จริง แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ก็ได้ถูกวิพากษ์ว่ามีจุดอ่อนในเรื่องของการมีระเบียบแบบแผนมากจนเกินไปทำให้ขาดความคล่องตัวและเกิดความล่าช้า (Red Tape) จึงไม่เหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการความคล่องตัวสูงและต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์การ

ยุคที่ ๒ ยุคการจัดการสมัยใหม่ (Neo-Classic) (ค.ศ. 1930-1950)

๑. แนวความคิดการจัดการตามแนวมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) เจ้าของแนวความคิดหรือทฤษฎี ได้แก่ Elton Mayo นักจิตวิทยาชาวสหรัฐอเมริกาเรียกว่าวิจัยที่เป็นผลงานเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีว่า “Hawthorne Study” หรือ “Hawthorne Experiment” ซึ่งจากการศึกษาของ Mayo สรุปได้โดยธรรมชาติของมนุษย์จะมีพฤติกรรม ๒ แบบ คือ

๑) พฤติกรรมที่เป็นไปตามเหตุผล

๒) พฤติกรรมที่เป็นไปตามอารมณ์

ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีเหตุผลการที่ให้ปัจจัยผลตอบแทนหรือค่าจ้างสูงเพื่อให้คนงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสูง ซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมที่เป็นไปตามเหตุผลอาจจะเป็นความเข้าในที่ไม่ถูกต้องทั้งหมดเนื่องมาจากมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรมนุษย์มีจิตใจและความรู้สึกมีความแปรปรวนทางด้านอารมณ์

ดังนั้น ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอต่อการใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหรือเพิ่มผลผลิต ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นปัจจัยที่ใช้ตอนสนองเรื่องราวทางด้านจิตใจ และความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกันนอกจากนี้ Mayo ยังได้ศึกษาในลำดับต่อมาเกี่ยวกับเรื่องลักษณะของผู้นำ (Leadership) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) และการติดต่อสื่อสาร (Communication)

๒. แนวความคิดการจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Approach) จากการค้นพบแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ จึงทำให้มีการตื่นตัว และมีการศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับมนุษย์เพิ่มมากขึ้น โดยได้มีนักวิชาการหลายๆ ท่านในยุคนี้ได้ทำการศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับมนุษย์เพิ่มมากขึ้น โดยได้มีนักวิชาการหลายๆ ท่านในยุคนี้ได้ทำการศึกษา และกำหนดเป็นทฤษฎีต่างๆ เช่น Abraham Maslow ได้ศึกษาทฤษฎีความต้องการ Frederick Herzberg ได้ศึกษารูปแบบการจูงใจ Ralph M. Stogdill ได้ศึกษาผู้นำในองค์การKurt Lewin และเพื่อน ได้ศึกษาเรื่องการเคลื่อนไหวของกลุ่ม Chester Barnard ได้ศึกษาทฤษฎีอำนาจหน้าที่ที่เกิดจากการยอมรับ

ยุคที่ ๓ ยุคการจัดการสมัยปัจจุบัน (Modern) (ค.ศ. 1950-ปัจจุบัน)

๑. แนวความคิดการจัดการโดยใช้คณิตศาสตร์เพื่อช่วยในการตัดสินใจเป็นแนวความคิดที่ใช้ตัวเลขเป็นเครื่องมือในการบริหารและการตัดสินใจ โดยมีการพยายามปรับข้อมูลต่างๆ ให้เป็นตัวเลข และนำตัวเลขเหล่านั้นผ่านกระบวนการคำนวณทางคณิตศาสตร์และตัวเลขที่เป็นผลลัพธ์จะนำไปสู่การวิเคราะห์ ตีความ และแปลความหมาย และจะนำไปใช้ประกอบในการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างไรก็ตามการใช้ตัวเลขหรือสูตรคำนวณต่างๆ ที่เป็นกระบวนการทางคณิตศาสตร์นั้นมีข้อจำกัดและมีข้อยกเว้นมากซึ่งข้อจำกัดที่เป็นข้อยกเว้นเหล่านี้แท้จริงแล้วเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลที่สำคัญในการที่จะต้องพิจารณาประกอบในการบริหารงานและการตัดสินใจ ตัวเลขที่ผ่านการประมวลทางคณิตศาสตร์ออกมาเป็นผลลัพธ์จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้วิเคราะห์ที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและจะต้องนำมาพิจารณาประกอบกับผลลัพธ์ที่เป็นตัวแบบอย่างสมเหตุสมผล

๒. แนวความคิดการจัดการเชิงระบบแนวความคิดการจัดการเชิงระบบ โดย NorbertWiener (ค.ศ. 1958) เป็นการนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับระบบ (System) มาประยุกต์ใช้ ซึ่งการที่จะเข้าใจแนวความคิดนี้ได้ดีนั้นจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบในอันดับแรกก่อนระบบ (System) คือ ส่วนต่างๆ จำนวนหนึ่ง ซึ่งสัมพันธ์และขึ้นอยู่ต่อกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อกระทำงานสิ่งบางอย่างให้สำเร็จผลตามต้องการลักษณะสำคัญของระบบ

๑) ในระบบใหญ่ (System) จะประกอบด้วยระบบย่อย (Subsystem)

๒) ทั้งระบบจะมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาในลักษณะเป็น Dynamic การเคลื่อนไหวของระบบย่อย (Sub System) จะมีผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ (Chain Of Effect) การเปลี่ยนแปลงของระบบหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อระบบอื่นชนิดของระบบระบบแบ่งได้เป็น ๒ ชนิด คือระบบปิด (Closed System) เป็นระบบที่ไม่เกี่ยวพันกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายนอกจะไม่มีอิทธิพลต่อกลไกของระบบ

ระบบเปิด (Opened System) เป็นระบบที่ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เนื่องจากสิ่งแวดล้อมภายนอกต่างๆ นั้นมีอิทธิพลต่อกลไกของระบบ

องค์ประกอบสำคัญของระบบแนวความคิดการจัดการเชิงระบบ (System Approach) เป็นแนวความคิดที่มององค์การและกลไกภายในองค์การว่าลักษณะเหมือนกับระบบ กล่าวคือถ้าจะพิจารณาองค์ประกอบส่วนนำเข้า (Input) ขององค์การก็ ได้แก่ ปัจจัยทางการจัดการต่างๆ เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักรโดยส่วนนำเข้าเหล่านี้จะนำไปผ่านกระบวนการ (Process) คือผ่านกระบวนการและกิจกรรมทางการบริหาร และในส่วนของผลลัพธ์ (Output) ก็คือ สินค้าหรือบริหารและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ก็คือ กำไร ผลตอบแทนที่น่าพอใจของผู้ถือหุ้นและความอยู่รอดเจริญเติบโตขององค์การ

องค์การที่เป็นระบบเปิด เนื่องมาจากการทำงานโดยผ่านกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ออกมาเป็นความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ได้แก่ กฎหมาย เศรษฐกิจ การเมือง ลูกค้า คู่แข่งขัน เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งความสำเร็จขององค์การจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ นอกจากนี้ก็มีระบบการควบคุม ประเมินผลงานเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับหรือ Feedback เพื่อนำไปสู่การแก้ไขและพัฒนาต่อไป

กลไกการจัดการเชิงระบบ ก็เป็นการมององค์การในลักษณะกลไกของระบบ กล่าวคือองค์การเปรียบเสมือนระบบใหญ่ (System) ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ (Sub System) เช่นระบบตลาด ระบบผลิต ระบบการเงิน ระบบบัญชี ระบบการบริหารบุคคล องค์การจะมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา ก็คือมีการทำงานตลอดจนการปฏิบัติกิจกรรมทางการบริหาร เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ในระบบย่อย หรือหน่วยงานต่างๆ ก็จะมีการทำงานตามหน้าที่ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อประสานงานระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยระบบการจัดการการติดต่อสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ เมื่อหน่วยงานใดหรือส่วนงานใดเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบไปยังหน่วยงานอื่นๆ ถึงแม้แต่ละหน่วยงานจะมีเป้าหมายเป็นของตนเองตามลักษณะงาน แต่ในภาพรวมแล้วเป้าหมายเหล่านั้นจะต้องมีทิศทางเดียวกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายโดยรวมขององค์การ

๓. แนวความคิดการจัดการตามสถานการณ์

แนวคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การ เป็นแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผัน ได้แก่สภาพแวดล้อมกับการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมโดยการออกแบบองค์การอย่างเหมาะสม และกระทำการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์เฉพาะอย่าง คือ

๑) มุ่งให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมองค์การ

๒) ยอมรับหลักการต่างๆ ที่เป็นสากลควบคู่กับการมององค์การแต่ละองค์การมีลักษณะพิเศษเฉพาะ

๓) มุ่งแสวงหาความเข้าใจของความสัมพันธ์ที่ขึ้นอยู่ระหว่างระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์การตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก

๔) ยอมรับว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและระบบย่อยภายในต่างๆ ของแต่ละองค์การค่อนข้างมีลักษณะพิเศษ

วิธีการศึกษารูปแบบหรือแนวความคิดทางการจัดการในการศึกษารูปแบบหรือทฤษฎีทางด้านการจัดการนั้น มีหลักเกณฑ์หรือทฤษฎีที่จะต้องศึกษาหลายรูปแบบด้วยกัน รูปแบบต่างๆ ของการจัดการเหล่านั้นจะต้องมีการนำเอาทฤษฎีทางด้านการจัดการรวมทั้งเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์และมีการพัฒนาปรับปรุงทฤษฎีกันต่อๆ มาในการศึกษารูปแบบทางการจัดการสามารถวิเคราะห์เป็นกลุ่มได้หลายอย่างด้วยกัน คือ

๑) วิธีการศึกษาในรูปของกรณีศึกษาหรือจากการสังเกต (The Empirical or Case Approach) การศึกษาทางการจัดการแบบนี้เป็นการวิเคราะห์หรือศึกษาการจัดการโดยอาศัยประสบการณ์แล้วมาวิเคราะห์การศึกษาการจัดการโดยวิธีนี้เป็นที่เชื่อว่าเป็นการศึกษาจากความสำเร็จหรือความผิดพลาดของงานบริหารเฉพาะกรณีไป และผู้ศึกษาจะต้องพยายามศึกษาจากปัญหาที่ระบุเอาไว้อย่างเด่นชัดและสถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้จะทำให้นักการจัดการสามารถศึกษาและวิเคราะห์แนวความคิดทางการจัดการได้

๒) วิธีการศึกษาจากพฤติกรรมของมนุษย์ (The Interpersonal Behavior Approach) การศึกษาจากพฤติกรรมของมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่ง เพราะในการศึกษาทางด้านการจัดการเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ สภาวการณ์การเป็นผู้นำ

๓) วิธีการศึกษาการตัดสินใน (Decisional Approach) เป็นวิธีการศึกษาทางการจัดการที่นำเอาข้อมูลหรือการวิเคราะห์เชิงปริมาณเข้ามาใช้ประกอบการตัดสินใจ

๔) วิธีการศึกษาโดยวิธีการเชิงระบบ (System Approach) คำว่าระบบหมายถึง ส่วนต่างๆ จำนวนหนึ่งที่มีผลกระทบต่อกันและมีส่วนเชื่อมโยงกันเพื่อที่จะทำให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่องค์การต้องการได้

๕) วิธีการศึกษาแบบวิธีการปรับตัว(Adaptive of Ecological Approach) เป็นระบบเปิดจะต้องวิเคราะห์โดยการศึกษาสภาวะแวดล้อมภายในองค์การกับสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การควบคู่กันไปด้วย[๓๖]

จากที่กล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการมีความสำคัญ ซึ่งเป็นการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นนั้น ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแนวความคิดจะมุ่งเน้นโดยให้ความสำคัญไปที่คนมากกว่างานถือว่าคน เป็นหัวใจของการบริการที่จะต้องคำนึกถึงเป็นอันดับแรกจะต้องพยายามปรับวิธีการทำงานที่ให้คนพึงพอใจมีอิสระที่จะคิดริเริ่มเพื่อสร้างสรรค์ในทางต่างๆ

๒.๒.๒ ความหมายของการบริหารจัดการ

สมคิด บางโม ที่มีความเห็นว่าการจัดการคือศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ[๓๗]

รัช วิรัชนิภาวรรณ กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย๓ ส่วน คือ หนึ่ง ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สอง มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ สาม มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน[๓๘]

---

[๓๖]นพรัตน์ ช่วงเวฬุวรรณ, “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลสะตอ อำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด”, **ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๖), หน้า ๓๐-๓๖.

[๓๗]สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, ๒๕๔๕), หน้า ๕๙-๖๐.

[๓๘]วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

สัญญา เศรษฐพิทยากุล ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการ คือ การตั้งเป้าหมายและพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นตลอดเวลา[๓๙]

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติและเชาวลิต ประภาวานนท์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการ คือ กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้[๔๐]

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารและการจัดการ เป็นคำที่มีความหมายที่ใช้ในการบริหารงานการควบคุมดูแลกิจการหรือองค์กรให้สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรแต่ละองค์กรตั้งไว้ โดยหมายของคำทั้งสองใกล้เคียงกัน แต่เลือกใช้ในการบริหารงานในองค์กรที่แตกต่างกัน คือ การบริหาร (Administration) นิยมใช้ในการบริหารระดับสูง โดยมีหน้าที่หลักคือ กำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนงานขององค์กร เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) ส่วนการจัดการ (Management) ใช้กับการบริหารงานที่มุ้งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย ส่วนใหญ่นิยมใช้กับการจัดการธุรกิจ (Business Management) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้แตกต่างออกไปสุดแท้แต่จะเน้นที่จุดใดเป็นสำคัญและจะให้มีขอบเขตคลุมกว้างแค่ไหน ซึ่งที่สำคัญและน่าสนใจ สำหรับแนวคิดการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Management Approach) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการว่าเป็นทัศนะการบริหารโดยมุ่งที่ประสิทธิภาพขององค์การซึ่งจะเพิ่มความสำเร็จ การบริหารจัดการเป็นทฤษฎีมุ่งที่องค์การโดยส่วนรวมตลอดจนวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักสำคัญของแนวคิดนี้มี ๒ ประเด็น คือ มุ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการด้วยการใช้ต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำและมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness)หมายถึง ความสามารถขององค์การในการสร้างให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ[๔๑] ซึ่งแนวคิดแบบดั่งเดิมนี้จะประกอบไปด้วย การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์[๔๒] (Scientific Management) เป็นทัศนะการจัดการซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ (ศาสตร์) โดยใช้หลักเหตุผลทางวิทยาศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรความเชี่ยวชาญ ในการทำงานและการผลิตจำนวนมาก ซึ่งประกอบด้วย กฎของการเคลื่อนไหวและเครื่องมือการทำงานที่มีมาตรฐาน การคัดเลือกและการฝึกอบรมแรงงานอย่างระมัดระวังและการให้การสนับสนุนการบังคับบัญชาแรงงานที่เหมาะสม[๔๓]

---

[๓๙]สัญญา เศรษฐพิทยานุกุล, **หลักการ ๗ ประการสู่ความสำเร็จของ TQM,** (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท. ๒๕๔๖), หน้า ๒.

[๔๐]ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และเชาวลิต ประภาวานนท์, **การบริหารสำนักงานแบบใหม่ (ฉบับปรับปรุงใหม่),** (กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเทค, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕.

[๔๑]Certo, Samuetl C, **Modern** Mangement**,** 8th ed, (New Jersey: Prentice-Hill, 2008), p. 550.

[๔๒]Schemerhorn, John R. Jr., **Management,** 15th ed, (USA: John Wiley & Sons, 2009), p. 8.

[๔๓]สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่,** (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๑), หน้า ๑๒๓-๑๒๔.

อาคม ป้องขันธ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารจัดการต้องประกอบด้วยหลัก ๖ ประการ

๑. จับจุด หมายถึง การพัฒนาที่ถูกต้อง เหมาะสมการเริ่มต้นที่ดีต้องเริ่มที่ผู้นำ สังคมไทยต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง การพัฒนาจะต้องเริ่มที่ศรัทธาและปัญญา ผู้นำคือผู้สร้างศรัทธาและใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา

๒. จ่อไฟ หมายถึง การจุดประกายให้เกิดศรัทธากับมวลสมาชิกหรือจุดประกายอุดมการณ์ให้เกิดขึ้นในหัวใจสมาชิกเมื่อเกิดศรัทธาการพัฒนาจะเริ่มต้น เมื่อยังไม่เกิดศรัทธาจะยังไม่เริ่มต้น ผู้นำหรือเจ้าอาวาสจะต้องจุดประกายที่ตนเองก่อนแล้วจุดประกายให้พระเณรในวัดและประชาชนรอบๆ วัด ในที่นี้หมายถึง การเริ่มต้นที่หัวใจนั่นเอง

๓. ใส่เชื้อ หมายถึง การจัดประสบการณ์ การพัฒนาด้านต่างๆ ให้กับกลุ่ม เช่น กิจกรรมการบวชเรียน การศึกษาปฏิบัติธรรม การส่งเสริมสหกรณ์ การทำวัตรสวดมนต์ เป็นต้น

๔. เกื้อกูล หมายถึง การสนับสนุนร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ เช่น การร่วมมือกันในลักษณะ “บวร” มีทั้งองค์กรภาครัฐ-เอกชนสนับสนุนร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง

๕. หนุนเนื่อง หมายถึง การเติบโตของกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีสมาชิกเพิ่มขึ้น อุดมการณ์เหนียวแน่นขึ้น มีกิจกรรมเผยแพร่มากขึ้น

๖. ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่ยั่งยืน ทุกอย่างต้องเป็นอุดมการณ์อยู่ในใจของทุกๆ คน คนในชุมชนนั้นมีการพัฒนาสร้างสรรค์ไปโดยลำดับ[๔๔]

กระบวนการจัดการที่ประกอบด้วยหน้าที่งานจัดการ ทั้ง ๕ ประการนี้ จึงเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่พึงต้องปฏิบัติ เพื่อการบริหารงานและการบริหารคนในระบบองค์กรธุรกิจ เพื่อให้การทำงานต่างๆ เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และจากหน้าที่งานการจัดการนี้ หากนำมาสรุปพิจารณาเป็นขอบเขตงานที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องคอยจัดการตลอดเวลาแล้ว จะเห็นว่าสิ่งที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารต้องคอยจัดการจะมี ๓ สิ่ง คือ

ก. การบริหารจัดการเกี่ยวกับด้านความคิด คือ ต้องคอยคิดวิเคราะห์สถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้องการธุรกิจสามารถวางแผนเพื่อให้สามารถมีทางเลือกแผนงานที่ดีที่สุด

ข. การบริหารจัดการเกี่ยวกับสิ่งของคือการจัดองค์การเพื่อให้มีการจัดแบ่งกิจกรรมและจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้สามารถรวมเป็นกลุ่มงานที่ถูกฝ่ายสามารถรวมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค. การบริหารจัดการเกี่ยวกับคน คือ เป็นส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ จึงหน้าที่การบริหารจัดการที่เกี่ยวกับคนทั้ง ๓ หน้าที่ คือ การจัดคนเข้าทำงานเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถ และการสั่งการเพื่อให้มีแรงจูงใจผู้ทำงานโดยศิลปะการปกครองบังคับบัญชาที่ดี รวมทั้งการควบคุมเพื่อติดตามดูแลและการกำกับการทำงานของคนให้เขาสู่มาตรฐานที่ตั้งไว้ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นการจัดการเกี่ยวกับคนทั้งสิ้นการเปลี่ยนจากความไม่มี

---

[๔๔]อาคม ป้องขันธ์, **กองพุทศาสนสถานสำนักงานพระพุทธศาสนา แห่งชาติวัดพัฒนา ๕๑,** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๑), หน้า ๑๐-๑๑.

ประสิทธิภาพที่สืบเนื่องจากวิธีปฏิบัติแบบไม่มีหลักเกณฑ์ มาเป็นความมีประสิทธิภาพ โดยวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยตัวผู้บริหารตามความรับผิดชอบที่ควรจะมีมากกว่าเดิม

โบวี และคณะ (**Bovee& Others)** ให้ความหมายว่าการจัดการเป็นกระบวนการที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายโดยประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการวางแผน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำและการควบคุมองค์การในด้านบุคลากร กายภาพ งบประมาณและแหล่งข้อมูล[๔๕]

ลูเนนเบิร์ก และออสเตน (**Lunenburg & Ornstein)** ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างคำดังกล่าวกับการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ว่าการบริหารจัดการจะให้ความสนใจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดโครงสร้างองค์การโดยภาพรวม ในขณะที่การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์จะสนใจการจัดการกับงานและคนงาน ซึ่งอาจสรุปได้ว่าผู้ที่ใช้ในความหมายแตกต่างกันส่วนใหญ่จะเห็นว่า คำว่า การบริหาร ครอบคลุมภาพรวมขององค์การในขณะที่การจัดการมุ่งไปที่การจัดการกับทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดหมาย และคำว่า “การบริหาร” ในที่นี้จะใช้ในความหมายว่าเป็นความพยายามใช้ศาสตร์และศิลป์จูงใจผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์การให้ร่วมมือร่วมใจดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ[๔๖]

เออร์เนสต์เดล (Dale Ernest) ให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหารหรือการจัดการไว้สอดคล้องกันว่า การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ซึ่งนับว่าเป็นอุปกรณ์ของการจัดการนั้นๆ รวมถึงกระบวนการจัดหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน[๔๗]

เฟสเลอร์และเคทท์ (Fesler&Kettl) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการจัดการทำให้เกิดความสำเร็จและเห็นว่าการบริหารเป็นการระดมให้บุคคลดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมาย[๔๘]

บาร์ทัล และมาร์ติน (Bartol& Martin) ได้ให้ความหมายว่าการจัดการว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จโดยผ่านหน้าที่หลัก ๔ อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม[๔๙]

ริคกี้ ดับเบิลยู กริฟฟิน (**Ricky W.Griffin)** หรืออีกแนวหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ [๕๐]

---

[๔๕]Bovee, L.C. , & Others, **Management**, (New York: McGraw-Hill, 1993), p. 5.

[๔๖]Lunenburg, C.F. and Ornstein, C.A., **Educational Administration: Concepts and. Practices**, 2nd edition, (California: Wodsworth, 1996).

[๔๗]Dale Ernest,**Management : Theory and Practice**, (New York: McGraw-Hill Book Company,1968), p. 43., Harold Koontz and Cyril O'Donnell, **Principles of management : an analysis of managerial function**s, 5th ed, (New York: McGraw-Hill series in management, 1972), p. 43.

[๔๘]Fesler James, F. and Kettl,**The Politics of The Administrative Process**, (New Jersey: Chatham House Publishers, 1991), p. 7.

[๔๙]Bartol, K.M. and Martin D. C., **Management**, (New York: McGraw-Hill, Inc,1991), p. 6.

[๕๐]Ricky W. Griffin, **Management**, 6th ed, (Boston: Houghton Griffin, 1999), p. 4.

สรุปว่าการบริหารจัดการเป็นกระบวนการทำงานในการออกแบบและสร้างบรรยากาศในการทำงานของแต่ละคนร่วมกันปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๓. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

การบริหารการศึกษา เป็นการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งการจัดการทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการทั้งประเทศไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

๑. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมุมมองในการบริหารสถานศึกษายิ่งขึ้นต่อไปซึ่งมีนักวิชาการ นักศึกษา ได้กล่าวไว้ ดังนี้

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษา หมายถึงการดำเนินงานร่วมกับกลุ่ม บุคคลมืออาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ[๕๑]

หวน พินธุพันธ์ กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน[๕๒]

โทนีบุช (Tony Bush) บอกไว้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ทางการศึกษาสาขาหนึ่งการดำเนินงานในเรื่องนี้ต้องมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรต่างๆ ทางการศึกษาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรถือเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา และมีส่วนกำหนดทิศทางการสนับสนุนการบริหารของสถาบันทางการศึกษาอย่างมาก นอกจากนี้วัตถุประสงค์และการบริหารงานก็ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนและใกล้ชิดอีกด้วย[๕๓]

อเล็กซ์ชไนเดอร์และนีล เบอร์ตัน (Alex Schneider & Neil Burton) เขียนไว้ว่า การบริหารทางการศึกษาเป็นหัวใจขององค์ความรู้หลายภาคส่วน ทั้งในเชิงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีมีสัมพันธภาพกับการบริหารจัดการการวางแผน การจัดทำโครงการการจัดวางระเบียบปฏิบัติการเงิน

---

[๕๑]ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล,“การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต ๔”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา**, (คณะครุศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๒), หน้า ๘.

[๕๒]หวน พินธุพันธ์, **การบริหารโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๕๐.

[๕๓]Bush, T., “The National College for School Leadership: A Successful English Innovation?”, **Phi Delta Kappan**, 87(7) (2006): 1.

การบุคลากร การจัดหาอุปกรณ์ การบริหารเวลา การสื่อสารในทุกระดับ ฯลฯ และมีความเกี่ยวข้องกันในเชิง “ระบบ” มากกว่า “ตัวบุคคล”[๕๔]

ออสการ์ส ซิดุส (OskarsZids) เขียนไว้ว่า จากการศึกษาวิจัยมีผู้ให้ความเห็นเป็น ๒ กลุ่ม คือกลุ่ม A ให้ความหมายของคำว่า “การบริหารการศึกษา” ว่า เป็นศาสตร์ทางการบริหารสาขาหนึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจในเรื่องระบบ หน้าที่และโครงสร้าง ของสถาบันทางการศึกษาการจัดกิจกรรมที่ให้ผลสัมฤทธิ์การประเมินผลรวมทั้งการวางแผน การจัดองค์กร การสร้างแรงจูงใจ และการควบคุม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการจ้างงานที่ดีสำหรับบุคลากร และทรัพยากรทางการเงิน วัสดุและข้อมูลข่าวสาร ส่วน กลุ่ม B ตีความว่าการบริหารการศึกษาเป็นปัญหาหนึ่งทางการศึกษาที่ต้องมีการแก้ไขอย่างจริงจัง[๕๕]

แคมเบล (Campbell) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ในสถาบันการศึกษา เพื่อให้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างแท้จริง[๕๖]

กู๊ด (Good) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัย สั่งการการควบคุมและการจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจในสถานศึกษาและการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง เช่น การเรียนการสอน การแนะแนว กิจกรรมเสริมหลักสูตร[๕๗]

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาหมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาในการทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายสำคัญให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยมีผลมาจากแนวทางการบริหารการจัดการโรงเรียนสู่คุณภาพ คือหลักการบริหารจัดการ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน พันธะกิจโรงเรียน กลยุทธ์ของโรงเรียน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้านเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างแท้จริง

๒. กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา เป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบไปด้วย ร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติ

---

[๕๔]Alex Schneider & Neil Burton, “Personal Intelligences: The Fourth Pillar of School Principalship?”, **Management in Education**, v22 n4 (2008): 24.

[๕๕]Zids, Oskars, Prof, **New and Old Paradigms of Educational Management in Latvia’s Context 2006**, [Online]: from http://www.leadership.fau.edu/Icsei2006/Paper/Zids.pdf. [September 26, 2008]: 4-5.

[๕๖]Campbell and et al., **Education Administration**, (New York: University of Michigan, 1971), p. 22.

[๕๗]Good, Carter V., **Dictionary of Education**, (New York: McGraw-Hill Book, 1973), p. 14.

ตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย[๕๘]

เจสส์ (Jesse) ได้สรุปว่า การบริหารการศึกษานั้นจะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการบริหาร ซึ่งมี ๕ ขั้น ดังนี้

๑) การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดแผนงานและโครงการไว้ล่วงหน้า

๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งและหน้าในหน่วยงานให้ชัดเจน

๓) การสั่งการ (Directing) คือ การพิจารณาสั่งการและมอบหมายงาน

๔) การประสานงาน (Coordinating) คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่างๆ ในหน่วยงาน

๕) การควบคุมงาน (Controlling) คือ เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน[๕๙]

คูนทซ์ และโอดอนเนล (Koontz and Odonnell) เป็นนักวิชาการบริหารปัจจุบันให้ความเห็นว่า

๑) การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๒) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นแผนงานจะดำเนินการไปได้ด้วยดีก็ด้วยการจัดองค์การที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล การจัดองค์การจึงหมายถึง การนำเอาทรัพยากรการบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อดำเนินการ

๓) การจูงใจ (Motivating) คือ การจูงใจที่จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิผลการจูงใจในที่นี้ หมายถึง การอำนวย (Directing) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) และการเป็นผู้นำในการดำเนินการ (Leading)

๔) การควบคุมงาน (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกบแผนที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังมากน้อยเพียงใด[๖๐]

จากคำจำกัดความต่างๆ ดังกล่าวมานี้ สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียน นำหลักการและกระบวนการทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ โดยเริ่มจากการวางแผน การจัดองค์การในสถานศึกษาการบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การติดต่อประสานงาน การติดสินใจ การรายงานผลการดำเนินงาน การเงินและ

---

[๕๘]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพรอมรับการประเมินภายนอก**, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หนา ๑๐.

[๕๙]Jesse. B., **Essentials of Psychological Testing**, (New York: Harper & Row, 1999), p. 140.

[๖๐]Harold Koontz and Cyril O Donnell, **Essentials of Management,** (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2001), p. 297.

งบประมาณ รวมทั้งงานอื่นๆ ที่เกี่ยวกับสถานศึกษา ซึ่งมีระบบและเป้าหมายที่แน่นอน เป็นรูปธรรม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุดตามเจตนารมณ์ของการศึกษาที่กำหนดไว้

๓. บทบาทหน้าที่ของการบริหารจัดการสถานศึกษา

เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

๑) จัดทำนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนบริบทและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

๒) จัดตั้งงบประมาณ และรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา

๓) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของนักเรียนชุมชนและท้องถิ่น

๔) จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสม และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

๕) ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและแนวปฏิบัติต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

๖) กำกับ ติดตาม ประเมินผลงานตามแผนงาน โครงการและประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนา และการดำเนินการทางวินัยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด

๗) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษารวมทั้งปกครองดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา

๘) จัดให้มีระบบประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ความร่วมมือในการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งการรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๙) ส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษาและสถาบันอื่นในชุมชนและท้องถิ่น

๑๐) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับกิจการภายในสถานศึกษาหรือตามที่ได้รับมอบหมายและตามที่กฎหมายกำหนด[๖๑]

สภาพการจัดการศึกษาก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ กับการปฏิรูปการศึกษา เป็นลักษณะการบริหารโดยการควบคุมจากภายนอก (External Control Management) ซึ่งมีลักษณะดังนี้

๑) การกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษา เป็นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวไม่ซับซ้อนมีความเป็นเอกภาพ ทำให้การจัดสภาพแวดล้อมทางการศึกษาเป็น

---

[๖๑]โรงเรียนบ้านหนองสวง, **บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://project.kruparisa.com/bns/index.php/therole/85-role[15 กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

ลักษณะคงที่ไม่มีความต้องการอย่างแข็งขันที่จะปฏิรูปการศึกษา การบริหารงานจะมุ่งเน้นความเป็นมาตรฐานเดียวกันของทุกสถานศึกษาและจะคำนึงถึงผลเชิงปริมาณเป็นสำคัญ

๒) เป็นระบบการบริหารสถานศึกษาแบบดั้งเดิม ที่เน้นโครงสร้างองค์กร และกระบวนการทำงาน โดยมีสมมุติฐานว่ากระบวนการทา งานที่เป็นมาตรฐานสามารถทา ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายบริหาร และมีความเหมาะสมในทุกสถานศึกษา

๓) เป็นระบบที่ใช้การตรวจสอบจากภายนอกเท่านั้น

๔) เป็นระบบที่มีการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง สถานศึกษามีอำนาจเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจและต้องปรึกษาหารือจากผู้มีอำนาจ ในการตัดสินใจจากส่วนกลางในเกือบทุกเรื่องผลที่ตามมาคือไม่สามารถแก้ปัญหาหรือแก้ปัญหาได้ไม่ทันการ ไม่ก่อให้เกิดผลทางการศึกษาและยังสร้างความซับซ้อนมากขึ้น สถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติการของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายทางการศึกษา มีการควบคุมจากภายนอกอย่างใกล้ชิด บทบาทของสถานศึกษาจึงเป็นเพียงการรับคำสั่งจากหน่วยงานส่วนกลาง ไม่มีอำนาจในการคิดริเริ่มด้วยตนเอง

๕) กำหนดให้การควบคุมจากภายนอก ซึ่งมีแนวโน้มที่ให้เกิดมีการบังคับ ดูแลสถานศึกษาและเพิ่มกฎเกณฑ์บทบาท ความรับผิดชอบในการควบคุมจากส่วนกลาง[๖๒]

การบริหารงานของโรงเรียนวัดสุพรรณพนมทองได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ดังนี้

๑) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ

๒) จัดตั้งงบประมาณ และรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณ

๓) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑

๔) จัดการเรียนการสอน จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสม และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของผู้เรียน

๕) ออกระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา

๖) กำกับ ติดตาม ประเมินผลงานตามแผนงานโครงการ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนา และการดำเนินงานทางวินัยกับครูและบุคลากรทางการศึกษา

๗) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน ทั้งที่เป็นราชพัสดุและทรัพย์สินอื่นๆ ตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

---

[๖๒]นันทิยา ศรีหลิ่ง, “การมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต๒”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยอีสาน, ๒๕๕๓), หน้า ๑๒.

๘) จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ความร่วมมือในการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอก รวมทั้งการรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

๙) ส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น

๑๐) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายใน หรือตามที่ได้รับมอบหมาย และตามที่กฎหมายกำหนดให้[๖๓]

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต ๓ ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของการบริหารจัดการสถานศึกษาไว้ว่า

๑) จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

๒) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของโรงเรียน และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าวด้วย

๓) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา

๔) กำกับดูแลติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

๕) ศึกษาวิเคราะห์วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

๖) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

๗) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

๘) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของโรงเรียนของเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคลองค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

๙) ดำเนินการประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

๑๐) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

---

[๖๓]โรงเรียนวัดสุพรรณพนมทอง, **บทบาทอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนวัดสุพรรณพนมทอง**, [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : https: / / sites. google. com/ site/ watsupanschool/ naeana-rongreiyn/ khxmul-phun-than/bthbath-xanac-hnathi-khxng-rongreiyn-wad-suphrrn-phnm-thxng[๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

๑๑) ประสานงานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

๑๒) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มิได้ระบบให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย[๖๔]

จากที่กล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปได้ว่า สถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีฐานะเป็นสถาบันและเป็นองค์การทางสังคมมีบทบาทหรือหน้าที่ที่สำคัญ คือ เตรียมเด็กหรือเยาวชนให้เป็นผู้ใหญ่ที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข บทบาทของสถานศึกษาจะมีลักษณะคล้ายๆ กับสถาบันครอบครัวหรือบ้าน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้โรงเรียนมีภารกิจหรือหน้าที่ต้องทำเพิ่มมากขึ้น หน้าที่โดยทั่วๆ ของสถานศึกษามีดังนี้สนองความต้องการทางสังคมคือฝึกคนให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน เพื่อให้บุคคลเป็นพลเมืองที่ดี ฝึกให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านมนุษยสัมพันธ์ การรู้จักนำหลักประชาธิปไตยมาใช้ในการดำรงชีวิตและปลุกฝังให้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย สถานศึกษายังต้องทำหน้าที่ในการปรับปรุงและสร้างความเจริญให้กับชุมชน เพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่เด็ก และขณะเดียวกันยังเป็นการช่วยยกระดับของชุมชนให้สูงขึ้นอีกด้วยเพื่อสนองความต้องการของแต่ละบุคคลคือ ส่งเสริมให้บุคคลรู้จักสร้างความเจริญให้กับตนเอง มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ มีศีลธรรมและมีวัฒนธรรมอันดีงาม รู้จักตนเอง รู้จักยับยั้งชั่งใจ เป็นต้น นอกจากนี้ สถานศึกษายังทำหน้าที่ฝึกคนให้มีสมรรถภาพทางเศรษฐกิจ เช่น มีทักษะในการประกอบอาชีพ เป็นผู้ผลิตและผู้บริโภคที่ดี ซึ่งในการศึกษาให้แก่ผู้เรียนตามหน้าที่นี้ สถานศึกษาจะต้องพิจารณาถึงความสนใจ ความถนัดและความสามารถของผู้เรียน เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเจริญเต็มที่ ตามความสามารถที่ตนผู้เรียนมีอยู่ เพื่อให้สถานศึกษาได้ทำหน้าที่ของตนได้เหมาะสม เจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ

๔. ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ กำหนดขอบข่ายการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดขอบข่ายงานที่สถานศึกษา ต้องปฏิบัติไว้ ๖ งาน คือ ๑) งานวิชาการ ๒) งานบริหารบุคคล ๓) งานบริหารกิจการนักเรียน ๔) งานธุรการ การเงิน ๕) งานอาคารและสถานที่ และ ๖) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หลังจากมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา ออกเป็น ๔ ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป[๖๕] หลังจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี

---

[๖๔]สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต ๓, **การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๓ งานนโยบายและแผน**, (ชลบุรี: พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต๓, ๒๕๕๗), หน้า ๒๗.

[๖๕]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **แนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ๒๕๔๗), หน้า ๑๔.

บทบาทและหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติไว้ ๔ ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป[๖๖]

กระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่๒) พ.ศ.๒๕๔๕ ได้กำหนดทิศทางการบริหารไว้ในมาตรา ๓๙ ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง สถานศึกษาจึงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ในขณะเดียวกันต้องให้เกิดผลสัมฤทธิ์สอดคล้องกับบริบทของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ โดยสถานศึกษาแต่ละแห่งต้องกำหนดเป้าหมายของตนเองในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นทั้งคนดี คนเก่ง และคนมีความสุข ณ ระดับใด ระดับหนึ่ง อาจแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้ปกครองเกี่ยวกับการศึกษา[๖๗]

ขอบข่ายการบริหาร สถานศึกษา แนวทางการบริหารโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนสนองกับการปฏิรูประบบราชการและให้ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพึงพอใจมากที่สุด ตามเป้าหมายการจัดการศึกษา ที่ให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น ๔ ด้าน คือ

๑. การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด โดยกำหนดให้กระทรวงกำหนดเฉพาะหลักสูตรส่วนกลางและให้สถานศึกษามีอิสระในการทำหลักสูตรสถานศึกษาได้เอง ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระและคล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตร กำหนดแหล่งเรียนรู้และออกแบบวิจัยในชั้นเรียน ออกแบบกิจกรรมการเรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน และออกแบบประเมินผลผู้เรียน ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัด ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพโดยมีขอบข่ายและภาระกิจการบริหารและจัดการ ๑๒ ด้าน ดังนี้

๑) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
๒) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
๓) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
๔) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

---

[๖๖]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓.

[๖๗]กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (รสพ), ๒๕๕๐), หน้า ๒๙.

๕) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

๖) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

๗) การนิเทศการศึกษา

๘) การแนะแนวการศึกษา

๙) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

๑๐) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

๑๑) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา

๑๒) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา[๖๘]

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวไว้ว่า การบริหารวิชาการจะประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ ๑) การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ ๒) การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ๓) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน และ ๔) การวัดและประเมินผลส่วน[๖๙]

จันทรานี สงวนนาม กล่าวไว้ว่า การบริหารวิชาการประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ ๑) หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ๒) การวิจัยในชั้นเรียน ๓) การสอนซ่อมเสริม ๔) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ๕) การนิเทศภายในสถานศึกษาและ ๖) การประกันคุณภาพการศึกษา[๗๐]

กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวไว้ว่า มี ๑๒ งาน ประกอบด้วย

๑) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย

(๑) การศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.๒๕๔๔ สาระ แกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ

(๒) นิเทศการใช้หลักสูตร

(๓) ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

(๔) ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

๒) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย

(๑) ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน

(๒) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

๓) การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

---

[๖๘]กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕**, (กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๓๓.

[๖๙]ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ,** (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๔๓), หน้า ๓.

[๗๐]จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา,** (กรุงเทพมหานคร: บุค พอยท, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๕.

(๑) กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล และประเมินผลของสถานศึกษา

(๒) พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

(๓) ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง

๔) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

(๑) ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

(๒) ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการ วิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวองค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

๕) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

(๑) สำรวจแห่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

(๒) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้

๖) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย

(๑) ส่งเสริมให้ครูผลิต และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน

(๒) ประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ และนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

๗) การนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย

(๑) การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

(๒) ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

๘) การแนะแนวการศึกษา ประกอบด้วย

(๑) การจัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยง กับกระบวนการเรียนการสอน

(๒) ดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของผู้ปฏิบัติการสอนทุกคนในสถานศึกษา

๙) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย

(๑) จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา

(๑) กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวงศึกษาธิการเป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

๑๐) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน ประกอบด้วย

(๑) การศึกษาสำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

(๒) ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการ ของสถานศึกษาและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนและท้องถิ่น

๑๑) ประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ

๑๒) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา[๗๑]

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ๒๕๔๖ กำหนดให้การจัดการศึกษาทุกประเภททุกระดับ ต้องเน้นความสำคัญ ๓ ส่วน คือ ความรู้ คุณธรรมและกระบวนการเรียนรู้ โดยบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา ในเรื่องต่อไปนี้

๑) หลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วยความรู้เรื่องต่างๆ ดังนี้

(๑) ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน และสังคมโลก หากเรียกเป็นรายวิชาตามแนวทางที่เคยปฏิบัติหมวดนี้ ได้แก่ การเรียนเรื่องเกี่ยวกับสุขศึกษา สังคมศึกษา ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ หน้าที่พลเมือง การเมือง การปกครอง ประเทศของเรา ประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น

(๒) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในเรืองการจัดการ การเอาใจใส่ดูแลบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน หากเรียกเป็นรายวิชาตามแนวทางที่เคยปฏิบัติหมวดนี้ ได้แก่ การเรียนเรื่องเกี่ยวกับธรรมชาติศึกษา วิทยาศาสตร์ทั่วไปฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา สิ่งแวดล้อม พลังงาน ป่าไม้ สัตว์ป่า สัตว์นำ แหล่งนำ ดินหินแร่ดวงดาว จักรวาล อวกาศ เป็นต้น

(๓) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทยและการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา หมวดนี้เป็นสาระและกิจกรรมที่หล่อหลอม สร้างเสริมความงดงามให้แก่ร่างกาย วาจา ความคิดและจิตใจ อาจเรียกเป็นวิชาตามแนวคิดเดิม เช่น ศีลธรรม หลักธรรมของศาสนา จริยธรรม สมบัติของผู้ดี มารยาทสังคม กีฬาและการออกกำลังกาย การวาดภาพระบายสี การปั้นและแกะสลัก งานประดิษฐ์งานช่าง วรรณกรรมและบทกวี เพลงและดนตรี นาฏศิลป์และนันทนาการ นิทาน ตำนาน ความเชื่อ โบราณวัตถุ เป็นต้น

(๔) ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์และด้านภาษาเน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง ได้แก่ วิชาคณิตศาสตร์ ซึ่งอาจแยกเป็นพีชคณิต เรขาคณิต เลขคณิต ส่วนวิชาภาษาไทยซึ่งอาจแยกเป็นหลักภาษา การใช้ภาษา (การฟัง การพูด การอ่านและการเขียน) วรรณคดี ทั้งวรรณคดีร่วมสมัย วรรณคดีสากลและวรรณคดีท้องถิ่น นอกจากนี้ ยังรวมถึงภาษาต่างประเทศตาม

---

[๗๑]กระทรวงศึกษาธิการ, **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๒ และที่แกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕**, (กรุงเทพมหานคร: องคการรับส่งสินคาและพัสดุภัณฑ (ร.ส.พ.), ๒๕๔๖), หน้า ๓๓-๓๘.

ความจำเป็นใน สังคมโลกาภิวัฒน์ เช่น ภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น จีน เกาหลี รวมทั้งภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน

(๕) ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ในหมวดนี้มีทั้งการเรียนเรื่องเกี่ยวกับการงาน การอาชีพ และการสังคม โดยเฉพาะการเรียนเรื่องการงานและอาชีพ มีหลายสาขา เช่น เกษตร ประมง ช่างอุตสาหกรรม ช่างศิลปกรรมช่างหัตถกรรม งานบริการ ค้าขาย นายหน้าธุรกิจ สื่อสารโทรคมนาคม โฆษณา ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ ทั้งนี้ให้การจัดทำหลักสูตรแกนกลางเป็นหน้าที่ของส่วนกลาง และกำหนดให้โรงเรียนขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของท้องถิ่นของตนหรือที่เรียกว่าการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น

๒) การจัดกระบวนการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดเพราะ เป็นส่วนที่ส่งผลกระทบต่อตัวผู้เรียนโดยตรง ภารกิจนี้เป็นหน้าที่ของโรงเรียน ครูและผู้จัดการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงวิทยากร พ่อแม่ ผู้ปกครองและบุคคลอื่นที่มีส่วนจัดการเรียนรู้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดเรื่องนี้ไว้ในมาตรา ๒๔ มีสาระสำคัญหลายประการ ดังนี้

(๑) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หากครูให้ความสำคัญแก่ผู้เรียน เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล จิตวิทยาการเรียนรู้และจิตวิทยาพัฒนาการ ครูก็จะสามารถปฏิบัติได้โดยพิจารณาความเหมาะสมเป็นรายวิชา รายกิจกรรม ว่าวิชาใด เรื่องใด กิจกรรมใดสามารถจะมอบหมายงานแก่ ผู้เรียนเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มตามความสนใจหรือความถนัดการทำเช่นนี้จะทำให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการทำกิจกรรม มีกำลังใจ และมั่นใจที่จะเรียนรู้ต่อไป

(๒) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา ความในข้อนี้เน้นการฝึกทักษะซึ่งประกอบด้วยการฝึกหัด และฝึกฝน ทักษะที่ต้องฝึก ได้แก่ ก. กระบวนการคิด เช่น ฝึกคิดอย่างเสรี คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดหาความสัมพันธ์เชื่อมโยง คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดสร้างทางเลือก คิดตัดสินใจ และคิดแก้ปัญหาได้ ข. การจัดการ เช่น การวางแผน การทำโครงงาน การบันทึกการประมวลผล การประเมินผล การประสานและร่วมมือปฏิบัติการ การสรุปผล การรายงานผลการปรับปรุงแก้ไข ค. การเผชิญสถานการณ์ เช่น การรับรู้สถานการณ์ การวิเคราะห์สถานการณ์ การควบคุมอารมณ์ของตน การควบคุมสถานการณ์โดยใช้ข้อมูล เหตุผลและความรู้มาประกอบการคิดและตัดสินใจเผชิญและแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างรู้เท่าทัน

๓) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็นทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ความในข้อนี้เน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง ซึ่งเชื่อมโยงและสืบต่อเนื่องจากการฝึกทักษะในหัวข้อที่ผ่านมา การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงมีหลายวิธี เช่น การอ่าน การพูด การร้องเพลง การเขียน การวาดภาพ การค้นคว้าเอกสาร การศึกษานอกสถานที่ การสัมภาษณ์ การสังเกต และการบันทึก การสังเกตและการวิเคราะห์ การทดลอง การสาธิต การแสดงบทบาทสมมุติ การแสดงละคร การจัดนิทรรศการการทำโครงงาน การทำแฟ้มสะสมงาน การปฏิบัติงาน ฯลฯ และการปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ก็ตามต้องเน้นการคิดเป็น ทำได้ ทำเป็น และ

สามารถแก้ปัญหาทีเกิดขึ้นได้ รักการอ่านและใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง ไม่เฉพาะในขณะที่เรียนเพื่อให้สอบได้หรือสอบผ่านเท่านั้น

๔) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึ่งประสงค์ ไว้ในทุกวิชา ความหมายของข้อนี้ คือ การบูรณาการจุดมุ่งหมายและเนื้อหาตามความเหมาะสม หมายความว่าในแต่ละกิจกรรมหรือแต่ละคาบเวลาต้องมีเนื้อหาวิชาและจุดมุ่งหมายหลัก และมีการผสมผสานวิชาอื่นเป็นองค์ประกอบ โดยเฉพาะด้านคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยม สามารถนำมาบูรณาการเข้าไปในเนื้อหาและกิจกรรมวิชาอื่นๆ ได้ โดยถือหลักว่าคุณธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึ่งประสงค์สามารถจะปลูกฝังและสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอนได้ทุกวิชา

๕) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและ อำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถใช้การวิจัยส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จัดสื่อและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ โรงเรียนและครูต้องจัดสิ่งแวดล้อม ปัจจัยและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น มีความสงบสะอาด ร่มรืน ร่มเย็น มีที่กันแดดกันฝน มีน้ำดื่ม มีห้องนำห้องส้วมเพียงพอและสะอาดมีหนังสือ วารสาร สื่อ อุปกรณ์ วัสดุฝึกงาน มีบรรยากาศของกัลยาณมิตร และอีกประเด็นหนึ่งคือ การแสวงหาความรู้ในลักษณะของการวิจัยโดยเฉพาะการวิจัยในชั้นเรียน หรือการค้นหาความรู้ อย่างเป็นระบบทั้งผู้สอนและผู้เรียน โดยกระทำไปในงานปกติ

๖) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพอันจะส่งให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาอย่างยังยืนและรอบด้าน นอกจากนั้น ในมาตรา ๒๕ และมาตรา ๒๙ ของกฎหมายการศึกษาแห่งชาติกำหนดให้รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ เช่น ห้องสมุดสาธารณะ พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนพฤกษศาสตร์ สวนสาธารณะ อุทยานวิทยาศาสตร์ ศูนย์เยาวชน ศูนย์กีฬา ฯลฯ อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน บุคคล องค์กร และสถาบันทางสังคม โดยจัดกระบวน การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในชุมชน

๗) การประเมินผู้เรียน การประเมินผู้เรียนให้พิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียนความประพฤติ สังเกตพฤติกรรม การเรียนและการร่วมกิจกรรมและจากการทดสอบทั้งหมดนี้ให้ทำควบคู่กันไปในกระบวนการเรียนการสอน ตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบของการศึกษา นอกจากนี้ ยังได้กำหนดให้โรงเรียนใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อ และให้นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย สำนักงานปฏิรูปการศึกษา[๗๒] ได้กำหนดหลักการและแนวคิดด้านการบริหารงาน วิชาการ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนเพื่อพิจารณา ดังต่อไปนี้

---

[๗๒] สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, **พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕,** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

(๑) ยึดหลักให้โรงเรียนจัดทำหลักสูตรโรงเรียนให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขันพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

(๒) มุ่งส่งเสริมโรงเรียนให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด

(๓) มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

(๔) มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพ การจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน

(๕) มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพ ในการจัดและพัฒนาการศึกษา

สรุปการบริหารวิชาการ เป็นการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ติดตามและประเมินผล โดยร่วมกับชุมชน หาความเหมาะสมให้กับผู้เรียนด้วยวิธีการหลากหลาย และสนับสนุนให้ครูผู้สอนทำงานวิจัยเพื่อแก้ปัฐหาในเรื่องต่างๆ

๒. งานบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมาย และในทำนองเดียวกันการบริหารงบประมาณจะสัมฤทธิผลได้ก็ ด้วยการที่มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดขอบข่ายการบริหารงบประมาณไว้ ๗ งาน ประกอบด้วย

๑) การจัดทำและเสนอของบประมาณ ประกอบด้วย

(๑) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

(๒) การจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการศึกษา

(๓) การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ

๒) การจัดสรรงบประมาณ ประกอบด้วย

(๑) การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา

(๒) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

(๓) จัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

(๔) เสนอแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

๓) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินการงาน ประกอบด้วย

(๑) จัดทำแผนการกำกับตรวจสอบติดตามและป้องกันความเสี่ยง

(๒) การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

(๓) ประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาและจัดทำรายงานประจำปี

๔) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

(๑) การจัดการทรัพยากร

(๒) ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานทราบรายการสินทรัพย์ของสถานศึกษา

(๓) การจัดหารายได้และผลประโยชน์

(๔) วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดหารายได้และสินทรัพย์และจัดทำทะเบียนข้อมูล

๕) การบริหารการเงิน

๖) การบริหารบัญชี

๗) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ โดยจัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษา ด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกล่าวโดยสรุปขอบข่ายของการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญๆ [๗๓]

นอกจากนี้ยังให้แนวทางการบริหารงบประมาณว่า เป็นภาระกิจงานที่เกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ การจัดและพัฒนาการศึกษา มีการวางแผนกลยุทธ์ จัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ และจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษา[๗๔]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวไว้ว่าการบริหารงบประมาณประกอบด้วย ๑) การบริหารงานการเงิน ๒) การบริหารงานการบัญชี ๓) การบริหารงานพัสดุและ ๔) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสำหรับ[๗๕]

ประพันธ์ สุริหาร ได้ให้ความหมายของการบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดทำแผนการใช้ทรัพยากรการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงิน ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเลข ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณของรัฐบาลหรือธุรกิจ เอกชนก็ตาม[๗๖]

ประมล ลิ้มสกุล ให้ความหมายของงบประมาณว่า เป็นแผนในการจัดสรรงบทรัพยากร เพื่อใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต โดยส่วนมากจะสรรหาในลักษณะของเงินและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ [๗๗]

---

[๗๓] กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ แกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕**, (กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๓๙.

[๗๔] กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ แกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พุทธศักราช ๒๕๕๓ พร้อมกฎหมายที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๐), หน้า ๔๐-๔๑.

[๗๕] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **แนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่เนนผูเรียนเปนสำคัญ,** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา, ๒๕๔๗), หน้า ๒๒๕.

[๗๖] ประพันธ์ สุริหาร, **หลักการบริหาร,** (ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒), หน้า ๔๗.

[๗๗] ประมล ลิมสกุล, การบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๒, **สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา**, (สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑.

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล ได้ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึง การจัดทำและเสนองบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตาม ประเมินผลและรายงานการใช้เงิน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์[๗๘]

วรกาญจน์ สุขสุดเขียว ให้ความหมายการบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการใช้เงินงบประมาณที่ได้รับอย่างเป็นระบบ ตรงตามวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบ ทันเวลาและเพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาผู้เรียน[๗๙]

สรุปได้ว่าการบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงาน การของบประมาณตามแผนที่วางไว้ในด้านใช้จ่ายงบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการกะปริมาณการบริหารขององค์กรและค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบ ทันเวลาและเพื่อประโยชน์สูงสุด

๓. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มีความรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญให้ความร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว โดยที่เป้าหมายสูงสุดของการมีความรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลนี้ก็เพื่อสนับสนุนการจัดการ เรียนการสอนสำหรับผู้เรียนเป็นสำคัญ[๘๐]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคลคือ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานโดยตรง บริหารงานบุคคลให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด[๘๑]

พยอม วงศ์สารศรี[๘๒] ได้อธิบายขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรไว้ คือ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดงาน การวิเคราะห์งาน และการจำแนกตำแหน่ง การสรรหา

---

[๗๘] ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล, “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษแบบมีส่วนร่วมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงร่าย เขต ๔”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๓), หน้า ๖.

[๗๙] วรกาลจน์ สุขสุดเขียว, **การบริหารงบประมาณสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๙**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๖), หน้า ๔๐.

[๘๐] กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ แกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕**, (กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา, ๒๕๔๖). หน้า ๖๔.

[๘๑] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **แนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่เนนผูเรียนเปนสำคัญ,** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา, ๒๕๔๗), หน้า ๒๓๔.

[๘๒] พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารงานบุคคล,** พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๒.

บุคคล การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การประเมินผลพนักงาน การพัฒนา การฝึกอบรม การธำรงรักษาสุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานและบำเหน็จบำนาญ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันน์ และฉัตยาพร เสมอใจ กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการบริหารกำลังคนขององค์กร ผ่านทางการวางนโยบาย กฎระเบียบ และขั้นตอนการทำงาน เป็นงานที่เกี่ยวกับสมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาที่เหมาะสม ในการจัดบุคคลเข้าทำงาน[๘๓]

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ[๘๔]

สุดา สุวรรณาภิรมย์ กลาววา การบริหารงานบุคคลเปนกระบวนการที่ผูบริหารขององคการรวมกันใหความรู และประสบการณโดยการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมใหเขามาปฏิบัติงานในองคการ พรอมทั้งใหความสนใจในการธำรงรักษา และพัฒนาใหบุคลากรองคการมีความรูความสามารถเพิ่มพูนขึ้นใหมีสุขภาพกายและจิตที่ดีในการทำงานตลอดจนชวยเสริมสราง หลักประกันให้แก่บุคลากรที่ตองมีจากการทำงาน ดวยเหตุผลบางประการเพื่อใหสามารถดำรงชีวิตอยูในสังคมไดอยางมีความสุข[๘๕]

เพ็ญศรี คลองโปงเกตุ ได้สรุปการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง ศิลปะในการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองคการ มีการมอบหมายงาน การพฒนาบุคคล การจายคาตอบแทน การธำรงรักษา การวางแผน และการเลือนตำแหนงโดยการดำเนนการต่างๆ ตองคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิต หรือการบริการขององคการในการใชทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชนสูงสุด[๘๖]

นิโกร (Nigro) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้นมากกระบวนการปฏิบัติงานตามภารกิจของ สถานศึกษาที่เกี่ยวกับบุคคลผ่านทางการวางนโยบาย กฎระเบียบ และขั้นตอนการทำงาน ภายในองค์การนั้นๆ [๘๗]

---

[๘๓]ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, และฉัตยาพร เสมอใจ, **การจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕๒.

[๘๔]ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร, ประชุมช่าง, ๒๕๔๖), หน้า ๒๔๗.

[๘๕]สุดา สุวรรณาภิรมย์, **เอกสารคำสอน วิชา ๒๓๐๓๖๑ การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลยับูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๖-๗.

[๘๖]เพ็ญศรี คลองโปงเกตุ, “การศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส วนจังหวัดนครราชสีมา”, **ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๓), หน้า ๑๒.

[๘๗]Nigro, Felix A., **Public Personnel Administration**, (New York: Henry Holt and Company, 1959), p. 4.

สรุปว่า การบริหารงานบุคคลนั้นมีภาระงานที่สำคัญๆ ภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณ วิชาชีพ ตามหลักสูตรการพัฒนาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติสอดคล้องกับความต้องการ มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่กำหนดหลักสูตรไว้

๔. งานบริหารทั่วไป

งานบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ

ธีระ รุญเจริญ กล่าวว่า งานบริหารทั่วไป หมายถึง กระบวนการของสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่เข้ามาร่วมกันเพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่ได้กำหนดไว้[๘๘]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า งานบริหารทั่วไป หมายถึง งานการบริหารสถานศึกษาอื่นๆ ที่สนับสนุนการบริหารวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ สถานศึกษา[๘๙]

กระทรวงศึกษาธิการกล่าวว่า งานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามมาตรา ๓๙ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ การบริหารทั่วไป มีความสำคัญเนื่องจากเป็นกิจกรรมสนับสนุนการ ดำเนินงานของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณและการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ[๙๐]

กระทรวงศึกษาธิการกล่าวว่า งานบริหารทั่วไป

๑) การดำเนินงานธุรการ

(๑) การวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบกฎหมายแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

(๒) การวางแผนออกแบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

(๓) จัดบุคลากรรับผิดชอบงานธุรการและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการตามที่ระบบกำหนดไว้

(๔) ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงงานธุรการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

---

[๘๘]ธีระ รุญเจริญ, **ความเปนมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: แอล.ที.เพรส จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๑๒.

[๘๙]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **แนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่เนนผูเรียนเปนสำคัญ,** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙๗.

[๙๐]กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ แกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕,** (กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๖๔.

๒) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

๓) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน ประกอบด้วย การประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่น ในการสำรวจข้อมูล จำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

๔) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วย

(๑) สำรวจระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

(๒) จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา

(๓) นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการบริการและการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษาแก่สาธารณชน

(๔) จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่นกับเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง

๕) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ติดตามผลการประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศของ สถานศึกษา แล้วนำผลที่ได้รับไปดำเนินกรปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้เหมาะสม

๖) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษา

๗) การจัดระบบควบคุมภายใน ประกอบด้วย การวางแผนการจัดระบบการควบคุมภายใน สถานศึกษาและปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบ

๘) งานบริการสาธารณะ ประกอบด้วย

(๑) มีการจัดระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการสาธารณะ

(๒) สถานศึกษาประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับบริการ

๙) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย

(๑) ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อให้บริการงานการศึกษาด้านต่างๆ ของสถานศึกษา

(๒) ติดตามประเมินการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการใช้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

๑๐) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การจัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคคลและการบริหารทั่วไป

๑๑) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

๑๒) การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

๑๓) การรับนักเรียน

๑๔) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

๑๕) การส่งเสริมกิจการนักเรียน

๑๖) การประชาสัมพันธ์

๑๗) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น[๙๑]

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ระบุไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลว่า การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บริการงานบริหารอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล[๙๒]

บงกศ อาษา ได้กล่าวว่า การบริหารทั่วไปเป็นงานที่รวมเอาภารกิจหน้าที่ที่เห็นว่าเป็นด้านย่อยๆ และไม่อาจจะจัดเข้าไว้ในภารกิจหน้าที่หลักใดๆ ได้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล[๙๓]

สรุปว่าการบริหารทั่วไป เป็นการดำเนินกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับงานวิชาการ งบประมาณ และงานบุคคล ให้เกิดความคล่องตัวสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายภารกิจงาน

๒.๒.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร (Management Theory)

ทฤษฎีการบริหาร (Management Theory) ทฤษฎีการบริหารสามารถเรียงลำดับตามพัฒนาการศึกษาแต่แนวคิดได้ดังนี้

๑. การศึกษาบริหารแบบคลาสสิก (Classical management approach)

ก) การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific management)

ข) การจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic management)

---

[๙๑]กระทรวงศึกษาธิการ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒** แกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา, ๒๕๔๖). หน้า ๓๘-๔๐.

[๙๒]กระทรวงศึกษาธิการ**, คู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรันส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ ร.พ.ส., ๒๕๔๖), หน้า ๓๒.

[๙๓]บงกศ อาษา, อ้างถึงใน จิตติมา ธมชยากร, การบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองตะกั่วป่าจังหวัดพังงา, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐.

ค) การจัดการตามแบบหลักการบริหาร (Administrative management)

๒. การศึกษาการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management Approach) การศึกษาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology Approach)

ก) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy Of Needs Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Motivation)

ข) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

๓. การศึกษาการจัดการเชิงปริมาณ (The Quantitative Management Approach) ศาสตร์การจัดการ (Management Science) หรือการวิจัยการปฏิบัติการ (Operation Research)

ก) การจัดการปฏิบัติการ (Operation Management)

ข) ระบบข้อมูลการจัดการ (Management System : MIS)

๔. กลุ่มทฤษฎีการบริหารที่เพิ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาในระยะหลังๆ (Recent Development In Management Theory)

ก) ทฤษฎีระบบ (System theory)

ข) ทฤษฎีจัดการเชิงการ (Contingency theory)

ค) ทฤษฎี Z ของของOuchi-TQM : Total Quality Managenment[๙๔]

ดักลาส แมคเกรเกอร์ ได้ค้นพบ แนวคิด "พฤติกรรมองค์การ" และสรุปว่ากิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจาก ทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎีการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีสาระสำคัญ[๙๕] คือ

วิธีการจูงใจคนมีอยู่ ๒ วิธี คือ

๑. จูงใจตามแบบทฤษฎี X (Theory X)

๒. จูงใจตามแบบทฤษฎี Y (Theory Y)

การที่ผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีการจูงใจคนแบบใด ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารว่าจะมองคน (ผู้ใต้บังคับบัญชา) แง่มุมไหน ผู้บริหารอาจมองคนได้ ๒ แบบ คือ

๑. ถ้ามองแบบทฤษฎี X จูงใจแบบดั่งเดิม

๒. ถ้ามองแบบทฤษฎี Y จูงใจแบบมนุษยสัมพันธ์ได้

แนวความคิดตามทฤษฎี X (Theory X)

ทัศนคติของผู้บริหารแบบเก่า มักมองคน (ผู้ใต้บังคับบัญชา) แบบเก่า (Traditional) คือ มองแบบทฤษฎี X โดยคิดว่าคนที่ทำงานส่วนใหญ่แทบทุกคนล้วนเป็นคนเกียจคร้าน ขอบเกี่ยงงาน ขาดความรับผิดชอบ เห็นแก่ตัว ไม่ยินดียินร้ายกับผลประโยชน์ส่วนรวม ชอบเป็นผู้ตามมากกว่า ผู้นำ และมีทัศนคติไม่ดี ชอบต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการบังคับให้คนทำงาน คือ

---

[๙๔]ทฤษฎีการบริหาร, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :http://ptt-poy.blogsport.com/2008/12/management-theory-1.html [๒๒ ส.ค.๒๕๕๕].

[๙๕]McGrager, Douglas. (1960). **Leadership and Personality**, (Massachusetts: The M.l.T. Press), p. 15.

๑. ผู้บริหารต้องทำหน้าที่สั่งการ บังคับบัญชา ตรวจสอบ ควบคุมลูกน้องอย่างใกล้ชิด

๒. ต้องกำหนดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ขึ้นมาเพื่อให้คนทำตาม

๓. มีการลงโทษคนที่ทำผิด ให้รางวัลคนที่ทำงานดี

แนวความคิดแบบทฤษฎี Y (Theory Y)

นักบริหารที่มองคนแบบทฤษฎี Y จะมีความคิดว่า

๑. คนทุกคนต่างมีโอกาสเป็นคนดี มีความขยันขันแข็ง สามารถรับผิดชอบ และควบคุม ตนเองได้

๒. ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และจะทุ่มเท ให้กับงานและองค์กรอย่างเต็มที่ โดยต้องการเพียงการสนับสนุนและกำลังใจเท่านั้น

๓. ทุกคนสามารถมีความคิดริเริ่มในการทำงาน แก้ไขปัญหาและมีศักยภาพในการพัฒนา ตนเองได้ถ้าได้รับโอกาส

วิธีการสร้างสิ่งจูงใจและแรงบันดาลใจเพื่อให้คนอยากทำงาน ตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ คือ

๑. องค์กรควรออกแบบงานไปในทางที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานทุกคนเข้าไปมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ แก้ไขปัญหาร่วมกับฝ่ายบริหาร เพื่อเป็นการกระตุ้นให้คนกล้าคิดมีความความคิดริเริ่ม กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ผู้บริหารต้องเลิกทำตัวเป็นเจ้านาย แต่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้คอยชี้แนะ ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้เขาได้คิด เสนอความเห็นที่แตกต่างได้โต้แย้งได้ ตัดสินใจเองได้ ไม่ใช่ทุกอย่างต้องไปรวมศูนย์ที่เบื้องบน นายเท่านั้นที่คิดเป็น คิดถูก

๒. ต้องสร้างระบบการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยบุคคลหลายระดับเข้ามา ร่วมทีมที่ เรียกว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) โดยมีผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีมที่คอยให้คำแนะนำให้กำลังใจกับผู้ร่วมทีมในฐานะเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ผู้คุมที่คอยข่มขู่ ลงโทษตลอดเวลา

๓. ต้องทำให้เป้าหมายของคนและขององค์กรตรงกัน นั่นคือ ความสำเร็จความก้าวหน้าของ องค์การ คือความสำเร็จ ความก้าวหน้าของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคน เช่น จัดสวัสดิการที่ดี มี โบนัส เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ แต่ต้องมีความเป็นธรรม

ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบิร์ก (Kohlberg' theory of moral development)

ทฤษฎีของโคลเบิร์ก (Lawrence Kohlberg อ้างถึงใน แพรภัทร ยอดแก้ว, ๒๕๕๑) เป็นทฤษฎี ที่มีรากฐานสืบเนื่องมาจากทฤษฎีของพีอาเจต์ แต่โคลเบิร์กได้ปรับปรุงวิธีการวัย การวิเคราะห์ ผลรวม ทั้งได้ทำการวิจัยอย่างกว้างขวาง ไม่เฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาเท่านั้น แต่ได้ทำการวิจัย ในประเทศอื่นที่มีวัฒนาธรรมต่างไป เช่น ประเทศไต้หวัน เตอรกี และแม็กซิโก เป็นต้น โคลเบิร์ก ได้คิดวิธีวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีระบบการให้คะแนนอย่างมีระเบียบแบบแผน ผู้ที่จะใช้วิธีการให้คะแนนระดับพัฒนาการทางจริยธรรม จะต้องได้รับการอบรมเป็นพิเศษ วิธีการวิจัยที่โคลเบิร์กใช้ก็คล้ายคลึงกับวิธีการของพีอาเจต์มาก คือ สร้างสถานการณ์สมมติปัญหาทางจริยธรรม ที่ผู้ตอบยากที่

จะตัดสินใจได้ว่า “ถูก” “ผิด” “ควรทำ” หรือ “ไม่ควรทำ” อย่างเด็ดขาด เพราะขึ้นกับองค์ประกอบหลายอย่าง การตอบจะขึ้นอยู่กับวัยของผู้ตอบ[๙๖]

โคลเบิร์กได้คำจำกัดความของจริยธรรมว่า จริยธรรมเป็นความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับความ ถูกผิดและเกิดขึ้นจากขบวนการทางความคิดอย่างมีเหตุผล ซึ่งต้องอาศัยวุฒิภาวะทางปัญญา โคล เบิร์กเชื่อว่าพัฒนาการทางจริยธรรม เป็นผลจากการพัฒนาการของโครงสร้างทางความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับจริยธรรม นอกจากนั้นโคลเบิร์กยังพบว่า ส่วนมากการพัฒนาทางจริยธรรมของเด็กจะไม่ถึงขั้นสูงสุดในอายุ ๑๐ ปี แต่จะมีการพัฒนาขึ้นอีกหลายขั้นจากอายุ ๑๑-๒๕ ปี การใช้เหตุผลเพื่อการตัดสินใจที่จะเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญของจิตใจของบุคคล การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ของสังคมใดสังคมหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการ ใช้เหตุผลที่ลึกซึ้งยากแก่การเข้าใจยิ่งขึ้นตามลำดับของวุฒิภาวะทางปัญญา

โคลเบิร์กได้ศึกษาการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของเยาวชนอเมริกัน อายุ ๑๐-๑๖ ปี และได้แบ่ง พัฒนาการทางจริยธรรมออกเป็น ๓ ระดับ (Levels) แต่ละรับแบ่งออกเป็น ๒ ขั้น (Stages) ดังนั้น พัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบิร์กมีทั้งหมด ๖ ขั้นตอน คำอธิบายของระดับและขั้นต่างๆ ของ พัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบิร์ก มีดังต่อไปนี้ ระดับที่ ๑ ระดับก่อนมีจริยธรรมหรือระดับก่อนกฎเกณฑ์สังคม (Pre - conventional level) ระดับนี้เด็กจะรับกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของพฤติกรรที่ “ดี” “ไม่ดี” จากผู้มีอำนาจเหนือตน เช่น บิดามารดา ครูหรือเด็กโต และมักจะคิดถึงผลตามที่จะได้รับรางวัลหรือการลงโทษ พฤติกรรม “ดี” คือ พฤติกรรมที่แสดงแล้วได้รางวัล พฤติกรรม “ไม่ดี” คือ พฤติกรรมที่แสดงแล้วได้รับโทษ โดย บุคคลจะตอบสนองต่อกฎเกณฑ์ซึ่งผู้มีอำนาจทางกายเหนือตนเองกำหนดขึ้น จะตัดสินใจเลือก แสดงพฤติกรรมที่เป็นหลักต่อตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น จะพบในเด็ก ๒-๑๐ ปี โคลเบิร์กแบ่ง พัฒนาการทางจริยธรรมระดับนี้เป็น ๒ ขั้น คือ

ขั้นที่ ๑ การถูกลงโทษและการเชื่อฟัง (Punishment and obedience orientation) เด็กจะยอม ทำตามคำสั่งผู้มีอำนาจเหนือตนโดยไม่มีเงื่อนไขเพื่อไม่ให้ตนถูกลงโทษ ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อ หลบหลีกการ ถูกลงโทษ เพราะกลัวความเจ็บปวด โคลเบิร์กอธิบายว่า ในขั้นนี้เด็กจะใช้ผลที่ตามมา ของพฤติกรรมเป็นเครื่องชี้ว่า พฤติกรรมของตน “ถูก” หรือ “ผิด” เป็นต้นว่า ถ้าเด็กถูกทำโทษก็จะคิดว่าสิ่งที่ตนทำ “ผิด” และจะพยายามหลีกเลี่ยงไม่ทำสิ่งนั้นอีก พฤติกรรมใดที่มีผลตามมาด้วย รางวัลหรือคำ ชม เด็กก็จะคิดว่าสิ่งที่ตนทำ “ถูก” และจำทำซ้ำอีกเพื่อหวังรางวัล

ขั้นที่ ๒ กฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของตน (Instrumental relativist orientation) ใช้หลักการแสวงหารางวัลและการแลกเปลี่ยน บุคคลจะเลือกทำตามความพอใจตนของตนเอง โดย ใช้ความสำคัญของการได้รับรางวัลตอบแทน ทั้งรางวัลที่เป็นวัตถุหรือการตอบแทนทางกาย วาจาและใจ โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องของสังคม ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อต้องการผลประโยชน์ รางวัลและสิ่งแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งตอบแทน โคลเบิร์ก อธิบายว่า ในขั้นนี้เด็กจะสนใจทำตามกฎ ข้อบังคับ เพื่อประโยชน์หรือความพอใจของตนเองหรือทำดีเพราะอยากได้ของตอบแทนหรือรางวัล ไม่ได้คิดถึงความยุติธรรมและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น หรือความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น

---

[๙๖]Kohlberg, L. **Moral stage and moralization: The cognitive development and behavior: Theory research and social issues,** (New York: Holt, Reinhart and Winston, 1976).

พฤติกรรมของเด็กในขั้นนี้ทำเพื่อสนองความต้องการของตนเอง แต่มักจะเป็นการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น เช่น ประโยค “ถ้าเธอทำให้ฉัน ฉันจะให้...”

ระดับที่ ๒ ระดับจริยธรรมตามกฎเกณฑ์สังคม (Conventional level) พัฒนาการจริยธรรม ระดับนี้ ผู้ทำถือว่าการประพฤติตนตามความคาดหวังของผู้ปกครอง บิดามารดา กลุ่มที่ตนเป็น สมาชิกหรือของชาติ เป็นสิ่งที่ควรจะทำหรือทำความผิด เพราะกลัวว่าตนจะไม่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ผู้แสดงพฤติกรรมจะไม่คำนึงถึงผลที่ตามมาซึ่งจะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ถือว่าความซื่อสัตย์ความจงรักภักดีเป็นสิ่งสำคัญ ทุกคนมีหน้าที่รักษามาตรฐานทางจริยธรรม โดยบุคคลจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมที่ตนเองอยู่ ตามความคาดหวังของครอบครัวและสังคม โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นขณะนั้นหรือภายหลังก็ตาม จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมโดยคำนึงถึงจิตใจของผู้อื่น ในวัยรุ่นอายุ ๑๐-๑๖ ปี โคลเบิร์ก แบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมระดับนี้เป็น ๒ ขั้น คือ

ขั้นที่ ๓ ความคาดหวังและการยอมรับ “เด็กดี” (Interpersonal concordance of ‘good boy, nice girls orientation) บุคคลจะใช้หลักทำตามที่ผู้อื่นเห็นชอบ ใช้เหตุผลเลือกทำในสิ่งที่กลุ่มยอมรับโดยเฉพาะเพื่อน เพื่อเป็นที่ชื่นชอบและยอมรับของเพื่อน ไม่เป็นตัวของตัวเองคล้อยตามการชักจูงของผู้อื่น เพื่อต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ดี พบในวัยรุ่นอายุ ๑๐-๑๕ ปี ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อต้องการเป็นที่ยอมรับของหมู่คณะ การช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้เขาพอใจและยกย่องชมเชย ทำให้บุคคลไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง ชอบคล้อยตามการชักจูงของผู้อื่นโดยเฉพาะกลุ่มเพื่อน โคลเบิร์ก อธิบายว่า พัฒนาการทางจริยธรรมขั้นนี้เป็นพฤติกรรมของ “คนดี” ตามมาตรฐานหรือความคาดหวังของบิดามารดาหรือเพื่อนวัยเดียวกัน พฤติกรรม “ดี” หมายถึง พฤติกรรมที่จะทำให้ผู้อื่นชอบและยอมรับ หรือไม่ประพฤติผิดเพราะเกรงว่าพ่อแม่จะเสียใจ

ขั้นที่ ๔ กฎและระเบียบ (Law-and-order orientation) จะใช้หลักทำตามหน้าที่ของสังคม โดยปฏิบัติตามระเบียบของสังคมอย่างเคร่งครัด เรียนรู้การเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมปฏิบัติตามหน้าที่ของสังคมเพื่อดำรงไว้ซึ่งกฎเกณฑ์ในสังคม พบในวัยรุ่นอายุ ๑๓-๑๖ ปี ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อทำตามหน้าที่ของสังคม โดยบุคคลรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของเขาในฐานะเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมนั้น จึงมีหน้าที่ทำตามกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่สังคมกำหนดให้ หรือคาดหมายไว้ โคลเบิร์กอธิบายว่าเหตุผลทางจริยธรรมในขั้นนี้ ถือว่าสังคมจะอยู่ด้วยความมีระเบียบเรียบร้อยต้องมีกฎหมายและข้อบังคับ คนดีหรือคนที่มีพฤติกรรมถูกต้องคือคนที่ปฏิบัติตามระเบียบบังคับหรือกฎหมาย ทุกคนควรเคารพกฎหมาย เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยและความเป็นระเบียบของสังคม

ระดับที่ ๓ ระดับจริยธรรมตามหลักการด้วยวิจารณญาณ หรือระดับเหนือกฎเกณฑ์สังคม (Post-Conventional Level) พัฒนาการทางจริยธรรมระดับนี้ เป็นหลักจริยธรรมของผู้มีอายุ ๒๐ ปีขึ้น ไป ผู้ทำหรือแสดงพฤติกรรมได้พยายามที่จะตีความหมายของหลักการและมาตรฐานทางจริยธรรม ด้วยวิจารณญาณ ก่อนที่จะยึดถือเป็นหลักของความประพฤติที่จะปฏิบัติตามการตัดสินใจ “ถูก” “ผิด” “ควร” “ไม่ควร” มาจากวิจารณญาณของตนเอง ปราศจากอิทธิพลของผู้มีอำนาจหรือกลุ่มที่ เป็นสมาชิก กฎเกณฑ์-กฎหมายควรจะ ตั้งบนหลักความยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกของ สังคมที่ตนเป็นสมาชิก ทำให้บุคคลตัดสินข้อขัดแย้งของตนเอง โดยใช้ความคิดไตร่ตรอง อาศัยค่านิยมที่ตนเชื่อและยึดถือเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ จะปฏิบัติตามสิ่งที่สำคัญมากกว่าโดยมี

กฎเกณฑ์ของตนเอง ซึ่งพัฒนามาจากกฎเกณฑ์ของสังคม เป็นจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป โคลเบิร์ก แบ่งพัฒนาการทางจริยธรรม ระดับนี้เป็น ๒ ขั้น คือ

ขั้นที่ ๕ สัญญาสังคมหรือหลักการทำตามคำมั่นสัญญา (Social Contract Orientation) บุคคล จะมีเหตุผลในการเลือกกระทำโดยคำนึงถึงประโยชน์ของคนหมู่มาก ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น สามารถควบคุมตนเองได้ เคารพการตัดสินใจที่จะกระทำด้วยตนเอง ไม่ถูกควบคุมจากบุคคลอื่น มีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามค่านิยมของตนและมาตรฐานของสังคม ถือว่ากฎเกณฑ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลง ได้โดยพิจารณาประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก พบได้ในวัยรุ่นตอนปลายและวัยผู้ใหญ่ ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อทำตามมาตรฐานของสังคม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน โดยบุคคลเห็นความสำคัญของคนหมู่มาก จึงไม่ทำตนให้ขัดต่อสิทธิอันพึงมีพึงได้ของผู้อื่น สามารถควบคุมบังคับใจตนเองได้พฤติกรรมที่ถูกต้องเป็นไปตามค่านิยมส่วนตัว ผสมผสาน กับมาตรฐานซึ่งได้รับการตรวจสอบและยอมรับจากสังคม โคลเบิร์ก อธิบายว่า ขั้นนี้เน้นถึง ความสำคัญของมาตรฐานทางจริยธรรมที่ทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในสังคมยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง สมควรที่จะปฏิบัติตาม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และสิทธิของบุคคลก่อนที่จะใช้เป็น มาตรฐานทางจริยธรรม ได้ใช้ความคิดและเหตุผลเปรียบเทียบว่าสิ่งไหนผิดและสิ่งไหนถูก ในขั้นนี้ การ “ถูก” และ “ผิด” ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความคิดเห็นของบุคคลแต่ละบุคคล แม้ว่าจะเห็น ความสำคัญของสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างบุคคล แต่เปิดให้มีการแก้ไข โดยคำนึงถึงประโยชน์ และสถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้น

ขั้นที่ ๖ หลักการคุณธรรมสากล (Universal ethical principle orientation) เป็นขั้นที่เลือก ตัดสินใจที่จะกระทำโดยยอมรับความคิดที่เป็นสากลของผู้เจริญแล้ว ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อทำตามหลักการคุณธรรมสากล โดยคำนึงถึงความถูกต้องยุติธรรมยอมรับในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ มีอุดมคติและคุณธรรมประจำใจ มีความยืดหยุ่นและยึดหลักจริยธรรมของตนเอย่างมีสติด้วยความยุติธรรม และคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน เคารพในความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคล ละอายและเกรงกลัวต่อบาป พบในวัยผู้ใหญ่ที่มีความเจริญทางสติปัญญา โคลเบิร์ก อธิบายว่า ขั้นนี้เป็น หลักการมาตรฐานจริยธรรมสากล เป็นหลักการเพื่อมนุษยธรรม เพื่อความเสมอภาคในสิทธิ มนุษยชนและเพื่อความยุติธรรมของมนุษย์ทุกคน ในขั้นนี้สิ่งที่ “ถูก” และ “ผิด” เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใน มโนธรรมของแต่ละบุคคลที่เลือกยึดถือ

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations theory)ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ เป็นแนวคิดทางการบริหารที่มีการเสนอขึ้นมาในยุคดั้งเดิม จะเน้น ที่โครงสร้างขององค์การ การสร้างหลักการบริหารที่มีกฎเกณฑ์ขึ้นมาใช้ มองความสัมพันธ์ระหว่าง คนและกลุ่มคนในองค์การจากตำแหน่ง ให้คนในองค์การมีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการเท่านั้น[๙๗] นักทฤษฎีในยุคต่อมา (นักมนุษยสัมพันธ์) ได้โจมตีแนวคิดของนักทฤษฎี ในยุคคลาสสิกว่าเน้นที่การจัดโครงสร้างขององค์กรที่เป็นทางการ โดยมีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่ ประสิทธิภาพของการทำงานโดยไม่คำนึงถึงความเป็นจริง เช่น ความสัมพันธ์ส่วนตัวของคนไม่เปิด โอกาสให้คนมีความสัมพันธ์ส่วนตัวต่อกัน ไม่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีโอกาสพูดคุยกันในฐานะเพื่อนร่วมงาน เพื่อระบายความคับข้องใจความไม่พอใจ

---

[๙๗]ภาวนียา ไชยคำ, **ทฤษฎีมาสโลว์**, สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๕๑, จาก http://www.mpa6.com/doc/tx_ty1.doc, ๒๕๕๑.

ต่างๆ ที่เกิดจาก การทำงานหรือทำกิจกรรมในทางสังคมร่วมกัน จากการนำ เอาหลักการบริหารจัดการแบบ วิทยาศาสตร์ (Scientific management) มาใช้โดยมีการจัดทำ มาตรฐานการทำงานที่ดีที่สุด ประหยัด ที่สุด และใช้เวลาการทำงานน้อยที่สุดมาเป็นมาตรฐานในการทำงาน มีการกำหนดให้จ่าย ค่าตอบแทนตามมาตรฐานของงาน ผลการนำไปใช้ คือสามารถใช้ได้ผลดีในระยะแรกๆ แต่เมื่อใช้ไปนานๆ ปรากฏว่าเงินสามารถใช้เป็นแรงจูงใจคนได้ในวงจำกัด สามารถใช้ได้ผลกับคนเพียง ๑๐-๓๐% เท่านั้น โดยเงินจะใช้ได้ผลกับคนที่ทำงานระดับล่าง

แนวคิดของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ แบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ

๑. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติหรือความรู้สึกที่มีต่องาน ต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนพฤติกรรมหรือการกระทำของคนที่เกิดขึ้นในการทำงาน ความเชื่อ “ถ้าคนมีความรู้สึกที่ดีต่องาน มีความสุขที่ได้ทำงาน จะส่งผลให้มีความตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้อย่างดี”

๒. ส่วนที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ ความเชื่อ “การมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจูงใจ จะช่วยให้สามารถเข้าใจความรู้สึกของผู้ที่ทำงานได้” การศึกษาในแนวนี้อาจแบ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องออกเป็น ๒ กลุ่ม

๒.๑ กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของการจูงใจ (Content theory of motivation) เช่น พยายามหาคำตอบว่า มนุษย์มีความต้องการอะไร แตกต่างกันอย่างไร และจะมีผลต่อพฤติกรรม ต่างๆ อย่างไรได้บ้าง

๒.๒ กลุ่มที่เน้นที่กระบวนการในการจูงใจ (Process theory of motivation) เพื่อจะ หาคำตอบว่า จะมีวิธีการจูงใจอย่างไรที่จะทำให้คนมีพฤติกรรมตามที่เราต้องการได้ นักมนุษยสัมพันธ์และนักจิตวิทยา ศาสตราจารย์เอลตัน เมโย (Prof. Elton Mayo) และคณะ ได้ทำการศึกษาวิจัยเมื่อปี ค.ศ.1924 ถึง ค.ศ.1932 ที่โรงงานผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าของบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กตริก (Western Electric Company) ในเมืองฮอวธ์อร์น มลรัฐอิลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาวิจัยครั้งนี้รู้จักกันดีในนาม “การศึกษาวิจัยฮอว์อธอร์น (Hawthorne studies) ศาสตราจารย์เมโยเป็นคนแรกที่ค้นพบว่า “พฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจหรือการจูงใจทางด้านการเงินเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความต้องการทางด้านจิตใจหรือเรื่องราวทางด้านสังคมที่ไม่ได้เกี่ยวกับการเงินโดยตรงด้วย” วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อต้องการค้นหาว่า อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้คนขยันทำงานมากขึ้นอย่างแท้จริง และต้องการ ทราบว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นตัวกำหนดผลผลิตสูง-ต่ำขององค์กร หรือของคนที่ทำงานอยู่ใน องคก์ร โดยใช้วิธีการศึกษา ๓ วิธี คือ

๑. การศึกษาทดลองภายในห้อง (Test Room Studies) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของคนที่ทำงาน เพื่อทดสอบว่าสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงาน มีผลต่อการทำงานของคนหรือไม่อย่างไร ผลที่ได้รับคือ

๑.๑ ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมและสภาพการทำงาน (Environmental factors) มีผล การทำงานของคนบ้าง แต่ปัจจัยทางด้านสังคม (Social factors) มีผลต่อการจูงใจคนมากกว่า

๑.๒ การยึดปัจจัยอะไรเพียงอย่างเดียวมาใช้เป็นเครื่องจูงใจคน โดยไม่คำนึงถึง ปัจจัยด้านอื่นๆ ด้วยเป็นสิ่งที่ผิดพลาดแน่นอน

๑.๓ การได้รับความสนใจเป็นพิเศษจากผู้บริหาร มีผลต่อการทำงานของคนงาน

๒. การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ (Interviewing studies) เป็นการศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาถึงทัศนคติของคนงานที่มีต่องาน ต่อผู้บริหารและต่อองค์กร โดยสัมภาษณ์คนงาน ๒,๑๐๐ คน ผลที่ได้รับคือ

๒.๑ มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มแบบไม่เป็นทางการของคนงาน

๒.๒ กลุ่มคนงานที่รวมตัวกัน มีอิทธิพลอย่างมากต่อการกำหนดผลผลิตในการ ทำงานของคนงาน

๒.๓ คนงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรและผู้บริหาร

๒.๔ กลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์กร มีความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพ การทำงานของคนงานอย่างมาก เพื่อหาคำตอบว่า กลุ่มคนที่รวมตัวกันในองค์กรมีบทบาทต่อการทำงานและการกำหนดผลผลิตของคนงานอย่างไร จึงมีการศึกษาโดยวิธีการที่ ๓ คือ

๓. การศึกษาโดยการสังเกต (Observational studies) เป็นการศึกษาโดยวิธีการสังเกตผลที่ได้รับคือ

๓.๑ กลุ่มทำงาน คือ ระบบทางสังคมระบบหนึ่งซึ่งเป็นระบบย่อยขององค์กรและมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยรวม

๓.๒ องค์กรปฏิบัติภารกิจ ๒ ด้าน คือ ทางด้านการผลิตและการสร้างความพึงพอใจในงานให้สมาชิก

๓.๓ พฤติกรรมของคนในองค์กรถูกกำหนดโดยความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการ และอารมณ์ของคนและกลุ่มคน

๓.๔ ภายในองค์กรที่เป็นทางการนั้น มีองค์กรที่ไม่เป็นทางการแฝงอยู่ด้วย กลุ่มผู้นำที่เป็นทางการและกลุ่มผู้นำที่ไม่เป็นทางการในองค์กร ต่างมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมค่านิยมและความรู้สึกนึกคิดของคนในองค์กรได้เท่าๆ กัน

ทฤษฎีการบริหารแบบญี่ปุ่นและทฤษฎี Z (The Japanese management movement) ซึ่งวิธีการบริหารจัดการที่ญี่ปุ่นนำมาใช้กับบริษัทของญี่ปุ่น มีลักษณะ คือ ๑) ผู้บริหารญี่ปุ่นจะเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ๒) ผู้บริหารให้ความสนใจคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน ๓) มุ่งความสนใจอย่างมากกับคุณภาพของสินค้าและบริการ ๔) ผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทในฐานะผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าการออกคำสั่ง ๕) การไหลของข้อมูลข่าวสารและความคิดริเริ่มจะเน้นจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ๖) จะดูแลพนักงานโดยการจ้างงานตลอดชีพและไม่เน้นความก้าวหน้าในงานอาชีพจากความชำนาญเฉพาะด้าน

ทฤษฎี Z ของอูชิ (Ouchi)

อูชิ ได้พัฒนาทฤษฎี Z หลังจากศึกษาการบริหารการจัดการของธุรกิจญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา โดยมีแนวคิดด้านการจัดการดังนี้

ทฤษฎี A (Theory A) แทนแนวคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์การเน้นการสร้างงานระยะสั้น ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ เฉพาะส่วนบุคคลโดยมีส่วนร่วมจากพนักงาน

ทฤษฎี J (Theory J) แทนแนวคิดของญี่ปุ่นซึ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบแบบตัดสินใจร่วมกัน

ทฤษฎี Z (Theory Z) แทนแนวคิดการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งเน้นการจ้างงานระยะยาว ความรับผิดชอบ เฉพาะบุคคล และการตัดสินใจร่วมกัน ลักษณะของทฤษฎี Z ของอูชิ (Ouchi) หลังจากพัฒนาจากทฤษฎี A และ J มาเป็นทฤษฎี Z ดังนี้

๑. จ้างงานระยะยาว

๒. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์

๓. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล

๔. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป

๕. การควบคุมในตัวเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ

๖. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง

๗. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว[๙๘]

ฟาโยล ได้สรุปสาระสำคัญของหลักการบริหารไว้ดังนี้ คือ

๑. หน้าที่ทางการบริหาร (Management function) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ คือ

๑.๑ การวางแผน (Planning)

๑.๒ การจัดองค์การ (Organizing)

๑.๓ การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding)

๑.๔ การประสานงาน (Coordinating)

๑.๕ การควบคุม (Controlling)

๒. ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกายจิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคการทำงานและประสบการณ์ต่างๆ

๓. หลักการบริหาร (Management principles) ซึ่งมีหลักทั่วไปที่ใช้ในการแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร ๑๔ ข้อคือ

๑. หลักการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ(Authority and responsibility)

๒. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command)

๓. หลักการมีจุดหมายร่วมกัน (Unity of direction)

๔. หลักการธำรงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar of chain)

๕. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of work, or specialization)

๖. หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย(Discipline)

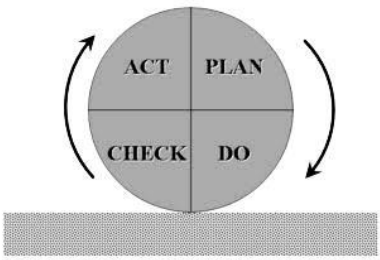
๗. หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลออกจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest)

---

[๙๘]William OuchiHow, **American Business Can Meet the Japanese Challenge**, (United States: Adison-Wesley Publishing. (1981), p. 283.

๘. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration)
๙. หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization)
๑๐. หลักของการมีระเบียบเรียบร้อย (Order)
๑๑. หลักของความเสมอภาค (Equity)
๑๒. หลักของการมีเสถียรภาพว่าการจ้างทำงาน (Stability of tenure)
๑๓. หลักของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)
๑๔. หลักของสามัคคี (Esprit de corps)[๙๙]

ทฤษฎี PDCA หรือ Deming Cycle คือ วงจรการบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย P (Plan) คือ ขั้นตอนการวางแผน เพื่อเลือกปัญหา ตั้งเป้าหมาย การแก้ปัญหาและวางแผนแก้ปัญหา D (Do) คือ ขั้นตอนการดำเนินการแก้ไขปัญหาตามแนวทางที่วางไว้ C (Check) คือ ขั้นตอนการตรวจสอบ และเปรียบเทียบผล A (Action) คือ การกำหนดเป็นมาตรฐานและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น



ภาพที่ ๒.๓ วงจรเดมมิ่ง PDCA

เพื่อที่จะนำไปสู่การดำเนินการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนางานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle)

การนำวงจร PDCA ไปใช้ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผน ป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิด ช่วยลดความสับสนในการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรมากหรือน้อยเกินความพอดี ลดความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ

การทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม

การตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดซ้ำ หรือลดความรุนแรงของปัญหา ถือเป็นการนาความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์

การใช้ PDCA เพื่อการแก้ปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา เมื่อหาปัญหาได้ ก็นำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไปอย่างสัมฤทธิผล[๑๐๐]

ทฤษฎีการบริหารทัศนะดั้งเดิม (Classical Viewpoint) การพัฒนาศาสตร์ทางการบริหารของ Herry Towne ทำให้มีผู้ให้ความสนใจเริ่มมี การศึกษาและให้ข้อแสนอแนะทฤษฎีทางการ

---

[๙๙]Fayol, Herri, **Industrial and General Administration**, (trans. J.A. Conbrongh, 1930).

[๑๐๐]Dr.WilliamEdwards Deming ได้พัฒนาวงจร PDCA ขึ้นมาจากแนวคิดของ Dr.W.A. Shewhart ในระยะแรกรู้จัก วงจร PDCA ในนาม Shewhart Cycle จากนั้น Dr.William Edwards Deming ได้นำพัฒนาปรับใช้ในการควบคุมคุณภาพในวงการอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น จึงมีชื่อเรียกว่า Deming Cycle, (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2552).

บริหารกันอย่างจริงจังมากขึ้น เช่น ทฤษฎีการบริหารเชิง วิทยาศาสตร์ ทฤษฎีจัดการเชิงบริหาร และทฤษฎีการบริหารแบบราชการ เป็นต้น แต่เนื่องจากทฤษฎี เหล่านี้ เกิดขึ้นในระยะเริ่มแรก จึงนิยมเรียกกันว่า “ทัศนะดั้งเดิม” (Classical Viewpoint)

ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เกิดขึ้นในช่วงที่โรงงานอุตสาหกรรม เริ่มมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีความ สลับซับซ้อนมากขึ้น วิธีการจัดการแบบเดิมๆ ไม่สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ โดยเฉพาะปัญหา การทำงานไม่เต็มศักยภาพของคนงาน มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือFrederick W. Taylor, Frank andLillianและ Henry Gantt Frederick W. Taylor ถือกันว่า เป็นบิดาแห่งการบริหารเชิง วิทยาศาสตร์ (บางตำราเรียกการบริหารแบบมีหลักเกณฑ์) เขาเชื่อว่า ปัญหาคนงานทำงานไม่เต็มศักยภาพนั้น สามารถแก้ไขได้ด้วยการออกแบบงานและการจัดสิ่งจูงใจเสียใหม่ กรณีการออกแบบงานนั้น เขาเสนอหลักการ ๔ ประการ คือ (๑) ให้ใช้วิธีการเชิงคณิตศาสตร์ กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อทดแทนวิธีการที่ คนงานทำกันมาแบบลองผิดลองถูก (๒) ให้มีการวางแผนเพื่อทดแทนการปล่อยให้คนงานเลือกวิธีการของเขาเอง (๓) ให้คัดเลือกคนงานที่มีความสามารถ แล้วให้การฝึกอบรมและพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกัน (๔) ใช้หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและคนงาน เพื่อให้แต่ละฝ่ายทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมที่สุด

แมคซิดแอนด์ดักราสซ์ (Massies&Douglas) หัวใจสำคัญของหลักการดังกล่าวคือการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) จากวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเรียกกันในปัจจุบันว่า “Time and Motion Study” ด้วยการวิเคราะห์สายพานการทำงานแยกแยะงานออกเป็นส่วนๆ ตัดส่วนที่ไม่จำเป็นออกแล้วกำหนดวิธีการทำงานที่จะช่วยลดเวลา ค่าใช้จ่ายและแรงงานในการผลิตลงแต่ให้ได้ผลผลิตตามที่มาตรฐานกำหนด กรณีการจัดระบบสิ่งจูงใจ[๑๐๑]

เทเลอร์ (Taylor)เชื่อว่าเงินเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญ คนงานที่ทำงานเกินมาตรฐานที่กำหนดจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มจากค่าจ้างปกติ ตามจำนวนผลงานที่ทำได้เพิ่มขึ้นนั้นสำหรับหลักการของ Taylor มีผู้นำไปใช้กันมาก แต่มีข้อวิจารณ์กันว่า Taylor ให้ความสำคัญกับสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเพื่อตอบสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจและ ด้านกายภาพ มากกว่าทางด้านสังคมและไม่คำนึงถึงความเครียด อันเกิดจากความต้องการด้านสังคม ไม่ได้รับการตอบสนอง นอกจากนั้นการแบ่งงานทำก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ คนงานมีขวัญกำลังใจดีและองค์การมีสิ่งจูงใจด้านเศรษฐกิจหรือทางกายภาพ[๑๐๒]

การบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) นักบริหารที่เป็นผู้เสนอแนวความคิดทางการบริหารนี้ คือ

Fred E.Fiedler การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด There is one best way สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริการบริหารแบบใด การหลักการของการ บริหารโดยสถานการณ์ มีดังนี้

---

[๑๐๑]Massie, J.L. and Douglas J., **Managing : A Contemporary Introduction. 3 rd ed. Englewood Cliffs**, (N.J. : Prentice-Hall, Inc. 1981).

[๑๐๒]Taylor, Frederick. W., **Scientific Mangement**, (Harper&Row Publis USA. 1947).

๑. ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

๒. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด

๓. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิดและยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้อง สัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

๔. เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม

๕. คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลัก มากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณา ด้วย

๖. เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการและการควบคุมงาน เป็นต้น ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น[๑๐๓]

Luther Gulick (ลูเธอร์ กูลลิว์ค) ได้จำแนกหน้าที่ของการบริหารเอาไว้ ๗ ประการที่เรียกว่าเป็นแบบการบริหารคือ ซึ่งประกอบไปด้วยดังนี้

P คือ Planning หมายถึงการวางแผน
O คือ Organizing หมายถึงการจัดองค์กร
S คือ Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
D คือ Directing หมายถึง การสั่งการ
Co คือ Co-ordinating หมายถึง การประสานงาน
R คือ Reporting หมายถึง การรายงาน
B คือBudgeting หมายถึงการจัดการงบประมาณ

Henri Fayol (เฮนรี่ ฟาโย) วิศวกรชาวฝรั่งเศสเกิดในปี ค.ศ. ๑๘๔๑ ในระหว่างเป็นผู้อำนวยการฝ่ายบริหารของบริษัทเหมืองแร่แห่งหนึ่งในปีค.ศ. ๑๘๘๘-๑๙๑๘ ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งที่มีชื่อเสียงมากคือGeneral And Industrial Managenmentเป็นหนังสือหลักบริหารซึ่งในหนังสือนั้นได้จำแนกหน้าที่ของนักบริหารเอาไว้ ๕ ประการหรือเรียกว่าหลักการบริหารแบบPOCCC ดังนี้

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน
O คือ Organizing หมายถึง การจัดการองค์กร
Cคือ Commanding หมายถึง การบังคับบัญชา
Co คือ Co-ordinating หมายถึง การประสานงาน
C คือ Controlling หมายถึง การควบคุม

เออเนสย์ เดลล์ (Ernest Dale) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้บริหารเอาไว้ ๗ ประการ และการบริหารตามแนวคิดของเดลล์นั้น นิยมนำไปบริหารวงการธุรกิจ (Business Administration) เป็นอย่างมาก การบริหารของเดลล์นั้นใช้หลักการบริหารPOSDCIRดังนี้

---

[๑๐๓]Fiedler, Fred E amd Martin M, Chemers&Linda, **Leadership and EFFective Management,** (Glenview. LLinois: Scott, Foresman and Company, 1976).

P คือ Panning หมายถึง การวางแผน
O คือ Organizing หมายถึง การจัดการองค์กร
S คือ Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
D คือ Directing หมายถึง การสั่งการ
Co คือ Controlling หมายถึง การควบคุม
I คือ Innovation หมายถึง นวัตกรรม
R คือ Representation หมายถึง การเป็นตัวแทน

คุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารและผู้นำที่ดี

ผู้บริหารและผู้นำที่ดีนั้น ต้องประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑. การเป็นผู้รู้จักตนเอง (Serif realization)

ก) รู้ถึงความต้องการแห่งตน

ข) รู้ถึงวิธีการสร้างเป้าหมายแห่งตนไม่ว่าในชีวิตส่วนตัวหรืองาน

ค) รู้ถึงเหตุความสามารถแห่งตน ในการใช้ชีวิตและการทำงาน

ง) รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อตนเองและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

จ) รู้ว่าตนจะต้องลงทุนอะไร เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งต้องการ

ฉ) รู้สึกได้ถึงความสุขความทุกข์ที่สัมผัสได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีผู้ใดมาชี้นำ

ช) ยอมรักความจริงได้ทุกอย่าง ไม่หลอกตัวเอง

๒. การเป็นผู้รู้จักวิเคราะห์หาเหตุและผล (Analytical Mind)

ก) มองถึงสิ่งที่ปรากฏต่อหน้า(Appearance)อย่างลึกซึ้ง คิดถึงที่ไปที่มาไม่ใช่แค่ที่เห็น

ข) มองทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ลึกถึงเหตุปัจจัย (Cause) และความสามารถคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นตามมา (Consequence) ในปัจจุบันและอนาคตได้

ค) เป็นผู้ที่ตั้งคำถามตลอดเวลา “ใคร (Who) ? ทำอะไร (What) ? ที่ไหน (Where) ? เมื่อไหร่ (When) ? ทำไม (Why) ? อย่างไร (How) ? (๕-W ๑H)

ฆ) เข้าถึงหลัก “อริยสัจ๔” ของพระพุทธเจ้าเป็นอย่างดี

ง) เป็นผู้ที่ช่างสังเกตให้ความสนใจในรายละเอียดเพื่อเก็บมาเป็นข้อมูล

จ) มองพฤติกรรมบุคคล (Person) เหตุการณ์ (Event) สามารถโยงถึงหลักการ (Principle) ได้และใช้หลักการ (Principle) สร้างวิธีการปฏิบัติเพื่อแก้ไขและป้องกันปัญหาเพื่อให้เกิดเหตุการณ์ (Event) ที่ต้องการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล (Person) ให้อยู่ภายใต้การควบคุมได้

๓. การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา (Life Long Learning)

ก) มีความรู้สึกว่าตนไม่รู้อะไรอีกมากและตระหนักถึงความเป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดเวลา

ข) เข้าใจดีกับการเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้สิ่งที่เคยรู้เมื่อวันวานอาจไม่ใช่ในวันนี้อีกต่อไป

ค) มองเห็นสิ่งของ ผู้คน เหตุการณ์เป็นสื่อสอนตนได้ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งดีหรือสิ่งเลวและสามารถเลือกเก็บมาจดจำและหยิบออกมาใช้ได้อย่างเหมาะสม

ฆ) ใฝ่ค้นหาติดตามความรู้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะเกี่ยวกับวิชาชีพและการดำรงชีวิต

ง) มุ่งเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและจริงจังให้เป็นผู้รู้และเข้าใจในแต่ละเรื่องอย่างแท้จริง

จ) สามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องถูกเวลาและเหมาะสม

ฉ) การเรียนรู้มี ๒ อย่าง เรียนรู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้และเรียนรู้สิ่งที่เรารู้ให้รู้มากขึ้น

ช) นักปราชญ์บอกไว้ว่าความรู้ที่แท้จริงคือการ “รู้ว่าเรารู้อะไร” และ “รู้ว่าเราไม่รู้อะไร” เพราะมันเป็นจุดเริ่มต้น ให้ค้นหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ

ซ) กระบานการเรียนรู้ของบุคคลเริ่มจากความปรารถนาของตน (Personal Vision) ถูกตั้งไว้และกำหนดเป็นเป้าหมายในขั้นตอนของชีวิตเรียนรู้รูปแบบความคิดแห่งตนและผู้อื่น (Mental Model)อย่างเค้าจะให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) อย่างเปิดใจกว้างและรับฟัง ร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน (Team Learning) รู้จักการคิดเชิงระบบ (Systemthinking) มีทักษะการวิเคราะห์มองเหตุผลและมองเห็นคาดการณ์ผลลัพธ์ในอนาคตได้และสามารถสังเคราะห์กระบวนการที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้

ฌ) ความรู้ดังกล่าวของบุคคลในกลุ่มที่อยู่ร่วมกันสามารถนำไปสู่ความเป็นองค์กรแหล่งความเรียนรู้ (Learn Organization) และสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ได้ในที่สุด อันเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในสังคมโลกยุคใหม่ (New Society) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงรวดเร็วและไม่สิ้นสุด

๔. ความเข้าใจในจิตวิทยาการบริหาร

ในการบริหารงานคงจะไม่ผิดนักหากจะพูดว่า คน “คือการบริหารคน” นั้นเอง เพราะคนเป็นผู้กำหนดวิธีการหรือระบบ (System) การได้มาและการบริหารการใช้ของทรัพยากร (Resouce Managenment) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและผลสำเร็จของงานการที่จะบริหารคนซึ่งเป็นสิ่งที่มีชีวิตมีอารมณ์และการแสดงออกที่ซับซ้อนไม่ตรงไปตรงมาและมักมี “เป้าหมายซ่อนเร้นแห่งตน (Hidden Agenda) อยู่ภายในเสมอ ทำให้การบริหารยากและไม่อาจกำหนดผลลัพธ์อย่างตรงไปตรงมาได้ผู้นำที่เข้าใจจิตใจของมนุษย์ หากสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของเหตุการณ์ต่อจิตใจของคนได้ ก็จะสามารถคาดเดาพฤติกรรมแสดงออกของคนคนนั้นได้ไม่ยากและสามารถที่จะสร้างสถานการณ์รองรับไว้ล่วงหน้าเพื่อป้องกันผลเสียหายจากปฏิบัติกริยาตอบโต้ของคนได้เสมอ

๕. การเป็นคนดี“Good Person”

คนเก่งและคนดีเป็นของคู่กัน และบางครั้งไม่ไปด้วยกัน “คนเก่ง” สร้างได้ตั้งแต่เด็กจนกระทั่งแก่เฒ่าโดยการเรียนรู้ทุ่มเทแต่ “คนดี” สร้างได้ยากกว่านัก จนบางครั้งก็สร้างไม่ได้เลย คนเราในการพัฒนา Super ego ซึ่งได้แก่มโนธรรมและอุดมคติแห่งตนในช่วงวัยเด็ก ๓-๑๐ ขวบ จากนั้นสิ่งที่ได้รับมาจะกลายเป็นโครงสร้างพฤติกรรมของคนนั้นๆ (Frame of Reference) เขาจะใช้มันปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่สำคัญโดยใช้กระบวนการที่ซับซ้อนมากขึ้น การเป็นคนดีจะต้องมี

การพัฒนาส่วนของ Super ego ของคนๆ นั้นแล้วเป็นอย่างดีโดยพ่อแม่ครูอาจารย์ในช่วงปฐมวัยเมื่อเติบใหญ่จะเป็นคนที่สามารถปรับสมดุลในตนเองให้ได้ระหว่าง “กิเลส” จาก จิตเบื้องต่ำขับเคลื่อนด้วยสัญชาตญาณแห่งความต้องการที่รุนแรงที่ไม่ต้องการเงื่อนไขและข้อจำกัดใดๆ กับ “มโนธรรม” ที่ขับเคลื่อนด้วยความปรารถนา ในอุดมคติแห่งตนที่เต็มไปด้วยเงื่อนไขและข้อจำกัด

คนดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

ก) มีความรู้ไหวพริบฉลาด (IQ=Intelligence Quotient) รู้แจ้งถึงความดีความชั่วรู้ที่จะเอาตัวรอดจากเล่ห์ห์อุบายของตัณหา คนชั่ว และนำพาตนเองและผู้คนให้แจ้งในทางที่ดีควรประพฤติปฏิบัติได้

ข) มีความอดกลั้นตั้งสติตั้งมั่นไม่หวั่นไหวต่อสิ่งยั่วยุ (EQ=Emotional Quotient) จนตกอยู่ในห้วง “กิเลส” คือ โลภะ โทสะ และโมหะ และเกิดปัญญาในการแก้ไขสร้างสรรค์และเล็งเห็นผลเลิศในระยะยาวได้

ค) มีความอดทนมุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (AQ=Adversity Quotient) พร้อมที่จะเสียสละแรงกายเพื่อให้ได้มาซึ่งอุดมคติแห่งตนและความดีที่ยึดมั่นไม่หวั่นไหวต่อความลำบากและอุปสรรคใดๆ

ฆ) ไม่เป็นผู้ยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกินพอดี (VQ=Void Quotient) รู้ที่จะปรับเปลี่ยนตนเองตลอดเวลาให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเหมาะสม

ง) เป็นผู้มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (MQ=Moral Quotient) มีสำนึกของ“ความผิดชอบชั่วดี มีความละอายใจต่อความชั่วเกรงกลัวต่อบาปไม่ประพฤติชั่ว มุ่งทำแต่ความดีมีจิตใจที่ผ่องใส

สำหรับการจัดการและการบริหารที่ได้นำนิยามและความหมายมาแสดงไว้แล้วนั้น มีนักวิชาการได้แสดงแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ไว้มากมาย โดยสามารถแบ่งแนวคิด ทฤษฎีทางการจัดการได้ตามยุคสมัยที่นักวิชาการสร้างขึ้น โดยในงานวิจัยนี้จะนำมาแสดงเฉพาะแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเป็นหลัก

ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ของเฟรดริก ดับบลิว เทย์เลอร์ จ่ายค่าจ้าง ต่อหน่วยแบบสองระดับ (Different Rate System) ซึ่งเป็นคนแรกที่จ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้นเพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานปรัชญาการจัดการของเทย์เลอร์ ได้แก่

๑) ทำการศึกษาแต่ละส่วนด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์และพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานแต่ละอย่าง

๒) ใช้หลักการวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือกและการฝึกอบรมพนักงานและมอบหมายความรับผิดชอบให้มีนักวิชาการกล่าวไว้ว่า ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือ โรงงาน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด **เทย์เลอร์** มองคนงานแต่ละคน เปรียบเสมือนเครื่องจักร ที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ แนวความคิด

ที่ว่า “The One Best Way” คือประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอยู่กับสิ่งสำคัญ ๓ อย่าง[๑๐๔] คือ

๑. เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
๒. ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Tanning)
๓. สิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

ในงานวิจัยเรื่อง “เวลาและการเคลื่อนไหว” (Time and Motion Studies) **เทย์เลอร์** เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีการแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบนเทย์เลอร์เสนอระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ จากการศึกษาสามารถสรุปหลักทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ เทย์เลอร์ ได้ว่า ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๓ หลักการ คือ

๑. การแบ่งงาน (Division of Labors)
๒. การควบคุมบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)
๓. การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive Payment)

ทฤษฎีการจัดการปฏิบัติการของฮังรี ฟาโยล (Henri Fayol)

๑. มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
๒. แบ่งงานและความรับผิดชอบในงานเป็นส่วนต่างๆ

ฮังรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของทฤษฎีการจัดการแบบปฏิบัติการ (Operational Management Theory) หรือนักวิชาการบางท่านถือว่าเป็นบิดาของการบริหารจัดการสมัยใหม่ด้วย รวมทั้งเป็นผู้เสนอทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory) ฮังรี ฟาโยล (Henri Fayol) เชื่อว่าการบริหารนั้นเป็นเรื่องของทักษะและสนใจที่จะศึกษาองค์การ โดยรวมและมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ(Managerial Activities) การบริหารงานตามหน้าที่โดยกระบวนการจัดการ ๕ อย่าง หรือ POCCC ซึ่งประกอบด้วย

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organize)
- การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding)
- การประสานงาน (Coordinating)
- การควบคุม (Controlling)

โดยทั้งฮังรี ฟาโยลและเทย์เลอร์ จะเน้นที่ตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานและวิธีการทำงานว่าได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่จะไม่มองด้าน “จิตวิทยา”

หลักการจัดการ ๑๔ ประการ (Fayol’s Fourteen principles of Management)

๑. การจัดแบ่งงาน (Division of Work) หลักการก็คือ การทำให้คนจำนวนมากที่ต้องการมาทำงานร่วมกันได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ตามความสามารถหรือความเชี่ยวชาญพิเศษของแต่ละคนเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

---

[๑๐๔]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐-๑๖.

๒. การมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ผู้จัดการต้องสามารถออกคำสั่งได้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้คำสั่งที่ออกไปนั้นมีความถูกต้องและเกิดความรับผิดชอบควบคู่กันไป เมื่อใดที่มีการใช้อำนาจหน้าที่ เมื่อนั้นความรับผิดชอบก็จะต้องติดตามไปด้วย

๓. ความมีวินัย (Discipline) ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานต้องเชื่อฟังและเคารพกฎเกณฑ์ขององค์การ การที่คนจะมีวินัยที่ดีนั้นเกิดจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างฝ่ายจัดการและคนทำงานทั้งนี้เมื่อมีการทำผิดกฎระเบียบขององค์การก็จะมีผลทำให้ได้รับโทษ

๔. เอกภาพของสายผู้บังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานหรือลูกจ้างทุกคนจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว สายบังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นทอดๆ ไปแต่ละคนจะรู้ว่าใครคือเจ้านายตน

๕. เอกภาพในทิศทาง (Unity of Direction) แต่ละคนในกลุ่มกิจกรรมขององค์การจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน รับแผนเดียวกันและหัวหน้าคนเดียว

๖. ผลประโยชน์ของหมู่คณะจะต้องเหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตน (Subordination of Individual Interests to the General Interests) คนที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้นจะต้องยอมรับว่าผลประโยชน์องค์การเหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

๗. มีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Remuneration) คนทำงานแม้จะต้องเห็นแก่ผลประโยชน์ขององค์การเหนือผลประโยชน์ส่วนตัวแต่องค์การก็จะต้องทำหน้าที่จัดระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมแก่ความสามารถและเป็นไปอย่างยุติธรรม

๘. ระบบการรวมศูนย์ (Centralization) การรวมศูนย์ในที่นี้หมายถึง ระดับของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนในการตัดสินใจอย่างไร การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ประเด็นจะอยู่ที่ว่า ทำอย่างไร จึงจะรวมศูนย์ได้ในแต่ละกรณี แนวคิดนี้มองเห็นความจำเป็นขององค์การที่ต้องมีศูนย์รวมอำนาจ

๙. สายบัญชา (Scalar Chain) หมายถึง สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาสู่ระดับต่ำสุดสายการสื่อสารติดต่อก็จะเป็นไปตามนี้คือจะเป็นไปตามระดับชั้น อย่างไรก็ตามถ้าสายงานการบังคับบัญชาก่อให้เกิดความเสียเวลาล่าช้า ก็ให้มีการข้ามขั้นตอนไปได้ และทั้งนี้ต้องเป็น ข้อตกลงระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

๑๐. ความเป็นระเบียบ (Order) หมายถึง คนก็ดี หรือวัสดุอุปกรณ์ทั้งหลายก็ดีจะอยู่ในที่อันเหมาะสมในเวลาอันเหมาะสม ความเป็นระบบระเบียบนี้ในส่วนหนึ่งหมายความว่าถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น คนงานลาป่วย ลางาน งานก็สามารถทดแทนกันได้ เพราะมีความเป็นระบบทำให้งานรู้งานกัน

๑๑. ความเท่าเทียม (Equity) ในที่นี้ผู้เป็นหัวหน้าจะต้องมีการตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเมตตาและยุติธรรม การใช้อำนาจของผู้บริหารจะเป็นไปด้วยหลักมิใช่จะทำอะไรก็ได้ตามใจ

๑๒. ความมั่นคงและสามัญฐานะของบุคลากร (Stability of Tenure ofPersonnel) ทั้งนี้โดยมองว่า การที่มีคนเปลี่ยนงานบ่อยๆ นั้นจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพฝ่ายบริหารควรวางแผนงานให้มีความสามารถมีการทดแทนคนกันได้ เมื่อมีตำแหน่งว่างลง

๑๓. การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะทำงานให้ออกมาในระดับที่สูง

๑๔. วิญญาณแห่งหมู่คณะ (Esprit de Corps) การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานมีความราบรื่นและความเป็นปึกแผ่นในหมู่คณะ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของ ข้างต้นสามารถสรุปลักษณะสาระสำคัญหลักๆ ได้ว่า หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือการแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง ส่วนหลักของสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด โดยอาศัยหลักความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of Control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ ๖ คน ที่อยู่ใต้การดูแลจึงเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุดใช้การสื่อสารแนวดิ่ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ใช้หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชายืดยาวหลายระดับมากเกินไปและใช้หลักการ แบ่งความรับผิดชอบ ระหว่างสายบังคับบัญชาและสายเสนาธิการ (Line Staff Division)

ทฤษฎีแนวคิดของไลน์ดาล เออร์วิคและลูเธอร์ กูลิค (POSDCoRB Model) มีนักบริหารท่านหนึ่งเป็นผู้คิดค้นรูปแบบการบริหารจัดการโดยมีการดำเนินกิจกรรม ๗ ประการ มาใช้ในการบริหารจัดการในวงการบริหารจะรู้จักการดำเนินการทั้ง ๗ ประการนี้เป็นอย่างดี โดยมี คำย่อว่า POSDCoRB (Co คือคำเดียวกัน) มีการนำรูปแบบการจัดการของทั้งสองไปใช้ในการจัดการ องค์การสมัยใหม่อย่างกว้างขวาง แนวความคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการของทั้ง Henry Fayol and Max Weber การดำเนินงานกิจกรรมในการจัดการของกูลิคและเออร์วิค (Luther H. Gulick and Lyndall Urwick) ซึ่งได้เสนอกิจกรรมสำหรับการจัดการไว้ ๗ ประการ ซึ่งเรียกย่อๆ ว่า POSDCoRB กิจกรรมสำหรับการจัดการนี้ได้สรุปไว้ในหนังสือ “Papers on The Science of Administration” ในปี ค.ศ. 1936 โดยมีวิธีดำเนินกิจกรรมสำหรับการบริหารจัดการ ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดงาน วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานจริง

๒. การจัดการองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดหน้าที่ของบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ รวมถึงวิธีการติดต่อประสานงานระหว่างกัน

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคคล การสรรหาการพัฒนาบุคคลและการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

๔. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) หมายถึง การสั่งการหลังจากการพิจารณางานและติดตามผลการปฏิบัติงาน

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การสร้างความร่วมมือกัน ระหว่างบุคคลในตำแหน่งต่างๆ หรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การแจ้งให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่างๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้าในการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

๗. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การทำโครงการจัดสรรงบประมาณการทำบัญชีและการควบคุมการใช้จ่ายให้รัดกุม

จากการศึกษาแนวคิดของ ไลน์ดาล เออร์วิคและลูเธอร์ กูลิค (Luther H. Gulick and Lyndall Urwick) สรุปได้ว่าแนวทางการดำเนินงานตั้งแต่ก่อนเกิดองค์การจนกระทั่งเป็นองค์การที่สมบูรณ์โดยให้ความสำคัญกับ การควบคุม การสั่งการ การประสานงานและการติดตามรายงานผล โดยมีการจัดงบประมาณเป็นส่วนสนับสนุน แต่หัวใจหลักของแนวคิดนี้น่าจะขึ้นกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ และภาวะผู้นำของผู้นำเป็นหลัก

ทฤษฎีการจัดการแบบระบบราชการของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) มีนัก สังคมวิทยาชาวเยอรมันท่านหนึ่ง ได้นำเสนอทฤษฎีการจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucratic Management) แมกซ์ เวเบอร์ เห็นว่าเป็นลักษณะองค์การที่เป็นอุดมคติ ที่องค์การทั้งหลายควรจะเป็น หากได้รับการพัฒนาในระดับที่เหมาะสม โดยสรุปแล้วแนวคิดการจัดการองค์การมี ๖ ประการดังนี้[๑๐๕] คือ

๑. องค์การต้องมีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ เพื่อให้แต่ละส่วนงานได้มีโอกาสทำงานในส่วนที่ง่ายพอและมีกำหนดงานนั้นๆ ให้ชัดเจนและไม่สับสน (Division of Labor)

๒. องค์การนั้นต้องมีสายบังคับบัญชาตามลำดับขั้น (AuthorityHierarchy)โดยสำนักงานหรือตำแหน่งต่างๆ ถูกจัดให้เป็นลำดับชั้นโดยสำนักงานและตำแหน่งงานที่อยู่ใต้หน่วยงานหรือตำแหน่งงานนั้นจะอยู่ภายใต้การดูแลในระดับสูงขึ้นไป

๓. ระบบการคัดเลือกคนนั้นต้องกระทำอย่างเป็นทางการ (Formal Selection) ทุกคนที่เข้าร่วมในหน่วยงานนั้น จะถูกเลือกมาตามความสามารถและคุณสมบัติซึ่งแสดงให้เห็นได้ด้วยการฝึกอบรมการศึกษาที่ได้รับและการจัดให้มีระบบการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกอย่างเป็นทางการ

๔. องค์การต้องมีระเบียบ และกฎเกณฑ์ (Formal Rules and Regulations) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประกันความเป็นเอกภาพในการดำเนินการและการกำกับการทำงานของพนักงานผู้ทำหน้าที่ด้านการจัดการจึงต้องมีกฎเกณฑ์เอาไว้เพื่อเป็นการกำกับพฤติกรรมของทั้งสองฝ่าย

๕. ความไม่เลือกที่รักมักที่ชัง (Impersonality) ความจริงคำว่า Impersonality หมายถึง การไม่มีอะไรเป็นพิเศษเป็นการส่วนตัว ไม่มีการถือเอาสายสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นใหญ่ไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหนึ่ง ถ้าจะทำอะไรก็ต้องให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ได้มีการกำหนดเอาไว้

๖. การแยกระบบการทำงานออกเป็นสายอาชีพ (Career Orientation) โดยฝ่ายบริหารเองก็ไม่ใช่เจ้าขององค์การ แต่เป็นนักบริหารหรือนักจัดการที่เข้าสู่ตำแหน่งตามความสามารถของตนโดยแยกความผูกพันและความเป็นเจ้าของออกจากกัน คนทำงานแต่ละระดับก็ได้รับอัตราค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบ มีการเลื่อนขั้นและการเติบโตภายในหน่วยงานได้ตามลำดับ

---

[๑๐๕]แมกซ์ เวเบอร์, (Max Weber), **ทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (ออนไลน์), แหล่งที่มา: http://portal.in.th/kitsuntorn, 1998, / p.288 (๑๐ เม.ย. ๒๕๕๔).

อย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้าน ข้อเสียคือ สายบังคับบัญชายืดยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันต่อการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน เรียกว่าระบบ “Red Tape” ในด้านข้อดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลักการบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ ทำให้เริ่มมีปัญหา

๒.๒.๕ ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบของระบบการศึกษาและระบบต่างๆ ในโรงเรียนมีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้ที่อยู่ในฐานะผู้มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าทีมในการจัดการศึกษาในโรงเรียน ตามพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครู พ.ศ.๒๕๔๘ กำหนดตำแหน่งไว้ในมาตรา ๔ (ข) ให้มีหน้าที่บริหารและให้การศึกษากำหนดตำแหน่งไว้เป็นครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน[๑๐๖]

อรรณพ จีนะวัฒน์ ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ ๘ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร
๒. ด้านการบริหารนักเรียน
๓. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
๔. ด้านการบริหารงานบุคคล
๕. ด้านอาคารสถานที่
๖. ด้านการบริการชุมชน
๗. ด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน
๘. ด้านการบริหารงบประมาณ[๑๐๗]

สมพงษ์ เกษมศิลป์ ได้ให้ความหมายว่าในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้นมี ๔ ประการคือ

๑. คุณณัฐสนะการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการวางแผนมีความหมายด้านเทคนิคและการบริหาร

๒. มีความหมายในด้านภาษาการจดจำมีความรอบคอบมีความสามารถยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์

๓. มีความพร้อมในด้านร่างกายมีรูปร่างที่สมบูรณ์แข็งแรง

---

[๑๐๖]นพพงษ์ บุญจิดารานนท์, **ก้าวหน้าสู่ผู้บริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิธการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๙๗.

[๑๐๗]อรรถพล จีรนันท์, “การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา”, **วิทยานิพนธ์คุรุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๓๓.

๔. มีสามารถมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลและมีคุณค่า[๑๐๘]

จากความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาจากที่ได้กล่าวมานั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ คือ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบวางแผนการปฏิบัติ กำหนดวิธีการดำเนินงานด้านวิชาการธุรการ กิจกรรม ควบคุมการเรียนการสอนจัดระเบียบให้เป็นไปตามระเบียบโดยการนำเทคนิคใหม่ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนพัฒนาโรงเรียนและชุมชนรวมถึงตนเองด้วยโดยที่ผู้บริหารจะสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักทุติยปาปนิกสูตร คือ ความเป็นผู้นำสำหรับใช้ประกอบการทำงาน

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ได้มีการศึกษานักบริหารนักวิชาการเสนอแนวคิดและผลงานที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารหลายประการดังนี้

ธีระ รุญเจริญ ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ดังนี้

๑. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติต้นเดิมเป็นทุนผู้นำตามธรรมชาติได้ผู้นำตามธรรมชาติได้แก่ ความถนัดการเป็นผู้บริหารผู้นำลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่นและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

๒. การศึกษาต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาขึ้นไป

๓. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ได้แก่ น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย อารมณ์มั่นคง เข้มแข็ง แต่ถ่อมตน กริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ

๔. คุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงยึดระบบคุณธรรมที่เป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น รับผิดและชอบ เสียสละและเป็นคนดีของสังคม

๕. ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญการในด้านการบริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมกลุ่มทีมประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง[๑๐๙]

ถวิล มาตราเลี่ยม กล่าวถึงผู้ บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ สร้างประสิทธิผลในงานนั้นต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพสำคัญอย่างน้อย ๔ ประการ คือ

๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีพลังสำคัญที่มีพลังสูงสุดในการกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนและกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหารประกอบด้วย

---

[๑๐๘]สมพงศ์ เกษมสิน, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๒๙๓-๒๙๖.

[๑๐๙]ธีระ รุณเจริญ, **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒.

๑) ความมุ่งมั่นที่จะนำคณะ บุคลากรและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น สุขุมรอบคอบกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน

๒) มีความคิดริเริ่มสูง

๓) มุ่งเป้าหมายความรู้มีความกระจ่างชัดเกี่ยวกับกระบวนการสอนมีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กร (โรงเรียน)

๔) เป็นตัวอย่างที่ดีด้วยการทำงานหนัก

๕) ตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะของครู-อาจารย์แต่ละคนเช่นท่าทาง เจตคติ ทักษะต่างๆ เพื่อให้การสนับสนุนให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์เฉพาะเหล่านั้นคือสามารถมอบหมายงานการสอนให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของครู-อาจารย์

๖) มีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้กับครู-อาจารย์

๗) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้มีภาวะผู้นำทางการศึกษาลดงานประจำลง

๘) สิ่งสำคัญยิ่งคือเป็นผู้บริหารเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ (Reactive) นั่นคือ เข้าหาปัญหาควบคุมสถานการณ์เตรียมพร้อมปัญหาสืบค้นปรับประยุกต์เทคนิคและวิธีการต่างๆ ให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงแทนที่จะดำรงสถานการณ์ไปเรื่อยๆ ปล่อยให้ปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นแล้วจึงแก้หรือจัดการ

๒. ความสามารถในกระบวนการแก้ไขปัญหาภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละวันจะเกี่ยวข้องอยู่กับกิจกรรมหลักสำคัญอยู่สองประการคือการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งจะเริ่มต้นตั้งแต่เช้าเรื่อยไปจนกระทั่งเย็น หรือในบางครั้งต่อเนื่องจนถึงช่วงกลางคืนด้วยหมุนเวียนอยู่เช่นนี้วันแล้ววันเล่า ผู้บริหารที่กล้าแกร่งที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องเป็นผู้ที่มีความอดทนต่อความหลากหลาย คลุมเครือของปัญหาและสถานการณ์แต่ละวันซึ่งยากแก่การคาดเดาว่าอะไรจะเกิดขึ้นและในขณะเดียวกันก็สามารถจัดการกับสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ทักษะทางสังคมผู้บริหารจะต้องมองเห็นความสำคัญของสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในโรงเรียนการมีความรู้ความสามารถและทักษะทางสังคมจะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องเป็นมิตรกับทุกคนและในขณะเดียวกันก็แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามบทบาทหน้าที่และสถานการณ์สร้างความเชื่อถือศรัทธาและความมุ่งมั่นเพื่อแสวงหาความร่วมมือบำรุงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมถึงผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่น

๔. ความรู้ความสามารถในวิชาชีพผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีความรู้ความสามารถในการวิจัยหรือประยุกต์งานวิจัยมาใช้ในการบริหารประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนมีทักษะการสอนสามารถสาธิตนิเทศครู-อาจารย์ได้มีความระมัดระวังในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อการสอนและการเรียนเช่นเกี่ยวกับตารางสอนงบประมาณเครื่องมือ/อุปกรณ์ตลอดจน สื่อการเรียนการสอนทุกประเภท นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการของชุมชนและนำมาบูรณาการในเป้าหมายของโรงเรียนแล้วร้อยรัดสู่แผนการปฏิบัติการ[๑๑๐]

---

[๑๑๐]ถวิล มาตราเลี่ยม, **การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ,** (กรุงเทพมหานคร: เสนาธรรม, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒๑.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพโดยกำหนดลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ ๖ ประการ คือ

๑. การเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมในเรื่องต่อไปนี้คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดศาสนาการบริหารจัดการภูมิปัญญาไทยเพื่อการพัฒนาในด้านคุณธรรมจริยธรรม

๒. การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบในเรื่องต่อไปนี้พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จัดระบบและใช้ระบบสาระสนเทศและการสื่อสาร การจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

๓. การเป็นผู้นำด้านวิชาการในเรื่องต่อไปนี้การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศในการพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษาการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

๔. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการในเรื่องต่อไปนี้การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารความขัดแย้งการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพใช้เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

๕. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนในเรื่องต่อไปนี้การบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคมการบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมการบริหาร

๖. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองเชิงบริหารในเรื่องการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ[๑๑๑]

ธีระ รุญเจริญ กล่าวถึงลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพดังต่อไปนี้

๑. มีความถนัดในการเป็นมีความถนัดในการเป็นผู้นำและลักษณะนิสัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

๒. มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ

๓. มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ

๔. มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและจรรยาบรรณ

๕. มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

๖. บริหารโดยเน้นสภาพปัญหาและความต้องการเป็นที่ตั้ง

๗. บริหารงานเชิงรุก

๘. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรณ์แห่งการเรียนรู้

๙. ผลประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นที่ตั้งสำนักงาน[๑๑๒]

สำนักวิชาการและมาตราการศึกษา กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำพาให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้าในทุกๆ ด้านได้นั้น ต้องอาศัยคุณสมบัติที่สำคัญคือมีความรักและ

---

[๑๑๑]สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, **เอกสารประกอบการสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ,** (นครปฐม: โรงพิมพ์ ส. ประจักษ์นครปฐม, ๒๕๔๗), หน้า ๒.

[๑๑๒]ธีระ รุญเจริญ, **การบริหารโรงเรียนการบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา,** (กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, ๒๕๕๐), หน้า ๒๘-๒๙.

ศรัทธาในวิชาชีพครู มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ใช้หลักธรรมทางศาสนาเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนและมุ่งแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยใช้ระบบประกันคุณภาพเพื่อการขับเคลื่อนและพัฒนางาน[๑๑๓]

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กล่าวถึง คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ประกอบด้วยรักศรัทธาภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษามุ่งเน้นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญการสร้างวัฒนธรรมคุณธรรมและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วมมีวินัยคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาและเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง[๑๑๔]

คีเซลลี่ (Ghiselli) ได้สรุปลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีเจ็ดประการ

๑. ความสามารถในการให้คำแนะนำ
๒. ความรอบรู้งาน
๓. ความสามารถในการตัดสินใจ
๔. ความมั่นใจในการในตนเอง
๕. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ
๖. การรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้
๗. ความไม่ผูกพันกับตำแหน่ง[๑๑๕]

แมนโนสัน (Magnuson) ได้จำแนกลักษณะของผู้บริหารจัดการศึกษาออกเป็น ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑. ลักษณะด้านอาชีพ (ProfessionalCharacteristics) ประกอบด้วยความสามารถในการติดต่อและการเข้าถึงผู้อื่นได้อย่างมีความรู้ในสาขาวิชาเป็นอย่างดีรู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานให้ความสนใจในบุคคลอื่นมีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงานรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

---

[๑๑๓]สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา แล้วมาทำระดับมัธยมศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๔), หน้า ๗๗.

[๑๑๔]สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการศึกษา, **วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา,** ปีที่ ๓๐, (เมษายน-พฤษภาคม ๒๕๕๓), หน้า ๓๐.

[๑๑๕]Ghiselli, E. E., **Managerial Talent: America Psychologist**, Vol. 16 No. 10 (October 1971): 39.

๒. ลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีวิจารณญาณ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี มีความรู้จักกว้างขวาง เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น[๑๑๖]

โควอลสกี (Kowalski) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่จำเป็นต้องมีคือ

๑. เป็นผู้ที่มีความสุจริตและยุติธรรม
๒. เป็นผู้มีความสามารถมองสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้องเที่ยงตรง
๓. เป็นผู้มีความซื่อตรง
๔. เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี
๕. เป็นผู้ที่ไม่พูดจาโอ้อวด
๖. รู้จักหลีกเลี่ยงการพยากรณ์คาดเดา
๗. มีความสุขุมและมีสายตากว้างไกล
๘. เป็นผู้ที่มีความระมัดระวังว่องไว
๙. เป็นผู้มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์
๑๐. รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์เมื่อไรจำเป็นต้องเงียบ
๑๑. ไม่แสดงกิริยาโอ้อวดเมื่อประสบความสำเร็จเป็นผู้มีความฉลาดเฉลียว
๑๒. แสดงพฤติกรรมของความเป็นหัวหน้า
๑๓. สามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ตนเองในที่สาธารณะชน
๑๔. รู้จักหลีกเลี่ยงการตกเป็นเหยื่อของเล่ห์กลของการเมือง
๑๕. มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการเมือง
๑๖. มีความมั่นคงทางอารมณ์และมีสภาพจิตใจที่ดี
๑๗. รู้จักหลีกเลี่ยงอารมณ์ความรู้สึกหงุดหงิด
๑๘. เข้าใจและยอมรับความล้มเหลวโดยปราศจากความคมคืน[๑๑๗]

ลูสเซีย และแอคชัว (Lussier and Achua) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ทีความมีอำนาจเหนือมีพลังงานสูงมีความมั่นใจในตนเองการควบคุมตนเองในสถานการณ์ไม่ปกติมีความมั่นคงทางอารมณ์และซื่อตรงมีความสุขมีสติปัญญาเรียกอยู่ในการทำงานและมีความเข้าใจความรู้ของผู้อื่น[๑๑๘]

จากการที่ได้กล่าวมาเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารจะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีปัญญาประกอบไปด้วยการเป็นผู้มีความรู้มีความสามารถและมีความฉลาดกล้าคิดกล้าทำและกล้า

---

[๑๑๖]Magnuson, Walter C., "Characteristic of Successful School Business Manager", **Dissertation Abstract International,** Vol. 44 No. 1 (1971): 78-91.

[๑๑๗]Kowalski, J.T, **Contemporary school admintration: An introduction**, (Sydney: Pearson Education 2003), p. 111.

[๑๑๘]Lussier, R.N. and Achua, C.F., **Effective Leadership,** 3rd ed., (Ohio: South-Western2007), p. 137.

ที่จะตัดสินใจมีความคิดริเริ่มมีคุณธรรมช่วยเหลือผู้อื่นตลอดจนเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดีรวมถึงมีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงานรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้อย่างเหมาะสม

พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมบุคลิกลักษณะการแสดงออก สร้างความอบอุ่น และเสริมสร้างกำลังใจให้เกิดขึ้นกับครูและเจ้าหน้าที่

พจนานุกรมฉบับละพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน กล่าวได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อความคิดและความรู้เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า[๑๑๙]

กิรติ บุญเจือ กล่าวถึง พฤติกรรม คือ กระทำทุกอย่างของมนุษย์และสัตว์ ถ้ามีมโนธรรมเข้าแทรกเรียงความเข้าแทรกเรียกว่า ความประพฤติ ถ้าไม่มีมโนทัศน์เข้าแทรกเรียกว่าพฤติกรรมเสี่ยงทำอย่างผมนาพิกาในความประพฤติผิดศีลธรรมหรือเท้าสิน ซึ่งเป็นความประพฤติที่ฝ่าฝืนมโนธรรม[๑๒๐]

รุ่งแก้วแดง กล่าวถึง “ผู้บริหารรสถานศึกษา” คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษางานวิจัยหลายชิ้นนี้ได้ระบุตรงกันว่าผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการทุ่มให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาทำให้ผู้เรียนมีประสิทธิ์มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีบุคลากรได้รับการพัฒนาและมีขวัญและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน[๑๒๑]

โอเวนส์ กล่างถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมที่ปรากฏโดยทั่วไปจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้นำคนนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด[๑๒๒]

สรุปว่า พฤติกรรมการกระทำหรือการแสดงออกรวมไปถึงบุคลิกภาพท่าทางของผู้บริหารที่ได้กระทำและแสดงออกสังเกตเห็นได้ในลักษณะต่างๆ โดยบ่งบอกและชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำเป็นผู้อำนวยความสะดวก และเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ภารดี อนันต์นาวี กล่าวว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่างๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

๑. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความรู้มีทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ

---

[๑๑๙]ราชบัญฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัญฑิตยสถาน,** พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๙), หน้า ๕๘๓.

[๑๒๐]กีรติ บุญเจือ, **ชุดพื้นฐานปรัชญาจริยศาสตร์สำหรับผู้เริ่มเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, ๒๕๓๒), หน้า ๓.

[๑๒๑]รุ่ง แก้มแดง, **ปฏิวัติการศึกษาไทย**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: สำนักมติชนจำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๒.

[๑๒๒]Owen, Robert G, **Organizational Behavior in School**, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1970), p. 120.

๒. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

๓. บทบาทของนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

๔. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ

๕. บทบาทเป็นนักจัดองค์กร (Organizer) สามารถออกแบบขยายงานกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่มีความเข้าใจพลวัตขององค์กรและประพฤติติกรรมขององค์กร

๖. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันและเปลี่ยนแปลงอะไรอย่างไรควรเปลี่ยนสถานการณ์ใดเมื่อใด

๗. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสารรู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงานการประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสารทางการพูดและการเขียนการใช้สื่อเพื่อการสื่อสารสามารถในการสามารถในการประชาสัมพันธ์

๙. บทบาทเป็นผู้ขจัดความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ต้องเข้าใจถึงสาเหตุสามารถต่อลองไกล่เกลี่ยสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้

๑๐. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาได้

๑๑. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องเข้าใจนำทฤษฎีการบริหารมาใช้

๑๒. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้เข้าใจวิธีการสร้าง การพัฒนาหลักสูตรการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

๑๓. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personal Manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำและเจรจาต่อรอง ประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน

๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถการบริหารเงินงบประมาณบริหารวัสดุครุภัณฑ์การก่อสร้างการบำรุงรักษาหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

๑๕. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการการประเมินระบบวิธีทางสถิติกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

๑๖. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) มีทักษะในการติดต่อสื่อสารวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้และเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

๑๗. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) มีความสามารถในพิธีการต่างๆ ในสังคม[๑๒๓]

---

[๑๒๓]ภารดี อนันต์นาวี, **หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา,** (ชลบุรี: มนตรี ๒๕๕๑), หน้า ๒๖๕-๒๖๖.

พรชัย ภาพันธ์ กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษามีภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่และเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในภารกิจ ๔ ด้านดังนี้

๑. การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการได้โดยอิสระคล่องตัวรวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความร่วมมือกับครอบครัวองค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการพัฒนากระบวนการเรียนรู้การวัดผลประเมินผลการวิจัยการพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษาแหล่งเรียนรู้และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

๒. การบริหารงานประมาณเป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณมุ่งเน้นความคล่องตัวโปร่งใสตรวจสอบได้ยึดม่านหลักหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจากภารกิจให้ครอบคลุมการเสนอของบประมาณการจัดสรรงบประมาณบริหารงานการเงินบัญชีพัสดุและสินทรัพย์การตรวจสอบติดต่อติดตามและประมวล

๓. การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจงานในการบริหารงานบุคคลมุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาบุคลากรทางการศึกษาให้ขวัญกำลังใจยกย่องเชิดชูเกียรติความก้าวหน้างานในอาชีพ จัดภารกิจให้ครอบคลุมการวางแผนอัตรากำลังการบรรจุแต่งตั้งการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการตลอดจนวิจัยและรักษาวินัย

๔. การบริหารทั่วไปเป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไปเกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐานมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดภารกิจงานให้ครอบคลุม งานสำนักงานการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูล สารสนเทศเครือข่ายการศึกษางานอาคารสถานที่การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาการจัดระบบควบคุมภายในและประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น[๑๒๔]

ธีระ รุญเจริญ กล่าวว่า ลักษณะผู้บริหารต้นแบบว่ามีบทบาทในการบริหารและการจัดการศึกษาดังนี้

๑. การเป็นผู้นำทางวิชาการโดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด ๔ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และมีการวางแผนนโยบายและกลยุทธ์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาปรึกษาแนะนำและการสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

๒. การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายในโรงเรียน ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเช่นครูบุคลากรพ่อแม่ผู้ปกครองชุมชนและองค์กรต่างๆ

๓. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ทั้งทางด้านวิชาการเช่นการจัดสื่อต่างๆ เช่นหนังสือตำราเทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการ

---

[๑๒๔]พรชัย ภาพันธ์, “เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคลทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง”, **วารสารวิชาการ** ฉบับที่ ๑, (มกราคม-มีนาคม ๒๕๔๗), หน้า ๔๔.

ให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้เช่นแหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักคือการเรียนรู้

๔. การประสานความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งโรงเรียนและนอกโรงเรียนเพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ทรัพยากรงบประมาณทรัพยากรบุคคลเช่นผู้เชี่ยวชาญผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องมาช่วยพัฒนาทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่นอุปกรณ์การเรียนการสอนอุปกรณ์กีฬาสื่อและเทคโนโลยี

๕. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องโดยส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของโลกเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับโปงในการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

๖. การสร้างแรงจูงใจโดยเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงานมีความยืดหยุ่นในการทำงานสร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่นการแสดงความขอบคุณการเผยแพร่ผลงานของทีมและการยกย่องให้รางวัล

๗. การประเมินผลโดยส่งเสริมการประเมินผลภายในให้สาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติเพื่อยอมรับการประเมินผลภายนอกมีการนำผลประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษาเพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างมีระบบและครบวงจร

๘. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและนักเรียนร่วมทางผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

๙. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณะสาธารณะชนทราบโดยวิธีการที่หลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

๑๐. การส่งเสริมเทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสมัยแห่งการเรียนรู้[๑๒๕]

เซฟาส (Seyfarth) ได้กำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนไว้ ๕ ด้าน คือ

๑. มุมมองแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร

๒. การเปลี่ยนแปลงผลนักเรียน

๓. การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ

๔. การประเมินผลการสอนของประเมินผลการสอนของครู

๕. การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู[๑๒๖]

---

[๑๒๕]ธีระ รุญเจริญ, **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙-๒๑.

[๑๒๖]Sayfarth, J.T. **The Principal: New leadership for new challenge**, (New Jersey: Prentice-Hall, 1999), p. 165.

กันนิ่งแฮมแอนด์คาดิโอ้ (Gunningham andCordeiro) กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้จัดการโรงเรียนว่าบทบาทของผู้บริหารคือผู้นำทางวิชาการหรือผู้จัดการโรงเรียนภาวะผู้นำทางวิชาการจะเน้นไปที่การพัฒนาหลักสูตรและการสอนการพัฒนาคณะครูการนิเทศการสอนการประเมินโปรแกรมครูและนักเรียนและการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและยังได้กล่าวถึงแนวถึงแนวโน้มของงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางวชิาการเป็นอันดับแรกไม่ทิ้งงานกับการบริหารสถานศึกษาของตนเองและยังได้กล่าวถึงการกระทำที่บ่งบอกถึงความมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารไว้ว่าสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้องเน้นที่การสอนและการเรียนมากกว่าการประยุกต์เทคนิคการเรียนรู้และความชำนาญผู้บริหารเลือกใช้เวลาอย่างไรอะไรที่ผู้บริหารกระทำมีความหมาย และอะไรคือความเชื่อของผู้บริหารในค่านิยมแผนงานที่วางไว้และความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนการเรียนและผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนข้อเท็จจริงที่ผู้บริหารให้ความสนใจในบางอย่างที่โรงเรียนละเลยนอกจากนี้พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารคือการเข้าตรวจเยี่ยมห้องเรียนเพื่อดูการทำงานของครูและเป็นโอกาสที่ดีที่ผู้บริหารจะได้อธิบายถึงพันธกิจเบื้องต้นของโรงเรียน คือ การเรียนการสอนและการประกาศใช้พันธกิจกับนักเรียนครูผู้ปกครองและผู้อื่นการสร้างความคาดหวังที่สูงต่อการเรียนการสอนและสอดแทรกแบบแผนการปฏิบัติงานประจำวันของนักเรียนและคณะครูด้วยความหมายและความสำคัญ[๑๒๗]

บูรชัย ศิริมหาสาคร กล่าวถึง ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนเอง ได้อย่างสมบูรณ์ ต้องมีทักษะหรือความสามารถ ๓ อย่าง คือ เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด

๑. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skill) คือ ความสามารถรอบรู้เชี่ยวชาญงานในหน้าที่ เช่น ถ้าเป็นทหารก็มีความชำนาญในการใช้อาวุธต่างๆ ถ้าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาก็มีความรู้ เรื่องหลักสูตร แผนการสอน เทคนิคการสอนแบบต่างๆ เป็นต้น ถ้าเป็นผู้จัดการบริษัทก็มีความ ชำนาญหรือทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารที่มี ความสามารถด้านเทคนิควิธีนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งงาน”

๒. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ความสามารถในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำหรือความสามารถในการใช้คนให้ร่วมมือกันทำงาน ผู้บริหารที่ความสามารถในด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคน”

๓. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ มีวิสัยทัศน์ (Vision) ความสามารถในการคิด เพื่อวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำเพื่อนำพาองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เป็นต้น ผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคิด”[๑๒๘]

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร กล่าวถึง ผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ จากผลงานวิจัยว่าสามารถจำแนกได้ ๑๐ ประการ คือ

---

[๑๒๗]Cunningham, W.G. and Cordeiro, P.A. **Educational Leadership: A Problem-based Approach**, Second Edition, (Pearson Education.Inc., 2003), p. 35.

[๑๒๘]บูรชัย ศิริมหาสาคร, **ผู้นำพันธุ์แท้,** (กรุงเทพมหานคร: แสงดาว. ๒๕๔๙), หน้า ๘๘-๘๙.

๑. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๒. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการ ทฤษฎี การบริหารการวางแผน การจัดองค์การ หลักสูตรการสอน การวัดผลประเมินเหล่านี้ เป็นต้น

๓. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity of Events) สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้านและดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็วและเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

๔. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skill and Abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๕. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ (Analytical Problem Solving, Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุกๆ ด้านในองค์การ

๖. การควบคุมอารมณ์ (Emotional Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงใน อารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึก มีจิตระลึกเสมอและแสดงออกได้ อย่างเหมาะสม

๗. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Proactivity - inclination to Respond Purpose Fully to Events) ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมองงานได้ทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรและรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึง ประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม

๘. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอกรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

๙. มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา สามารถ ค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจใน ความรู้สึกของคนอื่น

๑๐. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skill) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไรและต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้และสามารถบูรณาการความรู้ได้ประยุกต์ใช้ได้สามารถ สร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบวิธีการจาก ทฤษฎีได้[๑๒๙]

---

[๑๒๙]ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, **การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพกรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา,** (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาสน, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑-๑๒.

สรุปได้ว่าบทบาทของผู้บริหารสามศึกษามีภารกิจสีด้านได้แก่การบริหารงานวิชาการการบริหารงานงบประมาณการบริหารงานบุคคลการบริหารงานทั่วไปที่แสดงความสามารถแก้ปัญหาในการบริหารรวมทั้งส่งเสริมพัฒนาทั้งบุคลากรการเรียนการสอนเพื่อให้ก้าวหน้าและทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕ ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร ๔ ด้านคือการบริหารงานวิชาการการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งทำให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงานงานมากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับกาบริหารงานโรงเรียนในระบบของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Manage) โดยบริหารงานตามภารกิจในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. ด้านการบริหารงานวิชาการประกอบด้วย
   ๑.๑ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
   ๑.๒ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
   ๑.๓ การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
   ๑.๔ การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
   ๑.๕ การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
   ๑.๖ การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
   ๑.๗ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
   ๑.๘ การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
๒. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย
   ๒.๑ การจัดตั้งงบประมาณ
   ๒.๒ การจัดสรรงบประมาณ
      ๒.๒.๑ การจัดสรรงบประมาณ
      ๒.๒.๒ การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
      ๒.๒.๓ การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
      ๒.๒.๔ การรายงานผล
   ๒.๓ การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
      ๒.๓.๑ การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ
      ๒.๓.๒ การตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิต
   ๒.๔ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
      ๒.๔.๑ ทุนการศึกษา
      ๒.๔.๒ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
      ๒.๔.๓ กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
      ๒.๔.๔ การจัดการทรัพยากร

๒.๔.๕ การส่งเสริมการบริหารการจัดหารายได้และผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย

๒.๕ การบริหารการเงิน

๒.๕.๑ การเบิกจ่ายการคลัง

๒.๕.๒ การรับเงิน

๒.๕.๓ การเก็บรักษาเงิน

๒.๕.๔ การจ่ายเงิน

๒.๕.๕ การนำส่งเงิน

๒.๖ การบริหารบัญชี

๒.๖.๑ การจัดทำบัญชีการเงิน

๒.๖.๒ การจัดทำทะเบียนทางการเงิน

๒.๖.๓ การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

๒.๖.๔ การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน

๒.๗ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

๒.๗.๑ การวางแผนจัดหาพัสดุ

๒.๗.๒ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ

๒.๗.๓ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

๒.๗.๔ การจัดหาพัสดุ

๒.๗.๕ การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

๒.๗.๖ การจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์

๓. ด้านการบริหารงานบุคคล

๓.๑ การวางแผนอัตรากำลัง

๓.๒ การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

๓.๓ การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

๓.๔ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

๓.๔.๑ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

๓.๔.๒ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการพร้อมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้ม

๓.๕ การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

๓.๕.๑ การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

๓.๕.๒ การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา

๓.๖ การเปลี่ยนแปลงสภาพวิชาชีพ

๓.๗ เงินเดือนและค่าตอบแทน

๓.๘ การเลื่อนเงินเดือน

๓.๙ การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

๓.๑๐ การลาศึกษาต่อ

๓.๑๑ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓.๑๒ การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

๓.๑๓ มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

๓.๑๔ การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

๓.๑๕ การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

๓.๑๕.๑ การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

๓.๑๕.๒ การการดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

๓.๑๖ การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

๓.๑๗ การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

๓.๑๘ การอุทธรณ์

๓.๑๙ การร้องทุกข์

๓.๒๐ การออกจากราชการ

๓.๒๑ การขอรับใบอนุญาตและขอต่อใบอนุญาติประกอบวิชาชีพ

๓.๒๒ งานทะเบียนประวัติข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา

๓.๒๓ งานยกเว้นคุณสมบัติเช่นการยกเว้นการเกณฑ์ทหาร

๓.๒๔ งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

๔. ด้านการบริหารทั่วไป

๔.๑ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

๔.๒ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

๔.๓ การวางแผนการศึกษา

๔.๓.๑ แผนการพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์

๔.๓.๒ แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี

๔.๔ งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

๔.๕ การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ

๔.๖ การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

๔.๗ งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

๔.๘ การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ

๔.๙ การอำนวยการด้านบุคลากร

๔.๑๐ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

๔.๑๑ การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

๔.๑๒ การรับนักเรียน

๔.๑๓ การจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา

๔.๑๔ การอำนวยการและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย

๔.๑๕ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

๔.๑๖ การทัศนศึกษา

๔.๑๗ การส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน

๔.๑๘ การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

๔.๑๙ การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

๔.๒๐ งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

๔.๒๑ งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน

๔.๒๒ การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน[๑๓๐]

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้อธิบายว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามมาตรา ๓๙ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา โดยตรงใน ๔ ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้[๑๓๑]

ก. ด้านวิชาการ

๑. มีความรู้ และเป็นผู้นำด้านวิชาการ

๒. มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน

๓. สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที

๔. มีวิสัยทัศน์

๕. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๖. ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

๗. รอบรู้ทางด้านการศึกษา

๘. ความรับผิดชอบ

๙. แสวงหาข้อมูลข่าวสาร

๑๐. รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

๑๑. ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร

๑๒. คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

---

[๑๓๐]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒** (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๓๘.

[๑๓๑]สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, “การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, **วารสารวิชาการ**, ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕): หน้า ๒๓-๓๐.

ข. การบริหารงบประมาณ

๑. เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจการในหน่วยงาน
๒. มีความรู้ระบบงบประมาณ
๓. เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
๔. มีความซื่อสัตย์ สุจริต
๕. มีความระเอียดรอบคอบ
๖. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
๗. หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
๘. รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

ค. การบริหารงานบุคคล

๑. มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
๒. เป็นแบบอย่างที่ดี
๓. มีมนุษยสัมพันธ์
๔. มีอารมณ์ขัน
๕. เป็นนักประชาธิปไตย
๖. ประนีประนอม
๗. อดทน อดกลั้น
๘. เป็นนักพูดที่ดี
๙. มีความสามารถในการประสานงาน
๑๐. มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
๑๑. กล้าตัดสินใจ
๑๒. มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

ฆ. การบริหารทั่วไป

๑. เป็นนักวางแผน และกำหนดนโยบายที่ดี
๒. เป็นผู้ที่ตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการที่ดี
๓. มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
๔. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
๕. รู้จักมอบอำนาจ และความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
๖. มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
๗. มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
๘. กำกับ ติดตาม และประเมินผล

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาโรงเรียนดนตรีเอกชน

๒.๓.๑ ความเป็นมาการศึกษาของโรงเรียนดนตรีเอกชน

ตามประวัติการศึกษาเอกชน เอกชนได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษานับตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยโดยจัดในวัดวังบ้าน ในสมัยต่างๆ คณะมิชชั่นนารีชาวอเมริกันเข้ามาเผยแพร่ศาสนาและสอนหนังสือให้ประชาชนที่สนใจด้วย ทำให้โรงเรียนราษฎร์เป็นที่กล่าวถึงของ ชาวไทยเป็นอย่างยิ่ง ในสมัยรัชกาลที่ ๕ ได้นำระบบการศึกษาแบบตะวันตกเข้ามาจัดในประเทศไทยและให้โอกาสเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในต้นรัชสมัยที่ ๖ ได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนเซลยศักดิ์เป็นโรงเรียนบุคคลโดยความควบคุมดูแล ตรวจการของกระทรวงศึกษาธิการในปีพ.ศ.๒๔๖๑ (วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์) ได้มีการประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษร์ฉบับแรกและมีการเปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนบุคคล เป็นโรงเรียนราษฎร์ (ยังได้มีการออกพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์อีกหลายฉบับ พ.ศ.๒๕๒๕ ได้เปลี่ยนเป็นโรงเรียนเอกชน) อยู่ภายใต้ความควบคุมดูแลตรวจการของกระทรวงศึกษาธิการ กรมวิสามัญศึกษา กองโรงเรียนราษฎร์ ในช่วงนี้รัฐได้ให้ความสำคัญแก่กิจการการศึกษาในระดับสูงได้เปิดโอกาสให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชาติ[๑๓๒]

การดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนในปัจจุบันอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.๒๕๒๕ ซึ่งจำแนกลักษณะ/ประเภทของโรงเรียนเอกชนไว้ทั้งหมด ๓ รูปแบบ ๑๑ ประเภท ดังนี้

ก. รูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน (มาตรฐาน ๑๕ (๑) ซึ่งแบ่งเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๑. ประเภทสามัญการศึกษาเป็นการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย (อ.๑-ม.๖) จัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ (English Programme)

๒. ประเภทอาชีวศึกษา เป็นการจัดการอาชีวศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาในหลักสูตรประกาศนียาบัตรวิชาชีพ (ปวช) ประกาศนียบัตรวิชาเทคนิค (ปวท) และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส)

ข. รูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน (มาตร ๑๕(๒) แบ่งออกเป็น ๗ ประเภท ได้แก่

๑. ประเภทการศึกษานอกโรงเรียนเป็นการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลายระบบโรงเรียน

๒. ประเภทเฉพาะกาล เป็นการจัดการสอนโดยมีการกำหนดเวลาการศึกษาเป็นครั้งคราวโดยทั่วไปโดยทั่วไปจะเรียกว่าโรงเรียนนานาชาติ

๓. ประเภทสอนศาสนา เป็นการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับศาสนาต่างๆ เช่น ศาสนาคริสต์ ศาสนาอิสลามเป็นต้น

๔. ประเภทส่งคำสอนเป็นการจัดการสอนโดยวิธีส่งคำสอนให้แก่ผู้เรียน

๕. ประเภทกวดวิชา เป็นการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียนในบางวิชาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

---

[๑๓๒] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, **๒๔ ปีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนบนเส้นทางการปฏิรูปภาคศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๙), หน้า ๑๙.

๖. ประเภทศิลปศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนในทางศิลปะต่างๆ เช่นดนตรี ศิลปะการป้องกันตัวเป็นต้น

๗. ประเภทอาชีวศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับวิชาชีพและการอาชีพในระยะสั้นๆ เช่น สอนตัดเย็บเสื้อผ้าออกแบบแฟชั่นเสริมสวยทำอาหารและขนมภาษาช่างยนต์ช่างไม้และคอมพิวเตอร์เป็นต้น

ค. รูปแบบการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ (มาตรา ๑๕(๓)) แบ่งออกเป็น ๒ ประเภทได้แก่

๑. การศึกษาพิเศษเป็นการจัดการศึกษาให้แก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือผิดปกติทางร่างกายสติปัญญาหรือจิตใจสอง

๒. การศึกษาสงเคราะห์เป็นการจัดการศึกษาให้แก่ผู้ยากไร้หรือผู้เสียเปรียบทางการศึกษาในลักษณะต่างๆ

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดงานบริหารโรงเรียนไว้ ๔ งาน คือ งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารงานบุคคลและงานบริหารทั่วไป งานวิชาการเป็นงานหลักหรือภารกิจหลักของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุดและให้ความสำคัญต่องานวิชาการบินไปที่เป็นงานหลักเป็นหัวใจของโรงเรียนส่วนงานด้านอื่นเป็นงานสนับสนุนที่ทำให้โรงเรียนดำเนินไปด้วยความราบรื่น[๑๓๓]

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕[๑๓๔] ได้บัญญัติเรื่องการศึกษาไว้ใน มาตรา ๔ ว่า การศึกษาหมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยถ่ายทอดความรู้การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรมการสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายและของการศึกษาไว้ในมาตรา ๖ ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ปัญญา ความรู้และคุณธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและมาตรา ๙ บัญญัติไว้ว่า การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลัก ดังนี้

๑. มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายอีกในการปฏิบัติ

๒. มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๓. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับทุกประเภทการศึกษา

---

[๑๓๓] กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๖), หน้า ๓๓.

[๑๓๔] กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ. พ.ศ.๒๕๔๒ และแกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕,** (กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

๔. มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

๕. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในโรงเรียน

๖. การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร องค์กรปกครองท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นในส่วนของการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาเอกชนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ ไว้ในมาตราต่างๆ ดังนี้[๑๓๕]

มาตรา ๔๓ ว่าการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระโดยมีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

มาตรา ๔๔ ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา ๑๘ (๒) เป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่งและพ้นจากตำแหน่งให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๔๕ ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาที่กฎหมายกำหนดโดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตราการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านจัดการศึกษา

การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐของเขตพื้นที่การศึกษาหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเอกชน โดยใช้รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการการศึกษาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

มาตรา ๔๖ รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อน หรือ การยกเว้นภาษีและสิทธิประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาเอกชน ตามความเหมาะสมรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้

สรุปได้ว่า สนับสนุนเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยรัฐจะช่วยเหลือ สนับสนุนด้านการเงิน การลดหย่อน ยกเว้นภาษีสิทธิประโยชน์ ส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ บริหารโดยคณะกรรมการมีอิสระในด้านการบริหารจัดการอยู่ภายใต้การกำกับติดตาม ประเมินคุณภาพและมาตรฐานจากรัฐ

---

[๑๓๕]กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ พรอมกฎกระทรวงที่เกี่ยวของและพระราชบัญญัติการศึกษา ภาคบังคับ พ.ศ.๒๕๔๕,** (กรุงเทพมหาชน: โรงพิมพองคการรับสงสินคาและพัสดุภัณฑ, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑-๒๒.

๒.๓.๒ โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนดนตรีเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน กำหนดให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการการมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ได้จัดให้โรงเรียนเอกชนเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีหน้าที่ดูแลให้ ดังนี้

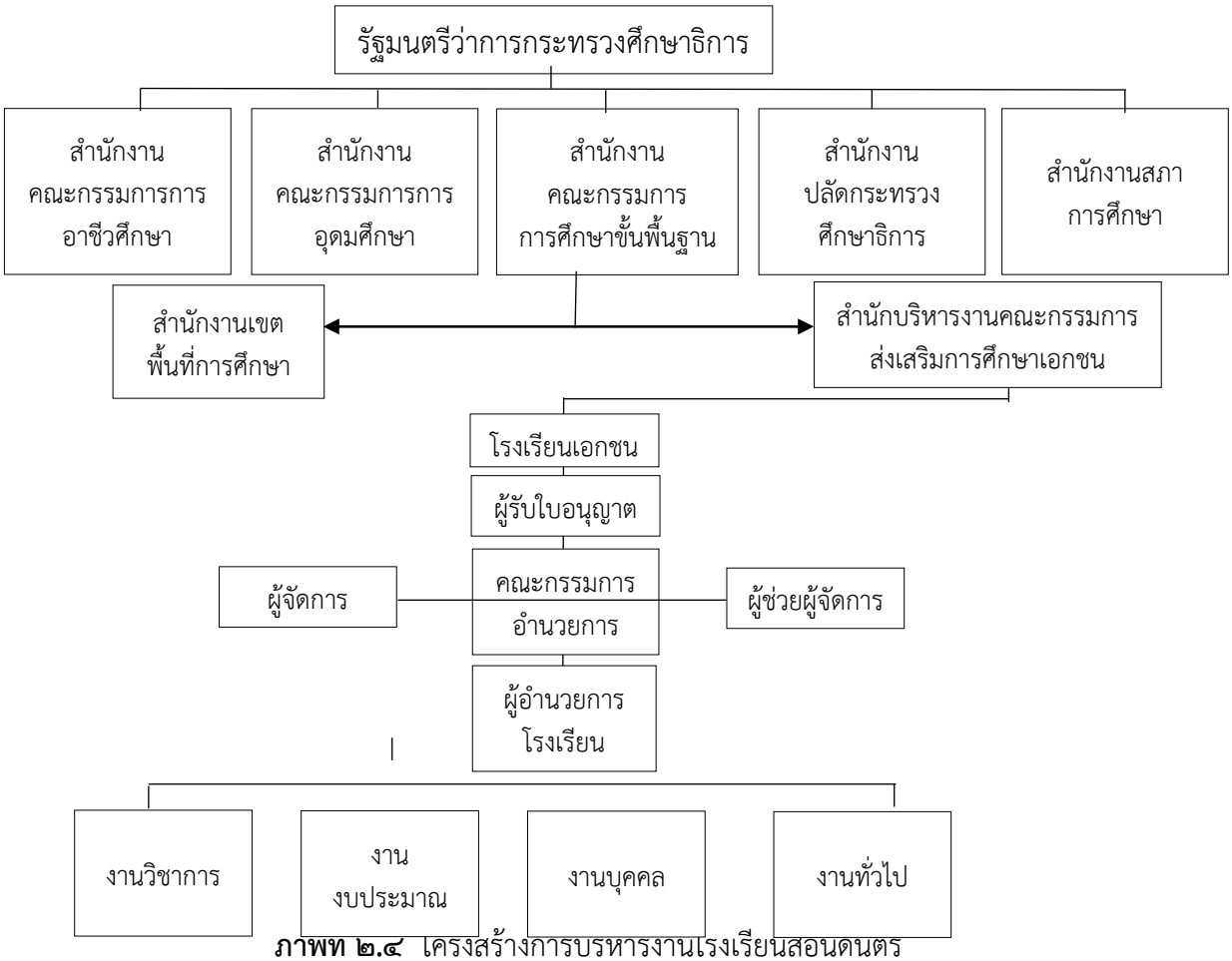
๑. ส่งเสริมและประสานงานการศึกษาเอกชนและดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

๒. เสนอนโยบายยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน กำหนดกฎระเบียบและเกณฑ์มาตรฐานกลางในการจัดการศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการประกันคุณภาพการวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเอกชน

๓. ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนทางการศึกษาเอกชน การอุดหนุนการศึกษาเอกชน การคุ้มครองการทำงานสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากรทางการศึกษาเอกชนและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน

๔. เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน

๕. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุน การปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย



ภาพที่ ๒.๔ โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสอนดนตรี

ประเภทของโรงเรียนเอกชน

ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. ๒๕๕๐ ได้ให้ความหมาย โรงเรียนดังนี้

“โรงเรียน” หมายความว่า สถานศึกษาของเอกชน ที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในระบบหรือนอกระบบ ที่มิใช่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

“โรงเรียนในระบบ” หมายความว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

“โรงเรียนนอกระบบ” หมายความว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยมีความยืนหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา และให้หมายความรวมถึงศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) และสถาบันศึกษาปอเนาะ[๑๓๖]

ประเภทของโรงเรียนเอกชน มีระบบ คือ โรงเรียนเอกชนในระบบกับโรงเรียนประกอบเอกชนนอกระบบ ดังนี้

๑. โรงเรียนเอกชนในระบบ ประกอบด้วย

๑.๑ โรงเรียนสามัญศึกษา สอนอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย

๑.๒ โรงเรียนอาชีวศึกษาสอน ปวช.-ปวส.

๑.๓ โรงเรียนมาชาติ

๑.๔ โรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม, สามัญประเภทการกุศล

โรงเรียนเอกชนในระบบที่เปิดสอนการศึกษาสายสามัญศึกษา ได้แก่ สอน อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย และเปิดสอนการศึกษาสายอาชีวะศึกษา ได้แก่ สอน ปวช.-ปวส.

๒. โรงเรียนเอกชนนอกระบบ แบ่งได้ดังนี้

๒.๑ โรงเรียนสอนศาสนา

๒.๒ โรงเรียนสอนศิลปะและกีฬา

๒.๓ โรงเรียนสอนวิชาชีพ

๒.๔ โรงเรียนกวดวิชา

๒.๕ โรงเรียนสร้างเสริมทักษะชีวิต

จากแนวคิดที่กล่าวมาประเภทของโรงเรียนเอกชน มุ่งกระจายอำนาจเพื่อให้มีกระจายอำนาจหาบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล ด้านทั่วไปได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งเป็นปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชนท้องถิ่นได้อย่างคุณภาพ ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนเอกชนจะต้องทราบถึงเรื่อง

---

[๑๓๖]สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, **พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. ๒๕๕๐**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ สกสค., ๒๕๕๑).

งานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล ด้านทั่วไป เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงาน บุรีทราบถึงเรื่องงานด้านวิชาการ

โรงเรียนเอกชนเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามมาตรา ๓๘ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๓ และมาตรา ๓๗ แห่งระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๕๓ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการและ การสำนักงานมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

๑. กำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

๒. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน

๓. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานแผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

๔. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานใน เขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

๕. ประสานส่งเสริมดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

๖. กำกับดูแลติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

๗. ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

๘. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

๙. ดำเนินการประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

๑๐. ประสานส่งเสรมิการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

๑๑. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขต พื้นที่การศึกษา

๑๒. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

การบริหารงานสถานศึกษา มีการดำเนินการบริหารจัดการทั้งทางด้านสนับสนุน ส่งเสริม จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุน กำกับดูแล จัดระบบการ

ประกันคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษากฎหนด[๑๓๗]

โรงเรียนดนตรีนอกระบบ

ปัจจุบันการเรียนดนตรีในประเทศไทยได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางทั้งการเรียนในโรงเรียนที่อยู่ในระบบและการเรียนในโรงเรียนนอกระบบ เนื่องจากการจัดการเรียนการสอน ดนตรีนั้นต้องใช้งบประมาณด้านสถานที่และอุปกรณ์สูง โรงเรียนของรัฐมีจำนวนน้อยที่มี ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้ ดังนั้น โรงเรียนดนตรีเอกชนจึงได้เข้ามามีบทบาท จัดการสอน ทั้งในระดับ พื้นฐาน ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง และแนวโน้มมีจำนวนเพิ่ม มากขึ้นตามลำดับการเรียนดนตรีนอกระบบ คือ โรงเรียนดนตรีเอกชน ตามมาตรา ๑๕ (๒) หมายถึง โรงเรียนเอกชนนอกระบบหรือโรงเรียนวิชาชีพ เป็นการเรียนดนตรีแบบทางเลือก เพราะผู้เรียน สามารถเลือกที่จะนำไปประกอบอาชีพดนตรีหรือเป็นเพียงผู้เล่นดนตรีแต่ประกอบอาชีพอื่นๆ ก็ได้ โรงเรียนดนตรีนอกระบบนี้จะช่วยตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในหลายด้าน ได้แก่

๑. ตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางด้านดนตรี คือตอบสนองความต้องการในการเล่นดนตรี การร้องเพลง การแต่งเพลง เรามักพบโรงเรียนดนตรีเหล่านี้เปิดตามแหล่งชุมชนหรือห้างสรรพสินค้าต่างๆ

๒. เตรียมความพร้อมสำหรับเรียนในระบบ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่ต้องการเข้าเรียนในระบบการศึกษาทางดนตรี โดยเป็นโรงเรียนดนตรีที่สอนกวดวิชาทางด้านดนตรี มีหลักสูตรที่มีจุดประสงค์ในการพัฒนาผู้เรียนเข้าสู่การเรียนในระบบการศึกษาทางดนตรี

๓. สร้างความพร้อมสำหรับมืออาชีพ ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้เล่นที่ต้องการพัฒนาฝีมือในระดับมืออาชีพ จุดสังเกต คือ เป็นโรงเรียนดนตรีที่มีศักยภาพในการจัดหาครูเก่งๆ ระดับสากลที่เรียกว่า Profession ในระดับประเทศและต่างประเทศ หรือโรงเรียนที่เจาะลึกเฉพาะ ด้านโดยผู้ที่มีฝีมือทางดนตรีในระดับสูงเป็นผู้เปิดสอน

การที่มีโรงเรียนดนตรีเอกชนและมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ถือว่าเป็นการดีเพราะจะได้ช่วยแบ่งเบาภาระการศึกษาของชาติได้ระดับหนึ่ง ส่วนใหญ่แล้วโรงเรียนดนตรีเอกชนจะจัดการศึกษาระดับวิชาชีพนอกระบบโรงเรียนเท่านั้น จุดประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ดนตรีขั้นพื้นฐาน โดยไม่จำกัด เพศ อายุและสถานที่สอน โดยใช้หลักสูตรที่โรงเรียนสร้างขึ้นเองเพื่อตอบสนอง ผู้เรียนตามความสนใจ เพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะและสร้างรายได้ให้แก่ตนเองและครอบครัว

สุมนา อยู่โพธิ์ โรงเรียนดนตรีเอกชนถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริการ โดยมีวัตถุประสงค์และการดำเนินงาน ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ในการให้บริการ

๑.๑ ส่งเสริมเยาวชนให้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

๑.๒ ส่งเสริมให้สามารถนำไปยึดเป็นอาชีพได้

---

[๑๓๗]พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓), พ.ศ.๒๕๕๓ มาตรา๓๘ และมาตรา ๓๗ แห่งระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ ๒), พ.ศ.๒๕๕๓.

๒. การดำเนินงาน การให้บริการด้านดนตรีเท่าที่เป็นอยู่ในประเทศไทย มีการดำเนินการ ๒ แบบ

๒.๑ แบบให้การสอนเป็นส่วนตัว โดยครูจะไปสอนให้แก่นักเรียนที่บ้านหรืออาจให้ นักเรียนไปเรียนที่บ้านผู้สอน

๒.๒ ตั้งเป็นโรงเรียนสอนดนตรีโดยเฉพาะและกำหนดเครื่องดนตรีที่จะทำการสอน และเวลาที่นักเรียนต้องการจะเรียนแน่นอน

๓. การเปิดโรงเรียนดนตรีมี ๒ ประเภท คือ

๓.๑ โรงเรียนดนตรีมาตรา ๑๕ (๒) ได้รับการรับรองจากกระทรวงศึกษาธิการ เช่น โรงเรียนดนตรีสยามกลการ นครหลวงการดนตรี สุนทราภรณ์การดนตรี โรงเรียนดนตรีวาทินี เวชสวรรค์การดนตรี เป็นต้น กระทรวงศึกษาธิการจะต้องคอยตรวจตราด้านต่างๆ เช่น หลักสูตร สถานที่ และระเบียบข้อบังคับ

๓.๒ โรงเรียนดนตรีนอกมาตรา ๑๕ (๒) ที่ไม่ได้ทำการจดทะเบียนกับกระทรวงศึกษาธิการ แต่เปิดในรูปแบบของธุรกิจพาณิชย์ซึ่งในประเทศไทยมีอยู่เป็นจำนวนมาก[๑๓๘]

โรงเรียนสอนดนตรีอยู่ภายใต้การกำกับควบคุมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจึงได้มีกำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินโรงเรียนเอกชนนอกระบบขึ้นดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ ๑ ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนเหมาะสมและใช้เป็นเครื่องชี้นำการดำเนินงานของโรงเรียนได้ ตัวบ่งชี้ มี ๓ ตัวบ่งชี้ คือ ๑) ปรัชญาของโรงเรียนมีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาของชาติสนองความต้องการของสังคมและมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดแก่ผู้เรียน ๒) เป้าหมายของโรงเรียนมุ่งเน้นผลที่แท้จริงที่จะเกิดแก่ผู้เรียนอย่างรอบด้าน รวมทั้งเน้นประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาและ ๓) บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนตรงกันและใช้เป็นแนวในการดำเนินงาน

มาตรฐานที่ ๒ หลักสูตรได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม/ท้องถิ่นและผู้เรียน ตัวบ่งชี้ มี ๒ ตัวบ่งชี้ คือ ๑) มีการปรับปรุงเนื้อหาสาระของหลักสูตรให้ทันตามวิทยากร/เทคโนโลยีและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม/ท้องถิ่นและผู้เรียน และ ๒) มีกิจกรรมส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตร

มาตรฐานที่ ๓ การจัดการกระบวนการเรียนรู้เป็นไปตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวบ่งชี้มี ๓ ตัวบ่งชี้คือ ๑) มีการวางแผนการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตร ๒) การจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นไปตามแผนการเรียนรู้ และ ๓) มีการใช้สื่ออุปกรณ์การเรียนรู้เหมาะสมกับเนื้อหาและเพียงพอกับผู้เรียน

มาตรฐานที่ ๔ กระบวนการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนตรงตามสภาพจริง ตัวบ่งชี้มี ๒ ตัวบ่งชี คือ ๑) มีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่องและ ๒) มีการนำผลประเมินไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

---

[๑๓๘]สุมนา อยู่โพธิ์, **ตลาดบริการ,** (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๕), หน้า ๑๔๑-๑๔๒.

มาตรฐานที่ ๕ ครู/ผู้สอนมีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอนและประพฤติตนเหมาะสมกับวิชาชีพครู ตัวบ่งชี้ มี ๓ ตัวบ่งชี้ คือ ๑) ครู/ผู้สอนมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับวิชาที่สอนมีความมีจำนวนพอเพียง ๒) ครู/ผู้สอนปฏิบัติตนสอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพครู และ ๓) ครู/ผู้สอนมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ ๖ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับสูง ตัวบ่งชี้ มี ๑ ตัวบ่งชี้ คือ ผู้ที่สำเร็จการศึกษามีความรู้ ความสามารถและทักษะตามเกณฑ์ประเมินผลการเรียนตามที่หลักสูตรกำหนด

มาตรฐานที่ ๗ ผู้เรียนมีเจตคติต่อการเรียนและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตัวบ่งชี้มี ๓ ตัวบ่งชี้ คือ ๑) ผู้เรียนมีความสนใจมุ่งมั่นและความกระตือรือร้นต่อการเรียน ๒) ผู้เรียนมีความสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อน ครู/ผู้สอนและบุคลากรอื่นในโรงเรียน และ ๓) ผู้เรียนมีคุณภาพที่พึงประสงค์ในด้านจริยธรรม ซื่อสัตย์ ประหยัดและมีระเบียบวินัย

มาตรฐานที่ ๘ ผู้บริหารเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ ตัวบ่งชี้ มี ๒ ตัวบ่งชี้ คือ ๑) ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในงานวิชาการ วิชาชีพและการบริหารจัดการโรงเรียน และ ๒) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ ๙ ระบบการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ตัวบ่งชี้ มี ๕ ตัวบ่งชี้ คือ ๑) โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนชัดเจนเหมาะสมกับขนาดและหรือหลักสูตรของโรงเรียน ๒) คุณภาพของการบริหารจัดการ ๓) มีนวัตกรรม/เทคโนโลยีและระบบข้อมูล/สารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการเหมาะสมกับการใช้งาน ๔) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องและ ๕) มีการนิเทศ กำกับและประเมินผลการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ ๑๐ อาคารเรียน ห้องเรียน ห้องประกอบ/สถานที่ฝึกปฏิบัติและสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับหลักฐานและเพียงพอต่อการใช้งาน ตัวบ่งชี้ มี ๒ ตัวบ่งชี้ คือ ๑) อาคารเรียน ห้องเรียน ห้องประกอบ/สถานที่ฝึกปฏิบัติเพียงพอกับการใช้งานและเหมาะสมกับหลักสูตรที่เปิดสอน และ ๒) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ ๑๑ บริการและสวัสดิการที่จัดให้แก่ผู้เรียนทั่วถึงและเพียงพอ ตัวบ่งชี้มี ๒ ตัวคือ ตัวบ่งชี้ คือ ๑) การจัด/บริการสุขาภิบาลถูกสุขลักษณะและอนามัย และ ๒) มีการจัดระบบรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสม

มาตรฐานที่ ๑๒ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตัวบ่งชี้มี ๑ ตัวบ่งชี้ คือ มีการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนหรือองค์กรภายนอก[๑๓๙]

ในพุทธศตวรรษที่ ๒๓-๒๔ นักการศึกษาคนสำคัญๆ คือ Rousseau, Pestalozzi และ Froebel เห็นวาดนตรีมีคุณคามาก เพราะชวยพัฒนาเด็กทั้งทางดานรางกาย จิตใจ อารมณและสังคม จึงไดพยายามสนับสนุนใหดนตรีเขามามีบทบาทในการศึกษา ดนตรีเปนองคประกอบที่จำเปนอยางยิ่งในการศึกษา เพราะดนตรีมีอิทธิพลอยางมากตอการสรางบุคลิกลักษณะของบุคคล การพัฒนา

---

[๑๓๙]สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, **พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.๒๕๕๐,** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ สกสค., ๒๕๕๑), หน้า ๔๕.

บุคคลมีความเจริญด านตางๆ การศึกษาในสมัยต อมาจึงได นำดนตรีเข ามาเป นสวนหนึ่งของหลักสูตร[๑๔๐]

ในประเทศไทยการจัดการศึกษาในระยะแรก ยังไมมีวิชาดนตรีและนาฏศิลปในหลักสูตร มีแตวิชาขับร อง จนเมื่อมีการปรับปรุงหลักสูตรพุทธศักราช ๒๕๒๑ จึงได จัดวิชาดนตรีและนาฏศิลปไวอยูในกลุมสรางเสริมลักษณะนิสัยในหลักสูตรประถมศึกษาและปจจุบันวิชาดนตรีจัดอยูในสาระ การเรียนรูศิลปะ สาระดนตรีเมื่อดนตรีเข ามามีบทบาทในโรงเรียนมากขึ้น ครูต องศึกษาค นคว าวิธีการจัดการเรียนการสอนใหสอดคลองกับจุดมุงหมายที่ตั้งไว ดังนั้นการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนและเนื้อหาสาระนั้นขึ้นอยูกับครูผูสอนซึ่งต องเข าใจวาดนตรีมีอิทธิพล อันยิ่งใหญกับชีวิตมนุษย ครูควรจะปรับปรุงการสอนดนตรี หรือไมเข าใจจะเกิดปญหาในการเรียน การสอนอยางมากดังนั้นครูจึงควรศึกษาให เข าใจถึงจิตวิทยาการสอนดนตรีเพราะดนตรีนอกจากจะพัฒนาความคิดสร างสรรคและการแสดงออกแลวยัง พัฒนาดานสติปญญา รางกาย อารมณ สังคม และดานภาษา[๑๔๑]

ดังนั้นหากครูผูสอนดนตรีได พิจารณาจุดประสงคเหลานี้อยางถองแท และเริ่มสอนดนตรีอยางมีหลักการจัดการเรียนการสอนอยางมีระเบียบ พยายามนำความรู ตางๆ มาใชในการสอนให ดีที่สุด ยอมทำให เกิดผลดีโดยตรงตอผูเรียน ตอกระบวนการเรียนการสอนและในที่สุดก็จะเป นผลดีแกเด็กและเป นผลดีตอประเทศชาติต อไปในที่สุด

๒.๓.๓ ทฤษฎีการสอนดนตรี

โซลตาน โคดาย (Zoltan Kodaly) เป นนักการศึกษาดนตรีและเป นผู้ประพันธ์เพลงชาว ฮังการี หลักการสอนดนตรีของเขาคือการจัดลำดับเนื้อหาการสอนและกิจกรรมทางดนตรีให สอดคล องกับพัฒนาการของเด็ก เรียงลำดับขั้นตอนจากง ายไปหายาก และมุ งเน้นที่การสอนร อง เพลง เพราะการร องเพลงเป นการใช เสียงที่มีอยู แล วตามธรรมชาติของเด็ก ซึ่งเด็กคุ นเคย ฝึกควบคู ไปกับการอ านโน้ตต างๆ จนสามารถอ านและเขียนโน้ตดนตรีได้ เขามีความคิดว าสำหรับเด็กแล ว ดนตรีมีความสำคัญและต องการการพัฒนาไปเช นเดียวกับภาษา เด็กควรได เริ่มฟังดนตรีก อนที่จะเริ่มร องหรือการเล น และเมื่อเด็กมีประสบการณ์การฟังมากเพียงพอ ก็จะสามารถฝึกการอ านและเขียนภาษาดนตรีได ง ายขึ้น วิธีการใช สัญลักษณ์มือประกอบในกิจกรรมการสอน ใช การ อ านโน้ตด วยระบบซอล-ฟา เรียงลำดับขั้นตอนจากง ายไปหายาก สามารถฝึกโสตประสาททาง ดนตรีให ผู้เรียนได ทั้งเรื่องจังหวะ ระดับเสียง ทำนอง และการประสานเสียง โดยการร องเพลงตาม แบบฝึกหัดของโคดายจะมีการแบ่งเป นระดับขั้นต างๆ เพื่อให เหมาะสมกับผู้เรียน[๑๔๒]

---

[๑๔๐]ดวงใจ พัฒนไชย, “ผลการใช ชุดการสอนวิชาดนตรีเรื่องโนตสากลเบื้องต นต อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีรูปแบบการเรียนแตกต างกัน”, **วิทยานิพนธ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา),** (มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๑), หน้า ๒๕.

[๑๔๑]กรมวิชาการ, **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน,** พิมพครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพองคการรับสงสินคาและพัสดุภัณฑ, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

[๑๔๒]Kodaly Zoltan, **The Selected Writhing of Zoltan Kodaly**, (Budapest: Corvine, 1974).

เอมิล ชาคส์ ดาลโครซ (Emile Jaques Dalcroze) ผู้ประพันธ์เพลงและนักดนตรีศึกษา ชาวสวิส เขามีหลักการสอนดนตรีโดยใช้การเคลื่อนไหวจังหวะเพื่อตอบสนองต่อเสียงดนตรี ชื่อว่า “ยูริธึมมิก” (Eurhythmics) ทำให้ผู้เรียนต้องตั้งใจฟังเสียงอย่างมีสมาธิ และตอบสนองต่อองค์ประกอบของดนตรีต่างๆ ในเรื่อง จังหวะ ระดับเสียง ความดังเบา ความสั้นยาว นอกจากนั้น ดาลโครซ ก็ใช้หลักการสอนแบบโซลเฟจ (Solfege) ซึ่งเป็นการฝึกอ่านและฟังเพื่อจดจำ ระดับเสียงต่างๆ บนบรรทัดห้าเส้นได้ รวมถึงการด้นสด (Improvisation)คือการปฏิบัติกิจกรรมทางดนตรี แบบทันทีท่านใดโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตัวผู้เรียนเอง ซึ่งจะช่วยส่งเสริมพัฒนาความคิด สร้างสรรค์ตามพัฒนาการของเด็กได้วิธีสอนตามแนวทาง ของดาลโครซนี้ จะมุ่งเน้นการให้ ความสำคัญกับการฝึกโสตประสาทต่างๆ เช่น จังหวะ ระดับเสียง ความแตกต่างของเสียง โดยใช้ กิจกรรมการสอนยูรธึมมิก การสอนโซลเฟจ และการอิมโพรไวเซชั่น เป็นสื่อ โดยมีลำดับขั้นตอน จากง่ายไปหายาก สอดคล้องกับพัฒนาการของเด็ก

คาร์ล ออร์ฟ (Carl Orff) นักประพันธ์เพลงและนักดนตรีศึกษาชาวเยอรมัน เป็นผู้คิดค้นวิธีการสอนดนตรีโดยใช้เครื่องดนตรีระนาด เป็นสื่อการสอน โดยจะจัดกิจกรรมและเนื้อหาให้สอดคล้องกับพัฒนาการของเด็ก ออร์ฟมีความเชื่อว่าดนตรีเบื้องต้นสำหรับเด็กนั้น จะต้องสามารถแสดงออกได้โดยง่าย เขาจึงได้รวมเอาดนตรี การเคลื่อนไหว และการพูดเข้าไว้ด้วยกัน ในการปฏิบัตินั้น เขาจะเน้นเรื่องจังหวะสำหรับการฝึกเบื้องต้น พร้อมกับกิจกรรมสร้างสรรค์อิสระ ไม่ว่าจะเป็นการร้องเพลง การเคลื่อนไหว การเล่นเครื่องดนตรีระนาด ซึ่งเป็นเครื่องดนตรีที่มีระดับ เสียงต่างๆ เด็กจะได้เรียนรู้จังหวะ ระดับเสียงต่างๆ การอ่านโน้ตต่างๆ การฝึกประสานเสียง รูปแบบของบทเพลง สีสันเสียง รวมถึงความรู้และความเข้าใจในสัญลักษณ์ทางดนตรีไปพร้อมๆ กัน ซึ่งเป็นการฝึกทักษะทางดนตรี ทั้งการฟัง การร้อง และการบรรเลงเครื่องดนตรีโดยตรง[๑๔๓]

ชินอิชิ ซูซูกิ (Shinichi Suzuki) นักการศึกษาและครูไวโอลินชาวญี่ปุ่น เป็นเวลากว่า ๕๐ ปีมาแล้ว ที่ซูซูกิพบความจริงเกี่ยวกับการเรียนภาษาแม่ของเด็กทั่วโลกและได้นำมาพัฒนาให้เข้ากับการเรียนดนตรี ซูซูกิสังเกตว่าเด็กจะฟังและเลียนแบบการพูดภาษาของตนเองได้ก่อนการอ่านและเขียน ดังนั้นการฟังดนตรีต้นฉบับ และการเลียนแบบครู แล้วฝึกทำซ้ำบ่อยๆ จะทำให้เด็ก สามารถบรรเลงเครื่องดนตรีได้เป็นอย่างดี ซูซูกิจะคัดเลือกบทเพลงในระดับต่างๆ แบ่งตามความ ยากง่าย เพื่อให้เด็กฝึกเรียนรู้สาระดนตรีและการปฏิบัติดนตรีมากกว่าเทคนิคต่างๆ การคัดเลือก บทเพลงในแบบฝึกหัดของซูซูกิ จะนำเสนออย่างเป็นขั้นตอนและมีกระบวนการพัฒนา ผู้เรียน ต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ มาตรฐานของบทเพลงฝึกจะมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเรียน ดนตรีขั้นที่สูงขึ้นไป แม้จะเห็นว่าซูซูกิไม่ได้เน้นการฝึกโสตประสาทต่างๆ เช่นเดียวกับโคดาย ออร์ฟและดาลโครซ แต่เมื่อพิจารณาถึงวิธีการของเขาแล้วจะพบว่ามีการเน้นที่ขั้นตอนของการฟัง เป็นพื้นฐานแรก จากนั้นจึงค่อยเป็นขั้นตอนของการปฏิบัติเครื่องดนตรี ซึ่งการฟังนั้นนับว่าเป็นการฝึกโสตประสาทโดยตรง และนำมาปฏิบัติบนเครื่องดนตรีและการประเมินผลก็มาจากการเล่น เครื่องดนตรีนั่นเอง[๑๔๔]

---

[๑๔๓]Orff, C. “Orff-Schulwerk : Past and future,” **Perspectives in Music Education**, (Washington, D.C. : MENC, 1966).

[๑๔๔]Suzuki, Shinichi. **Suzuki Violin School Volume I.** (USA: Summy-Birchard Inc, 1978).

แพทย์หญิงมาเรีย มอนเตสซอรี (Montessori) ได้นำวิธีการและหลักการของนายแพทย์เอ็ดเวิร์ดเซอแกง (Edward Seguin) ผู้เป็นลูกศิษยข์องนายแพทย์อ์ทาร์ด(Itard) ซึ่งเป็นผู้วางรากฐานวิชา แพทย์ศาสตร์เกี่ยวกับการบำบัดโรคในหูโดยตรง (Otology) นายแพทย์อิทาร์ดสามารถฝึกเด็กที่ หูหนวกและเป็นใบ้ให้สามารถฟังและพูดได้ โดยอาศัยประสาทสัมผัสทุกส่วนเข้ามาช่วยแพทย์หญิงมาเรีย มอนเตสซอรี ได้สอนเด็กปัญญาอ่อนให้สามารถสอบผ่านประโยคประถมศึกษาได้ทุกคนและเธอได้ประยุกต์วิธีการสอนนี้มาใช้สำหรับเด็กเล็กที่หูปกติและใช้เวลาตลอดชีวิต สำหรับการสอนแบบ “มอนเตสซอรี” นี้ เธอกล่าวว่างานของเธอเป็นระบบการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์ (A Scientific System of Education) โดยแท้ทฤษฎีของเธอสอดคล้องกับผลงานวิจัย ที่เกี่ยวกับพัฒนาการของเด็กต่างๆ เช่น งานวิจัยของ พีอาเจต์ (Piaget), กีเซลล์ (Gesell), บรูเนอร์ (Bruner),เบาเออร์ (Bauer)ฯลฯ เป็นการอธิบายได้อย่างดีว่าทฤษฎี “มอนเตสซอรี” ใช้ได้ผลดีกับการส่งเสริมพัฒนาการเด็ก

ในการเรียนแบบมอนเตสซอรี จะให้ความสำคัญกับการแนะนา ดนตรีต่อเด็ก เช่น ที่โรงเรียนตัวอย่าง (The Model Montessory School) ที่กรุงเวียนนา ครูจะคัดเลือกเพลงพื้นเมืองและเพลงคลาสลิคจากหลายประเทศทั่วโลก เพื่อเอาไว้ใช้ประกอบในการเรียนของเด็กนักเรียน และให้โอกาสในการฝึกสิ่งต่อไปนี้

๑. การฝึกให้เข้าใจ “จังหวะ” ของดนตรี ด้วยการฝึกการทรงตัว การวิ่ง การเดิน ให้เข้า จังหวะ โดยจะเคลื่อนไปตามกฎที่กำหนดไว้

๒. การฝึก “เมตริก” ของดนตรี เพื่อให้เด็กมีความประทับใจในเสียง (Musical Impressions) โดยครูจะเลือกเพลงมาท่อนใดท่อนหนึ่งแล้วเล่นซ้ำๆ และให้เด็กเคลื่อนไหวทุกส่วนของร่างกายไปตามจังหวะ เพื่อให้เด็กได้คุ้นเคยกับดนตรี

๓. การศึกษาความคล้องจองและทำนองดนตรี โดยนำเครื่องดนตรีที่เล่นง่ายๆ เช่น พวกเครื่องเคาะต่างๆ มาให้เด็กใช้เล่นกันอย่างเสรี ความสนใจของเด็กนั้นเกิดจากการที่เด็กได้ฟังเพลงที่ตน ชื่นชอบ แล้วนำมาเล่นด้วยหู (By heart) ส่วนความเข้าใจและความสามารถในการเล่นดนตรีนั้น มาจากการส่งเสริมจากการมีโอกาสได้จับเครื่องดนตรีขึ้นมาลองสร้างเสียงสูงต่ำ ซึ่งจะประทับอยู่ในใจเด็กได้อย่างน่าพิศวง

๔. การเขียนและอ่านดนตรี โดยจะให้เด็กได้ฝึกโสตประสาทจากการสังเกตความสูงต่ำของเสียงและขั้นต่อมาจะแทนตัวโน้ตด้วยสัญลักษณ์ต่างๆ แล้วสุดท้ายจึงแนะนำให้เด็กรู้ความหมายของตัวโน้ต การสอนดนตรีในเด็กของมอนเตสซอรี จะเริ่มมาจากความเข้าใจในความสอดคล้องของจังหวะก่อนการเรียน การอ่านและการเขียนตัวโน้ตเสมอ

กระบวนการของการเรียนรู้แบบมอนเตสซอรีที่นา มาใช้ในการเรียนการสอนดนตรีในเด็กมี ๓ ขั้นตอน คือ

๑. Imitation คือ การเลียนแบบ โดยครูจะเป็นต้นแบบให้เด็ก

๒. Recognition คือ การจดจำและแยกแยะความแตกต่างของเสียงต่างๆ ที่ได้ฟัง

๓. Intonationคือ การเปล่งเสียงร้องออกมาอย่างถูกต้อง เพื่อเป็นการยืนยันว่าเด็กมี ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้

ทฤษฎีการสอนดนตรีต่างๆ ที่ได้นำ เสนอนี้ เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีการสอนดนตรีที่นิยมใช้กันทั่วโลก ซึ่งจะเห็นว่ามีวิธีการที่หลากหลายและหลายหลักสูตรก็ไม่ได้เริ่มต้นที่การปฏิบัติเครื่องดนตรีโดยตรง แต่ใช้การฟังเสียง การร้องเพลงและการสร้างความรู้สึกที่ดีและการ รับรู้เกี่ยวกับเสียงดนตรี และการแสดงออกด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกตอบสนอง ต่อเสียงดนตรีดีก่อน จากนั้นครูจึงเริ่มเข้าสู่การปฏิบัติเครื่องดนตรี การสอนอ่านโน้ต บรรเลง บทเพลง ฯลฯ

ดังนั้น ผู้ที่จะเรียนดนตรีจึงควรทำความเข้าใจกับหลักสูตรและแนวทางการสอนของแต่ละสถาบันก่อน เพื่อให้ตรงกับความสนใจและความถนัดของตน

ทักษะดนตรี (Music Skills) ทักษะดนตรีจัดเปนหัวใจของการศึกษาดนตรี ดังนั้น ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ควรใหประสบการณตางๆ เพื่อใหเด็กเกิดทักษะดนตรีหลายๆ ดาน ทักษะดนตรีประกอบดวย การฟง การรองเพลง การบรรเลงเครื่องดนตรี การเคลื่อนไหว รางกายความคิดสรางสรรคและการอาน-เขียนโนต ซึ่งประกอบไปดวย[๑๔๕]

๑. การฟง (Listening) การฟงเปนทักษะที่จำเปนมากสำหรับดนตรี เนื่องจากดนตรีเปนเรื่องของเสียง การฟงจึงยอมมีบทบาทมากในการชวยใหผูศึกษาดนตรีมีความเขาใจดนตรี ซึ่งนำไปสูความซาบซึ้งและรักดนตรีตอไป การฟงเปนทักษะที่ตองฝกฝนเนื่องจากเพลงศิลปะมีองคประกอบและโครงสรางที่สลับซับซอน อยางไรก็ตามการฟงเพลงเปนทักษะที่สามารถเรียนรูไดและจัดเปนทักษะพื้นฐานสำคัญ ความซาบซึ้งในดนตรีจะเกิดขึ้นได ถามีทักษะการฟงที่เพียงพอ การฟงจึงเปนทักษะพื้นฐานที่สำคัญในการเรียนการสอนดนตรีทุกระดับ

๒. การรองเพลง (Singing) การรองเพลงเปนทักษะดนตรีที่ตองไดรับการฝกฝนเชนกับทักษะอื่นๆ ทางดนตรี ทั้งนี้เนื่องจากการรองเพลงมีหลายลักษณะดวยกันและเทคนิคตางๆ ในการรองเพลงมีมากมาย ผูที่มีทักษะการรองเพลงเขาใจหลักการ มีพื้นฐานจะสามารถรองเพลงไดไพเราะนาฟง การรองเพลงเปนทักษะที่ผูศึกษาดนตรีจะตองแสดงออกไมเหมือนกับการฟงจะเห็นไดวาการรองเพลงเปนกิจกรรมทางดนตรีที่ใหความสนุกสนานและสรางความสนใจใหกับผูศึกษาดนตรีเปนอยางดี การเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาจึงควรมีการรองเพลงเปนกิจกรรมแกนที่ สำคัญในการจัดกิจกรรมการสอนรองเพลง ควรใหผูเรียนได มีโอกาสรองเพลงในลักษณะตางๆ เชน การรองเดี่ยว รองหมูและรองประสานเสียง

๓. การบรรเลงเครื่องดนตรี (Playing) การศึกษาดนตรีในระดับประถมศึกษานั้น ทักษะการบรรเลงเครื่องดนตรี ไมได มีจุดมุงหมายเพื่อใหผูเรียนเกิดความชำนาญ แต เปนเพียงให ผูเรียนมีสวนรวมในกิจกรรมการบรรเลงเครื่องดนตรีบางประเภทและสรางความเขาใจทางดนตรีใหมากขึ้น เครื่องดนตรีที่บรรเลงงายๆ คือประเภทเครื่องตี ได แก กลองชนิดตางๆ เครื่องเปา ได แก ขลุย โหวด (เปนเครื่องดนตรีพื้นบาน) สวนเครื่องดนตรีประเภทอื่นๆ ตองอาศัยวุฒิภาวะของเด็ก และความสนใจของผูเรียน

---

[๑๔๕]พงษ์ลดา นาควิเชียร, **การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดนตรีสากลขั้นพื้นฐานของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๒ ที่เรียนโดยการสอนตามแนวคิดของโคดายกับการสอนตามแนวคิดของเบอร์เกตันและบอร์ดแมน,** (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑๙.

๔. การเคลื่อนไหวรางกาย (Moving) การเคลื่อนไหวรางกายเพื่อตอบสนองตอเสียงดนตรีเปนทักษะพื้นฐานอยางหนึ่ง ที่ชวยเสริมความเขาใจในดนตรีไดเชนเดียวกับการรอง โดยเฉพาะอยางยิ่งผูเรียนในระดับประถมศึกษา ซึ่งสามารถใชการเคลื่อนไหวรางกายชวยพัฒนาแนวคิดพื้นฐานทางดนตรีไดเปนอยางดี

๕. ความคิดสรางสรรค (Creating) ความคิดสรางสรรคทางดานดนตรีสามารถกระทำไดหลายลักษณะและหลายรูปแบบ เชนการแตงเพลงจากทำนองงายๆ เพื่อเปนแนวทางหนึ่งในการแสดงออกทางดนตรี ซึ่งชวยเสริมสรางความเขาใจดนตรีไดเปนอยางดี

๖. การอาน การเขียนโนต (Reading-write note) ทักษะการอาน การเขียนสัญลักษณทางดนตรีจัดไดวาเปนทักษะที่สำคัญประการหนึ่งในการศึกษาดนตรีเนื่องจากดนตรีเปนเรื่องของเสียงจึงตองแปลเสียงเปนสัญลักษณเพื่อใชในการถายทอดเสียงตางๆ ฉะนั้นสิ่งที่จะชวยใหเกิดความเขาใจดนตรีหรือสิ่งที่จะเปนสื่อในการแสดงออกทางดนตรีจึงมักตองผานขั้นตอนการแปลงหรือการใชสัญลักษณดนตรีเสมอ[๑๔๖]

การจัดการเรียนรูในวิชาดนตรี ผูเขียนมีความเห็นวา การฝกทักษะปฏิบัติจะชวยใหนักเรียนไดประสบการณตางๆ อยางมากมายทั้งยังเปนการพัฒนาดานรางกาย จิตใจและความคิดสรางสรรคอีกดวย ซึ่งจะทำใหนักเรียนเปนบุคคลที่อยูในสังคมไดอยางมีความสุข

ณรุทธิ์ สุทธจิตต์[๑๔๗] กลาววา การสอนดนตรีไมวาในลักษณะใด ยอมมีหลักการ ที่ผูสอนยึดเปนแนวปฏิบัติการศึกษาทฤษฎีการเรียนรูยอมชวยใหการสอนดนตรีมีประสิทธิภาพขึ้นได ทั้งนี้เปนเพราะผูสอนจะมีความเขาใจในกระบวนการเรียนรูของผูเรียนและสามารถจัดการสอนดนตรีใหเหมาะสมกับผูเรียนมากขึ้นในทางจิตวิทยา ทฤษฎีการเรียนรูสามารถแบงออกไดเปนสอง กลุมใหญๆ คือ ทฤษฎีการเรียนรูในกลุมพฤติกรรมนิยมและทฤษฎีการเรียนรูในกลุมแนวคิดนิยม นอกจากนี้ในการสอนดนตรีควรกลาวถึงแนวคิดเรื่องการรับรู ของบรูเนอร (Bruner) ดวยเพราะสามารถนำมาประยุกตใชในการสอนดนตรี ดังนั้นทฤษฎีที่มีความเกี่ยวของกับวิชาดนตรีสากล ประกอบไปดวยทฤษฎีตางๆ ดังตอไปนี้

ทฤษฎีการเรียนรูกลุมพฤติกรรมนิยม

ทฤษฎีการเรียนรูของกลุมนี้อธิบายการเรียนรู โดยใชความสัมพันธระหวางสิ่งเรา และการสอบสนองเปนหลัก ซึ่งเปนไปในหลายลักษณะ เชน ทฤษฎีการเรียนรูแบบ Classical conditioning หรือแบบ Operant conditioning เปนตน ทฤษฎีเหลานี้อธิบายการเรียนรูโดยกลาววา การเรียนรูเกิดขึ้นเมื่อใชสิ่งเราเปนตัวชี้นำหรือจูงใจใหผูเรียนแสดงพฤติกรรมที่ตองการออกมา รายละเอียดของแตละทฤษฎีแตกตางกันออกไป แตสามารถกลาวโดยสรุปไดวา ทฤษฎีการเรียนรูใน กลุมพฤติกรรมนิยมมีความเชื่อวา การเรียนรูเกิดขึ้นในสภาวะของการวางเงื่อนไข โดยมีการใชการ เสริมแรงหรือการ

---

[๑๔๖]พงษ์ลดา นาควิเชียร, **การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดนตรีสากลขั้นพื้นฐานของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๒** ที่เรียนโดยการสอนตามแนวคิดของโคดายกับการสอนตามแนวคิดของเบอร์เกตันและบอร์ดแมน, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๒๑.

[๑๔๗]ณรุทธ์ สุทธจิตต์, **พฤติกรรมการสอนดนตรี,** (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๖), หน้า๔๑.

ใหรางวัลและการลงโทษ อันเปนตัวกำหนดใหผูเรียนแสดงพฤติกรรมตางๆ ที่ตองการออกมาซึ่งเปนสิ่งที่เห็นไดชัดทั้งพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปและตัวเสริมแรงที่นำมาชวย ใหเกิดการเรียนรู

สิ่งที่ไดจากทฤษฎีเหลานี้คือ ในการเรียนการสอนดนตรี ครูควรใชการเสริมแรง ซึ่งอาจเปนรางวัลในรูปแบบใดๆ กับผูเรียน เมื่อผูเรียนปฏิบัติสิ่งที่ผูสอนมุงหวังไวได นอกจากนี้ การเรียนการสอนดนตรีควรคำนึงถึงตัวผูเรียนเปนหลักกวา ผูเรียนมีความสามารถเรียนรูสิ่งใดได มิฉะนั้นถาบทเรียนยากเกินความสามารถของผูเรียน แมพยายามใชการเสริมแรงหรือสราง แรงจูงใจอยางไรก็ไมทำใหผูเรียนรูสิ่งนั้นๆ ได เมื่อผูเรียนสามารถปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดไดแลวควรใหผูเรียนมีโอกาสฝกฝนสิ่งนั้นๆ เสมอๆ เพื่อการกันลืม พยายามใหผูเรียนไดเรียนรูดวยตนเอง โดยใหตอบสนองในหลายๆ รูปแบบ จนเมื่อผูเรียนปฏิบัติถูกตองก็ใหการเสริมแรง ทั้งนี้ผูสอน ควรมีหลักในการที่จะแนะนำผูเรียนเปนครั้งเปนคราว มิฉะนั้นผูเรียนอาจไมสามารถตอบสนองได อยางถูกตองเลยก็เปนได ซึ่งทำใหผูเรียนเกิดความเบื่อหนาย และไมสนใจเรียนดนตรีอีกตอไป

ทฤษฎีการเรียนรูในกลุมนี้ กลาวถึงการทำโทษไวดวยวา อาจใชหยุดพฤติกรรมที่ไมตองการได แตไมควรใชเพราะการทำโทษมักไมชวยใหผูเรียนหยุดพฤติกรรมที่ไมตองการอยางถาวร เปนเพียงการเก็บพฤติกรรมนั้นไว เพราะไมตองการถูกลงโทษ แตเมื่อใดที่มีโอกาสผูเรียนมี แนวโนมที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ออกมาเสมอ ดังนั้น ควรใชการใหรางวัลหรือการเสริมแรงเพื่อพฤติกรรมที่ตองการและเพิกเฉยไมสนใจกับพฤติกรรมที่ไมตองการ ดีกวาใชการลงโทษอยางไรก็ ตามการลงโทษอาจใชไดในบางกรณี ถาผูสอนเห็นวาจำเปน

การนำทฤษฎีในกลุมนี้บางทฤษฎีไดกลาวไววา การเรียนรูเกิดขึ้นเมื่อผูเรียนเห็นลักษณะที่คลายคลึงกันของบทเรียนหนึ่งกับบทเรียนที่จะเรียน ตอไป

๑. การสอนจังหวะควรจะเริ่มจากจังหวะที่งายกอน ดังนั้น ควรจะเริ่มสอนกอน

๒. ในเรื่องอัตราจังหวะเมื่อไดสอนอัตราจังหวะแลว ควรจะตอดวยการสอนอัตราจังหวะ

๓. ในการรองเพลง ถาผูเรียนคนใดรองบางตอนไดถูกตองควรเนนที่ผูนี้โดยใหรองใหคนอื่นๆ ฟง เพื่อใชสิ่งนี้เปนตัวเสริมแรงใหผูเรียนคนอื่นๆ เกิดการเรียนรูมิใชใหคนรองเพี้ยนรอง ใหผูเรียนคนอื่นๆ ฟงและบอกวานี่คือสิ่งที่ไมถูกตอง ซึ่งเปนการใชการลงโทษทำใหผูนั้นเกิดความอับอายและมีทัศนคติที่ไมดีตอวิชาดนตรีและผูเรียนคนอื่นๆ ก็มิไดเรียนรูสิ่งที่ถูกตอง เพียงแตรูวาสิ่งที่ผิดเปนอยางไรเทานั้น

ทฤษฎีการเรียนรูกลุมแนวคิดนิยม

ทฤษฎีการเรียนรูของกลุมนี้อธิบายการเรียนรูวาเปนกระบวนการที่เกี่ยวของกับเรื่องของการสรางแนวคิดหรือความเขาใจเพื่อใชแทนประสบการณหรือสภาวะแวดลอมที่ตนไดประสบมา ซึ่งเปนเรื่องเกี่ยวของกับความคิด กระบวนการคิดหาเหตุผล รวมไปถึงตัวแปรอื่นๆ เชน การจูงใจ พันธุกรรม และประสบการณการเรียนรูที่มีมากอน เนื่องจากการเรียนรูเปนกระบวนการทางปญญาที่ลึกซึ้ง ดังนั้นในบางโอกาสการเรียนรูอาจเกิดขึ้นในบุคคลหนึ่งแลว โดยที่บุคคลนั้นไมจำเปนตองมีการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมใดๆ ใหปรากฏ (Latent learning) การเรียนรูอาจเกิดขึ้นอยางฉับพลันทันที ซึ่งเรียกวาการเรียนรูแบบหยั่งเห็น (Insight learning) อยางไรก็ตาม การเรียนรูที่เกิดขึ้นเปนผลเนื่องมาจากประสบการณเดิมและความสามารถในการคิดหาเหตุผลของบุคคลนั้น

ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มนี้พัฒนามาจากจิตวิทยากลุ่มเกสตัลท (Gestalt psychology) มีกำเนิดในประเทศเยอรมัน มีหลักการสำคัญของ เกสตัลท คือ การเรียนรู้ที่เน้นสวนรวมทั้งหมดมากกวาสวนยอย โดยให้ความสำคัญกับประสบการณเดิมของผู้เรียน การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ในสองลักษณะ คือ เกิดจากการรับรู้และเกิดจากการหยั่งเห็นดังได้กลาวแล้ว สาระสำคัญของทฤษฎีการเรียนรู้ในกลุ่มนี้ พอสรุปได้ คือ

๑. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนมีโอกาสรับรู้สิ่งนั้นอยางเดนชัด เนื่องจากแตละคนมีประสบการณเดิมแตกตางกัน การรับรู้สิ่งใหมอาจไมเป็นไปในลักษณะที่ผู้สอนต้องการจึงจำเป็นที่ผู้เรียนและผู้สอนควรมีความเข้าใจตรงกันเสียกอนวาต้องการเรียนรู้สิ่งใด ทั้งนี้รวมไปถึงการจัดสภาพการเรียนการสอนให้เอื้ออำนวยตอการเรียนรู้ในสิ่งที่มุงประสงค์ไว้

๒. การเรียนรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นผลรวมของประสบการณเดิมและประสบการณใหมของผู้เรียน ฉะนั้น ผู้สอนควรจัดสภาพการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงประสบการณเดิมของผู้เรียนและใช้ประสบการณเดิมของผู้เรียนเป็นจุดเริ่มต้นโดยชี้ให้ผู้เรียนเห็นความคล้ายคลึงหรือความเหมือนของประสบการณเดิมกับประสบการณใหม

๓. การเรียนรู้เป็นกระบวนการตอเนื่องสัมพันธ ผู้เรียนจะเรียนรู้สิ่งใหมๆ ได้โดยการเชื่อมโยงกับสิ่งที่ตนมีประสบการณมาแล้ว ดังนั้นผู้สอนจึงควรทราบวาผู้เรียนมีประสบการณเดิมอะไรมาบางและใช้ประสบการณเดิมมาเชื่อมโยงกับประสบการณใหมที่จะเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้สิ่งใหมๆ ได้

๔. เนื่องจากการเรียนรู้เป็นกระบวนการตอเนื่อง แม้ในบางครั้งประสบการณใหมๆ จะไมสมบูรณแบบ แต่ผู้เรียนก็สามารถเรียนรู้จากประสบการณนั้นได้ เนื่องจากผู้เรียนสามารถนำประสบการณเดิมที่ตนมีอยู่มาช่วยทำให้ประสบการณใหมสมบูรณแบบและเกิดการเรียนรู้ขึ้นได้จากสาระสำคัญนี้ เห็นได้ชัดวาประสบการณเดิมของผู้เรียนนั้นเป็นรากฐานสำคัญในการเรียนรู้สิ่งใหมๆ เปรียบเหมือนดังวาประสบการณเดิมเป็นลักษณะสวนรวมและประสบการณใหมเป็น ลักษณะสวนยอยที่จะเพิ่มเข้าไปในสวนรวม ดังนั้นการเรียนรู้สิ่งใหมๆ จึงต้องเชื่อมโยงมาถึงประสบการณเดิมเสมอ เพราะหลักของเกสตัลทเน้นการเรียนรู้จากสวนรวมมาสู่สวนยอย

สุกรี เจริญสุข กลาวถึง การเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพ ทางดนตรีในเอกสารประกอบการสอน วิชาสุนทรียศาสตร สรุปได้ ๓ สวน คือ ความเหมือนความแตกตางและความเป็นฉัน

ดนตรีเป็นความไพเราะของเสียงโดยอาศัยการเรียนรู้จากความเหมือนพัฒนาไปสูความแตกตางและความเป็นฉันซึ่งเป็นแกนแททางวัฒนธรรม

จากทฤษฎีทั้ง ๓ แนวทาง ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทางดนตรี สามารถจัดขั้นตอน ๕ ลำดับได้ดังนี้

๑. ทฤษฎีการเรียนแบบ เป็นกระบวนการที่เด็กจะต้องได้ยินเสียงดนตรีได้เห็นและได้สัมผัสแลวลอกเลียนแบบในที่นี้หมายถึงครู

๒. ทฤษฎีการทำซ้ำเป็นการฝกทักษะจนเกิดความแมนยำหรือเกิดความชำนาญจนสามารถควบคุม กำกับและจัดการ (ทักษะทางดนตรี) ได้อยางมีประสิทธิภาพ

๓. ทฤษฎีการแหกคอกเกิดจากการทำซ้ำๆ จนเกิดความเบื่อหนายต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อจะได้สรางสิ่งใหมในบางสวน

๔. ทฤษฎีทางเทวดา เปนการสรางสรรคผลงานดานทักษะที่สมบูรณบนพื้นฐานความถูกตองแมนยำเปนตัวของตัวเอง

๕. ทฤษฎีความเปนฉัน เปนการแสดงออกทางผลงานซึ่งเปนหัวใจของงานศิลปะและเปนผลงานของดนตรี[๑๔๘]

ลำดับขั้นการรับรู้

หลักการเกี่ยวกับลำดับขั้นของการรับรูทางจิตวิทยาที่ควรกลาวถึงเพื่อนำมาใชเปนหลักในการเรียนการสอนดนตรี ไดแก แนวความคิดทางการรับรูของบรูเนอร์ ซึ่งกลาวไวดังนี้

การรับรูเปนกระบวนที่แบงไดเปน ๓ ระดับ คือ

๑. กระบวนการรับรูซึ่งผานทางการกระทำ (Enactive representation) เชน การเรียนรูเกี่ยวกับการเลนสกี ผูสอนจะใชการกระทำใหดู เพื่อใหผูเรียนเห็นวาเปนอยางไรและใหผูเรียน กระทำตามในทางดนตรีการรับรูในชั้นนี้ ไดแก การใหผูเรียนไดฟงเสียงหรือตบมือใหจังหวะของตัวโนตตางๆ เปนตน

๒. กระบวนการรับรูที่เกี่ยวของกับการใชสัญลักษณแทนสิ่งที่ตองการเรียนรู (Iconic representation) ในลักษณะของภาพหรือการกระทำบางอยางที่เปนสัญลักษณแทนสิ่งที่ตองการเรียนรู ซึ่งเปนสิ่งที่ใกลตัวผูเรียนหรือเชื่อมโยงกับประสบการณในการรับรูของผูเรียนในทางดนตรี เชน การใชภาพที่สื่อความหมายแทนตัวโนตหรือใชความสั้นยาวของเสนสื่อ ความหมายแทน ที่ทุกคนยอมรับ จังหวะสั้นยาวของคาตัวโนต

๓. กระบวนการรับรูที่เกี่ยวของกับการใชสัญลักษณทางดานภาษาที่ทุกคนยอมรับ (Symbolic representation) เชนภาษาเขียน หรือตัวโนตสากล ในชั้นนี้คือ การเปลี่ยนสัญลักษณจากขั้นที่สองซึ่งเปนที่เขาใจกันในเฉพาะผูเรียน และผูสอน มาเปนสัญลักษณที่เปนลักษณะสากลในทางดนตรี ไดแก การรับรูเกี่ยวกับเรื่องตัวโนต หรือเครื่องหมายตางๆ ทางทฤษฎีดนตรี[๑๔๙]

หลักการรับรูดังกลาวนี้ นำมาประยุกตใชกับการเรียนการสอนดนตรีได คือ ในขั้นแรกการเรียนรูทางดนตรีควรเริ่มดวยการรับรูทางดานเสียง เพราะดนตรีเปนเรื่องของเสียง ซึ่งตรงกับขั้น Enactive representation ในระยะตอมาการแปลแนวคิดทางเสียงมาเปนสัญลักษณ ควรใชสัญลักษณ ที่สามารถสื่อความหมายในลักษณะที่เปนภาพแทนลักษณะของเสียงได ซึ่งเปนขั้น Iconic representation ในขั้นที่สาม คือ การแทนสัญลักษณในขั้นที่สองดวยสัญลักษณทางดนตรี (Musical notation) เรียกวา Symbolic representation จะเห็นไดวาในขั้นที่สองซึ่งจัดเปนขั้นตอนระหวางแนวคิดของเสียงและสัญลักษณทางดนตรีนั้น มักจะขาดไปการเรียนการสอนดนตรี โดยทั่วไปมักถายทอดเสียงเปนสัญลักษณทางดนตรีโดยทันที ซึ่งทำใหการเรียนรูทางดนตรีขาดขั้นตอนไปเปนผลทำใหความเขาใจทางดนตรีไมพัฒนาไปเทาที่ควร นอกจากนี้มีอยูหลายครั้งที่การเรียนการสอนดนตรีเริ่มตนที่สัญลักษณทางดนตรีกอน ซึ่งเปนกระบวนการเรียนการสอนที่ไมเหมาะสม เพราะสวนทางกับการรับรูตามหลักของ บรูเนอรและเปนการสอนดนตรีที่มิไดเนนแนวคิดของเสียง ซึ่งทำให

---

[๑๔๘]สุกรี เจริญสุข, **สุนทรียศาสตร์ทางดนตรี,** (นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๓๙), หน้า ๕๗.

[๑๔๙]Bruner, J.S.; others, **Studies in Cognitive Growth, A Collaboration at the Center for Cognitive Studies. 2nd ed.**, (New York: John Wiley & Sin. 1966): 10-11.

ผู้เรียนมีแนวคิดเกี่ยวกับเสียงหรือเรื่องดนตรี ไมตรงกับลักษณะธรรมชาติของสาระดนตรี ที่เปนเรื่องของเสียง มิใชเปนเรื่องของสัญลักษณของเสียง

ในการเรียนการสอนดนตรีที่นำหลักของ บรูเนอร ไปใช จะชวยพัฒนาแนวคิดทางดนตรีไดตรงกับธรรมชาติของสาระดนตรี ซึ่งสามารถชวยใหการเรียนรูดนตรีมีประสิทธิภาพและพัฒนาไปไดอยางไมมีเขตจำกัด

การใชหลักการรับรูทางดานสัญลักษณกับการสอนดนตรี การสอนเรื่องโนตตัวดำ ซึ่งโดยทั่วๆ ไปควรเริ่มดวยการใหผูเรียนรองเพลงที่มีตัวดำอยูและใหผูเรียนตบมือในจังหวะของตัวดำ เดินย่ำเทาใหเขากับจังหวะของตัวดำ เพื่อผูเรียนเริ่มมีแนวคิดเกี่ยวกับจังหวะของตัวดำ ซึ่งเปน จังหวะสม่ำเสมอมีความเร็วในอัตราหนึ่ง กิจกรรมเหลานี้ทำใหผูเรียนรับรูเรื่องคาของในตัวดำ

ในขั้นตอมา สัญลักษณที่มีความหมายและใกลตัวผูเรียนซึ่งผูสอนใชแทนการตบจังหวะ การออกเสียงหรือการเดิน ในจังหวะของตัวดำ อาจเปนภาพที่มีขนาดเทากัน เพื่อแทนแนวคิดเรื่องความเทากันของจังหวะ เชน ภาพหนาเด็กหรือภาพกลวยหอม

ในระยะตอมาจึงแนะนำสัญลักษณทางดนตรี คือ โนตตัวดำ ซึ่งการรับรูของผูเรียนเปนเพียงการเปลี่ยนสัญลักษณเทานั้น แนวคิดทางดานจังหวะของตัวดำไดรับการฝึกฝนมาจนผูเรียนไมรูสึกเปนสิ่งใหมหรือเรื่องยากอีกตอไป ฉะนั้นเมื่อผูเรียนเห็นสัญลักษณจึงเปนเพียงเครื่องหมายแทนเสียงตบมือ ที่ผูเรียนคุนเคยมาแลวนั่นเอง

เห็นไดวาพัฒนาการของการรับรูเรื่องตัวดำคอยๆ เปนไปอยางเปนลำดับ ทำใหผูเรียนสามารถรับรูและเรียนรูแนวคิดและสัญลักษณไดอยางมีความหมายที่ถูกตองทางสาระดนตรี นอกจากนี้การสอนดนตรีโดยอิงแนวคิดของ บรูเนอร ยังตรงกับพัฒนาการทางปญญาของเด็กที่เปย เจท กลาวไวดวยวาเด็กจะเรียนรูหรือรับรูสิ่งตางๆ ผานทางSensorimotorกอนที่จะมีความคิดดานนามธรรมในขั้น Formal operational Stage การตบมือ การเดินในอัตราความเร็วของโนตตัวดำ เปนลักษณะของการรับรูทางประสาทสัมผัส (Sensorimotor perception) ในขณะที่ทำการแนะนำ โนตตัวดำ เปนลักษณะของนามธรรม (Abstract) ซึ่งเปนสัญลักษณทางดนตรีที่ใชแทนเสียงที่เกิด จากการตบมือ ๑ ครั้ง

สรุปไดวา ทฤษฎีการสอนดนตรี ทำให้ผูเรียนสามารถพัฒนาแนวคิดทาง มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีสอนใหสอดคลองกับผูเรียน ซึ่งทำใหผูเรียนสนใจเรียนดนตรีมากขึ้น เกิดความซาบซึ้งดนตรีการเรียนการสอนที่ประสิทธิภาพ และใชสิ่งนั้นเปนหลักในการจัดการเรียนการสอนดนตรีซึ่งจะทำใหผูเรียนเรียนดนตรีอยางมีความสุข

สมชาย อมรักษ์ กลาววา การพัฒนาความคิดสรางสรรคจัดไวในกิจกรรมฝก ทักษะดนตรีตางๆ ดังนี้

๑. กิจกรรมการฟงเพลง
๒. กิจกรรมการทองกลอนและคำคลองจองรวมทั้งชื่อตางๆ
๓. กิจกรรมการรองเพลง
๔. กิจกรรมการเคลื่อนไหว

๕. กิจกรรมปฏิบัติเครื่องดนตรี[๑๕๐]

แรมซีและเบญเลส (Ramsey And Benred) กลาววา ครูที่มีประสบการณทาง ดนตรีจะสามารถสอนเด็กไดดี แตถาครูขาดประสบการณก็ไมใชสิ่งที่ยากเกินไปโดยครูจะรวบรวมบทเพลงที่รูจักที่สามารถเลือกมาใชไดมากมาย[๑๕๑]

ดนตรีเปนกิจกรรมที่จะชวยใหเด็กเกิด ความเบิกบานใจในการแสดงออก การจัดการเรียนการสอนแตละครั้งนั้นจะตองนำกิจกรรมที่มีอยู ๓ กิจกรรมสอนใหสัมพันธกัน คือ กิจกรรมเนนจังหวะ กิจกรรมเนนการฟงและการปฏิบัติเครื่อง ดนตรี กิจกรรมการสอนดนตรีควรจัดใหมีการเรียนการสอนในลักษณะกระบวนการกลุมใหมากที่สุด เพื่อนำไปสูการพัฒนาลักษณะนิสัยในดานตางๆ ในการอยูรวมกัน และการประเมินผลก็ควร ทำในลักษณะกลุมดวย ลักษณะนิสัยที่สำคัญ จะวัดและประเมินเปนอันดับแรก คือ ความสนุกสนาน เพลิดเพลิน การกลาแสดงออกในกิจกรรมนั้นๆ อยางผสมกลมกลืน อันดับรองลงมาคือ ทักษะ ความถูกตองและทาทางยิ้มแยมแจมใส ไมขัดเขินเครงเครียดกลาแสดงออก นอกจากนี้ในการ ประเมินผลนั้นควรมีทางเลือกใหมาก เพื่อสนองความสนใจ ความถนัด และความตองการของเด็ก ตลอดจนสภาพทองถิ่นซึ่งแตกตางกัน การจัดการเรียนการสอนวิชาดนตรีไวในหนังสือโนตเพลงไทย ระดับประถมศึกษา เรื่องการเตรียมตัวครู แบงเปน ๒ ระยะ คือ การเตรียมตัวระยะยาวและการเตรียมตัวระยะสั้น

การเตรียมตัวระยะยาว

หลักในการเตรียมตัวระยะยาว ผูสอนจะตองปฏิบัติดังรายละเอียดตอไปนี้

๑. ผูสอนไดรับการอบรมและการศึกษาเอกสารตางๆ เกี่ยวกับการสอนดนตรี เชน ลักษณะวิชา จุดประสงคแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

๒. ฝกหัดเลนดนตรีที่ครูใชประกอบการสอน

๓. ฝกหัดรองเพลงใหถูกตองตามทำนองและจังหวะ

๔. วางแผนการจัดการเรียนและการสอน

๕. จัดเตรียมเพลงและกิจกรรมที่จะใชในการเรียนการสอน

๖. จัดเตรียมสื่อการเรียนการสอน

การเตรียมตัวระยะสั้น

หลักในการเตรียมตัวระยะสั้น ผูสอนจะตองปฏิบัติ ดังรายละเอียดตอไปนี้

๑. กำหนดหัวขอที่จะสอน

๒. กำหนดสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสม

๓. กำหนดวิธีประเมินผล

๔. จัดทำบันทึกการสอน ประกอบดวย แนวคิด จุดประสงคการสอน จุดประสงคเชิงพฤติกรรมเนื้อหาวิชา กิจกรรมประสบการณ อุปกรณการเรียนการสอน

---

[๑๕๐]สมชาย อมะรักษ์, **ดนตรีสำหรับเด็ก,** (กาญจนบุรี: โปรแกรมวิชาดนตรี คณะมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๒.

[๑๕๑]Ramsey, M.E., & Bayless, **K.M.Kindergarten programs and practices**, (St.Louis : The C.V. Mosby, 1980), p. 114.

รูปแบบและขั้นตอนการจัดการเรียนการสอน

ในการจัดการเรียนการสอนและขั้นตอนการจัดการเรียนการสอนมีรูปแบบดังตอไปนี้

๑.ใชความเขาใจเปนรากฐาน ความรูและทักษะทุกชนิด โดยเฉพาะที่ตองการการสะสมทีละเล็กละนอยเปนขั้นตอน ตองปูพื้นฐานใหเด็กเกิดความเขาใจเสียกอนเปนตนวา กอนที่จะใหเด็กรูจักตัวโนตสากล ตองอธิบายใหเด็กเขาใจอัตราความเร็วความชาของเสียงที่เกิดขึ้นโดยสังเกตจากการฟงวามีเสียงสั้นยาว – ชาหรือเร็ว

๒. วิธีสอนที่ยั่วยุใหเกิดความคิดสรางสรรค คนที่มีความคิดสรางสรรคนั้นคือ คนที่คิด เปนทำเปนนั่นเอง การที่จะสนับสนุนความคิดสรางสรรคของเด็กอยูที่ครูฝกสอนเปนหลักการตั้งคำถามงายๆ มีความสัมพันธตอเนื่องกันในคำถามจะทำใหเด็กคิดออกมองเห็นภาพในจินตนาการอยางเดนชัด ซึ่งทำใหเด็กกลาตอบจะนำไปสูการปรับความคิดของตนใหถูกตอง ซึ่งการคำถาม ทั้งหลายที่ครูถามมาควรเปนคำถามเปด เด็กสามารถตอบไดหลายคำตอบ

๓. วิธีสอนควรเปนแบบบูรณาการชั่วโมงการสอนดนตรี ครูมักจะนึกวาตลอดเวลาที่เรียนควรจะสอนอยางใดอยางหนึ่งตลอดไป เชน การรองเพลง การบรรเลงเครื่องดนตรี การฝกหัดเขียนโนตเพลง ฯลฯ การสอนเชนนี้เด็กจะเกิดความเบื่อหนาย การสอนตามแบบสากลเขาจะแบงเวลาออกเปนหลายสวน การสอนใชการฝกหัด ทดสอบและปฏิบัติคลุกคละกันไป เชน มีการฝกฟงเสียงดนตรี การเปลงเสียงใหตรงตามโนต การรองเพลงใหถูกตอง และ การฝกหัดใหบรรเลงเครื่องดนตรี การสอนแบบนี้จะเปนการเพิ่มทักษะในดานดนตรีที่สมบูรณ นักเรียนจะสนุกสนานในการเรียนบรรยากาศในหองจะมีชีวิตชีวาขึ้น การเรียนดนตรีนักเรียนทุกคนจะไดรับการฝกหัดใหเปนคนมีสมาธิมีระเบียบวินัย ตามลักษณะของวิชานี้ ผูมีจิตใจหยาบไมละเอียดออน จะบรรเลง ดนตรีเปนวงไมไดเลย

๔. วิธีสอนควรมีการเชื่อมโยงกับวิชาอื่น การสอนวิชาดนตรีในระดับประถมศึกษามีจุดมุงหมายตองการใหเปนการสอนแบบบูรณาการทุกวิชา ควรจะมีการเกี่ยวของสงเสริมซึ่งกันและกันผลัดเปนแกนกลางได แลวแตชวงใดจะเนนหนักเรื่องอะไรเปนตนวาในการสอนทักษะเกี่ยวกับการอาน

ครูก็ควรโยงเอาการฝกจังหวะของวิชาดนตรีเขามาเสริมทักษะการอานใหเฉียบคมขึ้น หรือบางชวงเวลาที่ตองการฝกทักษะทางดนตรี เชน ฝกทำจังหวะ ๒ จังหวะ ๓ จังหวะ ๔ จังหวะ ครูก็อาจจะใชคำกลอนหรือรอยแกวเปนเครื่องมือแทนที่จะใชรองเพลงอยางเดียว การสอนแบบนี้จะทำใหนักเรียนรูสึกวาวิชาตางๆ ที่เรียนมามีสวนสัมพันธชวยเหลือ ซึ่งกันและกันได การเรียนอยางเอาจริงเอาจังจึงมีประโยชนมาก เพราะนำมาเกี่ยวของกับวิชาอื่นไดชวยใหการเรียนดีขึ้น

ความสำคัญของดนตรี

ดนตรีมีความผูกพันกับมนุษยมาตั้งแตอยูในครรภมารดา ไมวาจะเปนจังหวะการเตนของหัวใจหรือลมหายใจของมนุษยลวนแลวแต มีจังหวะที่เราสังเกตไดทั้งสิ้น[๑๕๒] ดนตรียังเปนสื่อสะพานที่นำจิตใจมนุษยไปสูภาพอันสมบูรณ ชูจิตใจใหละเอียดออนชด ชอยและปราศจากกิเลสทั้งปวง[๑๕๓] เชน

---

[๑๕๒]พิชัย ปรัชญานุสรณ์, **ทฤษฎีดนตรี ระดับเกรด ๑,** (กรุงเทพมหานคร: พับลิคบิสเนสพรินติ้ง ๒๕๓๔), หน้า ๖.

[๑๕๓]บรูซ แกสตัน, “ความคิดที่เกี่ยวกับดนตรีของโลก”, **วารสารถนนดนตรี,** (๒๕๓๑). ๒ (๙): ๗.

การบรรเลงดนตรีประกอบการเขียน ภาพวิจิตร วรรณศิลป นาฏศิลป หรือแม้แต่อุตสาหกรรมศิลป พานิชศิลป นิเทศศาสตร การโฆษณา ประชาสัมพันธ การท่องเที่ยว ฯลฯ

ความหมายและองค์ประกอบของดนตรี

สุเทพ บันลือสินธุ์ กล่าวถึง ความหมายของดนตรีหมายถึง เป็นผลงานจาก การกระทำของผู้บรรเลงโดยใช้กำลังแสดงออกด้วยการดีด สี ตี เป่า การร้องเพลงของคนเราก็ถือว่า เป็นเสียงดนตรีเช่นกัน ซึ่งเสียงดนตรีที่มนุษย์สร้างขึ้นแบ่งออกเป็นสองชนิดใหญ่ๆ คือ

๑. เสียงดนตรี (Sound) ลักษณะของเสียงจะมีระบบแน่นอนมีความไพเราะจนทำให้เกิดความรู้สึกได้

๒. เสียงร้อง (Voice) เป็นเสียงประจำตัวของแต่ละบุคคลเสียงดนตรีมีองค์ประกอบดังนี้

๒.๑ จังหวะ (Rhythm)

๒.๒ ระดับเสียง (Pitch)

๒.๓ ความดังค่อย (Loudness)

๒.๔ ทำนองเพลง (Melody)

๒.๕ น้ำเสียง (Tone Color)

๒.๖ ทิศทางของเสียง (Direction)

๒.๗ เสียงประสาน (Harmony)

๒.๘ ความรู้สึกทางดนตรี (Expression)

๓. จังหวะ (Rhythm) หมายถึง การเคลื่อนไหวของเสียงในช่วงเวลาหนึ่ง เช่น เสียงเต้นเป็นจังหวะของชีพจร การตีกลองเป็นจังหวะรัว เสียงเคาะระฆังเป็นจังหวะบอกเวลา เสียงที่ได้จากการเป่าขลุ่ยเป็นเสียงสั้นยาว จังหวะเป็นสิ่งสำคัญและเป็นสิ่งแรกของดนตรี หากจังหวะไม่มีดนตรีก็เสียได้โดยเนื้อแท้ ของจังหวะเพียงอย่างเดียวมีอิทธิพลต่อมนุษย์มากเพราะทำให้เกิดความรู้สึกได้มากมายอาจชักนำ อารมณ์ไปด้านใดก็ได้ เช่น ความรู้สึกวังเวง จากจังหวะการเคาะระฆังยามดึก รู้สึกคึกคักตื่นเต้นมีชีวิตชีวาจากจังหวะมาร์ชหรือความรู้สึกสงบจากจังหวะก้าวเดินแบบพระเดินจงกรม จะเห็นได้ว่า จังหวะช่วยทำให้มีการผ่อนคลายความเครียดและช่วยให้เกิดสมาธิ

๔. ระดับเสียง (Pitch) หมายถึง เสียงสูงต่ำที่มีความถี่เป็นรอบต่อหนึ่งวินาทีมีหน่วยเป็นเฮิรทซ์ (Hertz) เสียงที่มีความถี่สูง คือ เสียงสูง เสียงที่มีความถี่ต่ำ คือ เสียงต่ำมนุษย์สามารถได้ยินเสียงจากความถี่ประมาณ ๒๐-๒๐,๐๐๐ เฮิรทซ์ ระดับเสียงที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดอารมณ์แตกต่างกัน เช่น เสียงที่ต่ำมาก จะทำให้ผู้ฟังรู้สึกเกิดความหวาดกลัว อึดอัด ไม่มั่นใจ เสียงระดับกลาง จะทำให้เกิดความรู้สึกสบายและระดับเสียงสูง จะทำให้เกิดความตื่นเต้นเร้าใจหรือเหนื่อยได้ จะเห็นได้ว่าระดับเสียงก่อให้เกิดความรู้สึกได้เช่นเดียวกับจังหวะ ถ้าเสียงพูดหรือเสียงร้องของมนุษย์แสดงถึงความมั่นใจแล้วระดับเสียงจะไม่สูงหรือต่ำกว่าระดับเสียงพูดปกติของแต่ละคน

๕. ความดัง (Loudness) หมายถึง ปริมาณความเข้มของเสียงที่วัดได้มีหน่วยเป็นเดซิเบล (Decibel) เสียงดังจะเร้าเร้ากระตุ้นอารมณ์และการทำงานของต่อมไร้ท่อ เสียงดนตรีที่เบาติดต่อกัน จะทำให้เบื่อหน่ายผลของความดังค่อยของเสียงก่อให้เกิดประโยชน์คือใช้เป็นสื่อให้เกิดสมาธิ กระตุ้นและลดความรู้สึกสวนลึกทางจิตใจ ทำให้สงบหรือตื่นตัวได้และสามารถสร้างระเบียบและ

ควบคุมตนเองให้เหมาะสมได้ จะเห็นได้ว่า ในการจัดกิจกรรมดนตรีให้กับเด็กจึงต้องคำนึงถึงความดังค่อยของเสียงดนตรีด้วยก็จะทำให้เด็กได้รับประโยชน์สูงสุด

๖. ทำนองเพลง (Melody) หมายถึง สวนขยายความคิดทางภาษาดนตรีที่เปรียบเหมือน คำพูดที่เป็นวลีหรือประโยคที่นักร้องนักดนตรีถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ต่างๆ โดยการนำระดับเสียงสูงๆ ต่ำๆ มาจัดเรียงไว้อย่างมีศิลปะโดยคำนึงถึงความสั้นยาวของเสียงแต่ละเสียงให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน ทำนองเพลงที่มีลีลาเชื่องช้าเสียงไปทางบรรยากาศทำให้ความรู้สึกเศร้า ทำนองเพลงที่ประกอบด้วยจังหวะเร็วจะทำให้สดชื่นรื่นเริงทำนองเพลงซ้ำจะทำให้รู้สึกเบื่อหน่าย จะเห็นได้ว่าทำนองเพลงจะสามารถดึงดูดอารมณ์ให้ผู้ฟังคล้อยตาม ลดความวิตกกังวล รู้สึกสงบ ผ่อนคลายความรู้สึกทางจิตใจได้

๗. น้ำเสียง (Tone Color) เสียงทุกเสียงที่เราได้ยินแม้ว่าจะเป็นชนิดของแหล่งกำเนิดเสียงเดียวกัน ก็มีความแตกต่างกันทางลักษณะเสียงได้ แม้แต่เสียงจากเครื่องดนตรีต่างชนิดที่เล่นโน้ตดนตรีเดียวกัน (ความถี่เท่ากัน) จะมีคุณลักษณะเสียงต่างกันน้ำเสียงจะช่วยให้ดนตรีมีความหลากหลายจึงเป็นผลทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดสมาธิ

๘. ทิศทางของเสียงดนตรี (Direction) ขึ้นอยู่กับการให้ทิศทางของแหล่งกำเนิดเสียงดนตรี ตัวกลางที่เสียงดนตรีเดินทางผ่าน เช่น ลักษณะความกว้างยาวและสูงของห้อง วัสดุที่ใช้ของห้อง เสียงดนตรีมีการหักเหของการเดินทางได้เช่นเดียวกับแสง จึงทำให้เกิดความดัง-เบา แตกต่างกันไปในแต่ละจุด

๙. เสียงประสาน (Harmony) หมายถึง แนวทำนองตั้งแต่สองแนวขึ้นไป นำมาบรรเลง หรือออกเสียงพร้อมกันในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้เกิดลักษณะเสียงผสมขึ้น ซึ่งอาจทำให้เกิดความไพเราะเสนาะหูหรือระคายหูก็ได้ ขึ้นอยู่กับการกระทบกันของเสียงประสานนั้นๆ เช่น เสียงที่มีความถี่ใกล้กันมากๆ เมื่อมีเสียงประสานจะเกิดความเครียด

๑๐. ความรู้สึกทางดนตรี (Expression) หมายถึง การแสดงทางด้านความรู้สึกทางอารมณ์ ความคิดในขณะปฏิบัติการเล่นดนตรีหรือขับร้อง ซึ่งมีการแสดงออกได้มากมาย เช่น จังหวะช้าเร็ว ความดังค่อย การเร่งการหน่วง ทำให้เสียงดนตรีและเสียงประสานไปในแนวของอารมณ์ต่างๆ เช่น ความสุข ความเศร้า ความโกรธ ความสง่างาม เป็นต้น ซึ่งทำให้เด็กมีโอกาสรับรู้ จึงแยกแยะเรียนรู้ ทดลองและสร้างสรรค์ส่งผลให้เกิดความเพลิดเพลิน คลายเครียด ปรับเปลี่ยนอารมณ์และขบวนความคิดได้ จากองค์ประกอบของดนตรีทั้ง ๘ องค์ประกอบ จะต้องเข้าใจเป็นอย่างดีแล้วนำมาประยุกต์ใช้ ดนตรีและกิจกรรมต่างๆ มาปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการของนักเรียน การเรียนรู้ในบทเรียนจะทำให้เด็กเกิดความเครียด การเรียนรู้จึงเกิดได้น้อย ฉะนั้นการจัดกิจกรรมดนตรีที่เหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้เด็กเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น[๑๕๔]

---

[๑๕๔]สุเทพ บันลือสินธุ์, **พื้นฐานการดนตรีสำหรับครูประถมศึกษา,** (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาสน, ๒๕๓๗), หน้า ๑๖.

๒.๓.๔ ประวัติดนตรี

ดนตรีเป็นวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลสูงต่อระดับพลังงานและความรู้สึกของมนุษย์[๑๕๕] ที่สามารถแสดงออกได้ทางพฤติกรรมในหลายรูปแบบ โดยทั่วไปแล้ว มีการแสดงออกทางเสียง บทเพลง และการเต้นรำ ดังนั้นดนตรีจึง เข้ามามีส่วนสำคัญในกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ ทุกชาติทุกภาษา ไม่ว่าชนชาติใดภาษาใด ดนตรีช่วยมอบ ความบันเทิงและช่วยกล่อมเกลาจิตใจของ มนุษย์ให้มีความละเอียดอ่อน และมีสมาธิกับสิ่งที่ทำมากขึ้น ดนตรีเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งในหลายๆ ศาสตร์ที่อยู่คู่กับมนุษย์มาเป็นเวลานาน ดนตรี ให้ทั้งความรู้ ความบันเทิง การผ่อนคลายอารมณ์และยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนามนุษย์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม ปัญญา ความคิด สร้างสรรค์และบุคลิกภาพ ดังนั้นดนตรีจึงเป็น ตัวเชื่อมนำสิ่งต่างๆ ให้มีคุณภาพชีวิตที่สมดุล การก้าวเข้าสู่การเรียนดนตรี ของเด็กนักเรียน ก็คือ การมอบรางวัลอันยิ่งใหญ่ให้แก่ชีวิต ครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ เพื่อการเข้าสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน[๑๕๖] ยืนยันว่า เด็กที่มีส่วนร่วมกับกิจกรรมทางดนตรีจะมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการดีกว่าผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดนตรีเลย ดังนั้นวิชาดนตรีจึงมีความสำคัญและได้จัดไว้ในหลักสูตร การศึกษาในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับอุดมศึกษา ทั้งโรงเรียนของรัฐและโรงเรียนดนตรีของเอกชน

๒.๓.๕ การเรียนการสอนดนตรีสากลในประเทศไทย

การเรียนการสอนดนตรีในประเทศไทยเริ่มขึ้นเมื่อ พ.ศ.๒๔๓๕[๑๕๗] เป็นการสอนวิชาขับร้อง สรภัญญะ โอ้เอ้วิหารราย จุดประสงค์เพื่อฝึกหัดร้องเพลงและ ในเวลาต่อมา มีการเปิดโรงเรียนสอนดนตรีตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ในรัชสมัยของ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว คือ “โรงเรียนดนตรีพรานหลวง” ตั้งเมื่อ ๓๐ พ.ย. ๒๔๖๑[๑๕๘] และในปี ๒๔๗๗ - ๒๔๗๙ มีการตั้งโรงเรียนดนตรีอีกหนึ่งแห่งคือ “วิทยาสากลดนตรีสถาน”[๑๕๙] และในปี ๒๔๗๙ นายเอื้อ สุนทรสนาน หัวหน้าวงดนตรีบริษัทภาพยนตร์ ไทยฟิลม์ ได้ก่อตั้งโรงเรียนดนตรีชื่อว่า “ คอนคอร์เดียร์[๑๖๐]

การสอนดนตรีในประเทศไทยได้มีการจัดทำหลักสูตรดนตรีขึ้นหลายครั้ง เช่น พ.ศ. ๒๕๔๔ โดยกรมวิชาการ นำหลักสูตรดนตรีใน พ.ศ. ๒๕๓๕ มาปรับปรุงใหม่โดยเอามารวมอยู่ในกลุ่มวิชาพื้นฐานและได้จัดออกเป็น ๖ กลุ่มด้วย กันคือ ดนตรีในชีวิตประจำวัน เสียง การขับร้อง การปฏิบัติเครื่องดนตรี ทฤษฎีโน้ตและองค์ประกอบดนตรี และประวัติ ดนตรีและจากการปรับปรุง หลักสูตร

---

[๑๕๕]Cross, I. “Music, cognition, culture and evaluation. Annals of the New York”, **Academy of Sciences** 930: 28-42. (2001).

[๑๕๖]Hoy, W.K., and C.G.,Miskel. **Educational administration: Theory, research, and practice.** (Singapore: The McGraw-Hill Inc.27. (2001).

[๑๕๗]กระทรวงธรรมการ, **พิกัดสำหรับการศึกษาเป็นหลักสูตรในโรงเรียนมูลสามัญ,** (กรุงเทพมหานคร: ลายมือเขียน, ๒๔๓๕), หน้า ๑๒๑.

[๑๕๘]ศุภชัย จันทร์สุวรรณ, “สถาบันสอนนาฏศิลปะ ดนตรี ตามพระราชบัญญัติแห่งแรกในประเทศไทย”. **ศิลปกร**, ๖, ๓๙: ๕๔-๕๙, (๒๕๓๙).

[๑๕๙]สุกรี เจริญสุข, **เสียงและระบบเสียงดนตรีไทย,** (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยดุริยางค์ศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๖), หน้า ๔๒.

[๑๖๐]สุวัฒน์ วรดิลก, **ชีวิตและงานของครูเอื้อ สุนทรสนาน,** (กรุงเทพมหานคร: เพื่อชีวิต, ๒๕๓๒), หน้า ๙.

ดนตรีในครั้งหลังสุดนั้น ยังไม่มีการปรับปรุงอีกเลยและได้นำหลักสูตร พ.ศ. ๒๕๔๔ มาดำเนินการสอนในโรงเรียนจนถึงทุกวันนี้[๑๖๑]

การเรียนการสอนดนตรีในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ (Postmodern) ผู้ปกครองมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของวิชาดนตรีเป็นสำคัญ จึงนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนดนตรีเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะการเรียนเล่นเปียโน (Piano) และเครื่องดนตรีอื่นๆ เปียโนนั้น เป็นเครื่องดนตรีที่มีราคาแพง ใช้เงินลงทุน ในการเรียนการสอนค่อนข้างสูง โรงเรียนของรัฐมีจำนวนน้อย ที่มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้ดังนั้น โรงเรียนดนตรีเอกชนจึงได้เข้ามามีบทบาททางการศึกษาและได้มีการจัดตั้งโรงเรียนดนตรีและจัดการสอน ทั้งในระดับ พื้นฐาน ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง และแนวโน้มมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ[๑๖๒]

การที่มีโรงเรียนดนตรีเอกชนและมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ถือว่าเป็นการดีเพราะจะได้ช่วยแบ่งเบาภาระการศึกษาของชาติได้ระดับหนึ่ง ส่วนใหญ่แล้วโรงเรียนดนตรีเอกชนจะจัดการศึกษาระดับวิชาชีพนอกระบบโรงเรียนเท่านั้น จุดประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ดนตรีขั้นพื้นฐานโดยไม่จำกัด เพศ อายุและสถานที่สอน โดยใช้หลักสูตรที่โรงเรียน สร้างขึ้นเองในการตอบสนองผู้เรียนตามความสนใจ เพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะและสร้างรายได้ให้แก่ตนเองและครอบครัว ใช้เวลาเรียนตั้งแต่ ๕ ชั่วโมงจนถึง ๒๕๐ ชั่วโมงตามลำดับและเพื่อให้มีความสะดวกในการบริหารจัดการกระทรวงศึกษาธิการได้จัดให้โรงเรียนดนตรีเอกชนเหล่านี้ไว้ในมาตรา ๑๕ (๒) ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนประเภทศิลปศึกษาและอาชีวศึกษา พ.ศ. ๒๕๒๕ โดยมีแนวคิดให้ประชาชนได้มีการพัฒนาตนเอง ชุมชนมีส่วนร่วม มีความเสมอภาคทางการศึกษาและให้พึ่งพาตนเองได้เพื่อให้ตรงตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ ความสามารถตนเองในการทำงานและประกอบอาชีพ เพื่อการดำรงชีวิตและการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย สังคมและสติ ปัญญาโดยใช้ประสบการณ์ที่ได้เรียนมาเพิ่มความรู้ให้ตนเองทั้งสามด้านคือ ทักษะ เจตคติและสติปัญญา โดยให้หลักสูตร มีความสัมพันธ์กับแรงงานและอาชีพอิสระ[๑๖๓]

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว โรงเรียนดนตรีสยามกลการจึงถือกำเนิดขึ้นมาเมื่อ วันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๐๙ (Yamaha Music School) ซึ่งถือเป็นโรงเรียนนำร่องและเป็นโรงเรียนดนตรีเอกชนรายแรกที่ได้จัดตั้งตามมาตรา ๑๕ (๒) ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. ๒๕๒๕ ที่เปิด

---

[๑๖๑] กรมวิชาการ, **เอกสารประกอบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา,** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑๔.

[๑๖๒] กรมวิชาการ, **คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ศิลปะ สาระ ดนตรี,** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑.

[๑๖๓] ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **จิตวิทยาการศึกษา,** (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๓), หน้า ๕๖-๕๗.

สอนตามรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน ของกลุ่มหลักวิชา ดนตรี/การใช้สียง/ร้องเพลง[๑๖๔] โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เด็ก และเยาวชนได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และเพื่อธุรกิจและการค้า

โรงเรียนดนตรีเอกชนได้จัดตั้งและมีจำนวนเพิ่มขึ้นตามลำดับมีทั้งกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด มีรูปแบบการ สอนต่างกัน เช่น แบบผู้ประกอบการ และแบบสัมปทานเอกชน ส่วนขนาดของโรงเรียน จะแบ่งตามจำนวนนักเรียนลง ทะเบียนเรียน เช่น ๑-๙๙ คนจัดเป็นโรงเรียน ขนาดเล็ก ๑๐๐-๔๙๙ จัดเป็นโรงเรียนขนาดกลาง ๕๐๐-๑,๐๐๐ ขึ้นไปจัดเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่[๑๖๕] วิชาที่สอนนั้นจะสอนภาคปฏิบัติ ฝึกความชำนาญเครื่องดนตรีที่ตนเอง ถนัด เช่น เปียโน กีตาร์ ไวโอลิน กลอง และจำพวกเครื่องลมไม้หรือทองเหลือง เป็นต้น

ทั้งนี้ การวัดผลและประเมินผลผู้เรียน มีการวัดผลออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ รูปแบบแรก การวัดผลภายในโดยครูผู้สอนและโรงเรียนจะเป็นผู้จัด เช่น จัดสอบในบทเรียน สอบจบ การศึกษาเพื่อรับประกาศนียบัตร และรูปแบบที่สอง การจัด สอบภายนอก มีการจัดสอบโดย สถาบันดนตรีมาตรฐานจากต่างประเทศ ผู้เรียนดนตรีจะเข้ารับการทดสอบขึ้นอยู่กับการสมัครใจ ไม่มีการบังคับผลของผู้เข้ารับการทดสอบจะต้องได้คะแนนมาตรฐานที่สถาบันนั้นๆ เป็นผู้กำหนดไว้ในชุดทดสอบ ผู้สอบผ่านก็จะได้ประกาศนียบัตรในแต่ละวิชานั้นๆ การสอบทั้งสองรูปแบบนี้มีข้อแตกต่างอย่างมากก็คือการกำหนดค่าสอบในแต่ละชุดสอบ(ระดับขั้น)จะมีค่าธรรมเนียมการสอบค่อนข้างสูง สำหรับสถาบันที่เปิดให้ทำการทดสอบ ความรู้ทางดนตรีและเปิดทำการทดสอบ อยู่ในประเทศไทยขณะนี้ เช่น Trinity London College of Music, Guildhall School of Music and Drama, London College of Music and Drama, Yamaha Music Foundation, AMEB (Australian Music Examinations Board) เป็นต้น[๑๖๖]

พัฒนาการของวัยเด็ก

พัฒนาการของวัยเด็ก (Childhood) อยู่ในช่วงอายุประมาณ ๓-๑๒ ปี ความเจริญเติบโตส่วนใหญ่จะเป็นด้านกระดูก กล้ามเนื้อ และการประสานการทำงานของระบบร่างกายต่างๆ แต่มีอัตราที่ช้ากว่าทารก แต่จะมีอัตราที่รวดเร็วในช่วงปลายของวัยนักจิตวิทยาได้แบ่งวันเด็กออกอีก ๓ ระยะย่อย ได้แก่[๑๖๗]

---

[๑๖๔]กองบรรณาธิการ, ๒๕๔๘ อ้างถึงในวรรณเทพ หาษกล้า, “โรงเรียนดนตรีเอกชน: การศึกษาสภาพการเรียนการสอน”, **วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาวัฒนธรรมศึกษา,** (สถาบันวิจัยและวัฒนธรรมเอเชีย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑.

[๑๖๕]กรมวิชาการ, **คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ศิลปะ สาระ ดนตรี**, หน้า ๔๘.

[๑๖๖]กรมวิชาการ, **คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ศิลปะ สาระ ดนตรี**, หน้า ๔๙.

[๑๖๗]พรพิมล เจียมนาคินทร์, **พัฒนาการวัยรุ่น,** (กรุงเทพมหานคร: ต้นอ้อแกรมมี่, ๒๕๓๙), หน้า ๓๗-๓๘.

ระยะที่ ๑ วัยเด็กตอนต้น หรือวัยเด็กเล็กหรือวัยอนุบาล (ช่วงอายุ ๓-๕ ปี)

เป็นวัยที่มีความก้าวหน้าทางพัฒนาการในทุกด้าน ได้แก่

๑. พัฒนาการทางร่างกาย เป็นวัยที่เด็กสามารถควบคุมร่างกายและอวัยวะต่างๆ ได้ตามความต้องการของตน จึงสามารถทำกิจกรรมหลายๆ อย่างได้ด้วยตนเอง จึงชอบที่จะกระโดดโลดเต้น ปีนป่าย เพื่อฝึก การควบคุมร่างกายให้เกิดความชำนาญมากขึ้น ซึ่งผู้ใหญ่เรียกวัยนี้ว่าเป็น วัยซน ดังนั้นผู้ใหญ่จึงต้องส่งเสริมให้เด็กมีพัฒนาการทางร่างกายโดยคำนึงถึงความปลอดภัยของเด็กด้วย

๒. พัฒนาการทางอารมณ์ เด็กในวัยนี้จะเริ่มเรียนรู้การแสดงพฤติกรรมตอบสนองอารมณ์จากคนใกล้ชิดรอบข้าง มักจะมีธรรมชาติของอารมณ์เหมือนวัยเด็กตอนต้น คือ แสดงออกอย่างเปิดเผย ไม่ซับซ้อน แปรปรวนได้ง่าย

๓. พัฒนาการทางสังคม เป็นวัย ที่ต้องมีการปรับตัวและเรียนรู้วิธีการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนใหม่และบุคคลแวดล้อมในสถานศึกษา เด็กจะเรียนรู้ในการแสดงพฤติกรรมที่ทำให้คนอื่น ยอมรับและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสังคมใหม่ แต่อย่างไรเด็กวัยนี้ยังยึดตนเป็นศูนย์กลางอยู่เช่น อยากคุยในสิ่งที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงว่าคนอื่นๆ จะพูดเรื่องใดอยู่

๔. พัฒนาการทางสติปัญญา เด็กวัย นี้จะมีพัฒนาการทางภาษาอย่างต่อเนื่อง คือ สามารถใช้ภาษาในรูปแบบของประโยคได้จะชอบเลียนแบบภาษาพูดและลักษณะท่าทางจากผู้ใหญ่ ลักษณะเด่นของเด็กวัยนี้คือ อยากรู้ อยากเห็น ช่างสงสัย ชอบจินตนาการ จึงมักแสดงออกด้วยการซักถาม เช่น ทำไม อะไร อย่างไร เป็นต้น สำหรับด้านความจำ เด็กยังมีอยู่ในวงจำกัด เช่น จำเลขได้แค่ ๑-๒ หลัก จำสีได้เพียงแม่สี เป็นต้น

ระยะที่ ๒ วัยเด็กตอนกลาง (ช่วงอายุ ๖-๙ ปี)

พัฒนาการของเด็กในวัยนี้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมไม่มากนัก มีพัฒนาการอย่างช้าๆ ได้แก่

๑. พัฒนาการทางร่างกาย เด็กจะมีความคล่องตัวในการเคลื่อนไหวมากขึ้นกว่าเดิม เป็นผลของพัฒนาการที่ผ่านมาจากวัยเด็กตอนต้น

๒. พัฒนาการทางอารมณ์ เด็กจะเริ่มมีการควบคุมทางอารมณ์ได้บ้างแล้ว ลักษณะอารมณ์ของเด็กวัยนี้จะเต็มไปด้วยความสนุกสนาน มีความสุขกับการได้ทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับเพื่อน จนบางครั้งขาดความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ผู้ใหญ่จึงมักเรียกเด็กในวัยนี้ว่า วัยสนุกสนาน

๓. พัฒนาการทางสังคม เด็กจะยังไม่มีการแบ่งกลุ่มทางเพศในการทำกิจกรรมอย่างชัด เจนแต่จะเริ่มลดการยึดตัวเองเป็นศูนย์กลางแห่งความคิดและการกระทำลงและเริ่มให้ความสำคัญกับกลุ่มเพื่อน รักพวกพ้อง แต่ทั้งนี้เพื่อนในวัยเดียวจะเริ่มมีบทบาทต่อทัศนคติและความคิดของเด็กมากขึ้นมากเดิม

๔. พัฒนาการทางสติปัญญา เด็กจะเริ่มเรียนรู้และมีประสบการณ์เพิ่มขึ้น รู้จักใช้เหตุผลในการตัดสินใจ เลือกทำในสิ่งที่ตนสนใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น สามารถจดจำสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้วได้อย่างแม่นยำ สามารถเรียงลำดับตัวเลขไม่มากนักได้รู้จักแยกแยะสีได้มากกว่าวัยเด็กตอนต้น

ระยะที่ ๓ วัยเด็กตอนปลาย (ช่วงอายุ ๑๐-๑๒ ปี)

ถือว่าเป็นช่วงเวลาที่สำคัญของวัยเด็ก เนื่องจากว่าเป็นวัยที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในทุกด้านหลายประการ ดังนี้

๑. พัฒนาการทางร่างกาย ร่างกายของเด็กวัย นี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกครั้งหนึ่งโดยเฉพาะผู้หญิงจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วกว่าผู้ชายเมื่ออายุประมาณ ๑๐ ปีครึ่ง ในขณะที่เด็กชายจะเริ่มการเปลี่ยนแปลงเมื่ออายุ ๑๒ ปีครึ่ง บางครั้งเรียกวัยนี้อีกอย่างว่า วัยเตรียมเข้าสู่วัยรุ่น

๒. พัฒนาการทางอารมณ์ เด็กวัยนี้จะสามารถควบคุมและเรียนรู้การแสดงออกทางอารมณ์ที่สังคมยอมรับเริ่มมีความวิตกกังวลและความเครียด เนื่องจากปัญญาในกลุ่มเพื่อนและการได้รับการยอมรับในกลุ่มหรือแม้กระทั่งการแข่งขันในด้านการเรียนกับเพื่อนร่วมชั้นจนดูเหมือนกับว่าเด็กในวัยนี้หงุดหงิดได้ง่าย

๓. พัฒนาการทางสังคม เด็กจะเริ่มมีการแบ่งกลุ่มระหว่างเพศหญิงและเพศชายอย่างเด่นชัดและจะเลือกทำกิจกรรมที่เหมาะสมของเพศของตน เพื่อนวัยเดียวกันจะมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำมากขึ้น ผู้ใกล้ชิดจึงควรให้คำแนะนำเกี่ยวกับการคบหาเพื่อนของเด็ก

๔. พัฒนาการทางสติปัญญา เด็กในวัยนี้มีระดับ ทางสติปัญญาที่เพิ่มขึ้นในอีกระดับหนึ่งโดยเริ่มมีจินตนาการ กว้างไกลขึ้น สามารถเปรียบเทียบได้เข้าใจความสัมพันธ์และความแตกต่างของสิ่งรอบตัว เข้าใจใน ความสัมพันธ์ของตัวเลขมากขึ้น และมีความจำที่แม่นยำขึ้นกว่าเดิมมาก

แพรวพรรณ เหลืองสุวรรณ[๑๖๘] แบ่งโครงสร้างอายุของเด็ก ออกเป็น ๓ ระยะ ดังนี้

๑. ระยะโครงสร้าง (Structure Stage) อายุ ๔-๕ ปี

ระยะนี้เด็กจะเริ่มพัฒนาความสามารถในการรับรู้และการสังเกต เด็กจะเริ่มเล่นสนุกกับคำและรู้จักคิดคำและประโยคของตนเอง โดยอาศัยการสร้างจากคำ วลี ประโยคที่เขาได้ยินคนอื่นๆ พูด เด็กจะเริ่มคิดกฎเกณฑ์ในการประสมคำและหาความหมายของคำและวลี ซึ่งเด็กจะเริ่มรู้สึกสนุกกับการเปล่งเสียงโดยเขาจะเล่นเป็นเกมส์กับเพื่อนๆ หรือสมาชิกในครอบครัว

๒. ระยะตอบสนอง (Responding Stage) อายุ ๕-๖ ปี

ในระยะนี้เด็กจะมีความสามารถในการคิดและพัฒนาการทางภาษาสูงขึ้น เขาจะเริ่มพัฒนาภาษาไปสู่ภาษาที่เป็นแบบแผนมากขึ้นและใช้ภาษาเหล่านั้นกับสิ่งต่างๆ รอบๆ ตัว การพัฒนาทางภาษาของเด็กในวัยนี้ จะเริ่มต้นเมื่อเขาเข้าเรียนในชั้นอนุบาลโดยเด็กจะเริ่มใช้ไวยากรณ์อย่างง่ายๆ ได้รู้จักใช้คำที่เกี่ยวข้องกับบ้านและโรงเรียน ภาษาที่เด็กใช้ในการสื่อความหมายใน ระยะนี้จะเกิดจากสิ่งที่เขามองเห็นและรับรู้

๓. ระยะสร้างสรรค์ (Creative Stage) อายุ ๖ ปีขึ้นไป

ในระยะนี้ ได้แก่ ระยะที่เด็กเริ่มเข้าโรงเรียนเด็กจะเล่นสนุกกับคำและหาวิธีสื่อความหมายด้วยตัวเลข เด็กในระยะนี้จะพัฒนา วิเคราะห์และสร้างสรรค์ทักษะในการสื่อความหมายโดยใช้ถ้อยคำสำนวนการเปรียบเทียบและภาษาพูดที่เป็นนามธรรมมากขึ้นและเขาจะรู้สึกสนุกกับการแสดงความคิดเห็นโดยการพูดและการเขียน

---

[๑๖๘]แพรวพรรณ เหลืองสุวรรณ, **ปฐมวัยศึกษา: กิจกรรมและสื่อการสอนเพื่อการฝึกทักษะพัฒนาการและการเรียนรู้,** (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๔๑-๔๒.

สรุปว่าการบริหารจัดการของโรงเรียนดนตรีควรให้ความสำคัญต่อการเรียนการสอนให้เหมาะกับอายุวุฒิภาวะ และระดับพัฒนาการ เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ เพราะเป็นที่ยอมรับทางวิชาการแล้วว่าการศึกษาดนตรีเป็นการวางพื้นฐานของการพัฒนาสมาธิ ให้ร่างกายเจริญเติบโตเต็มที่ตามวัย

๒.๔ หลักสัปปุริสธรรม ๗

๒.๔.๑ ความหมายของหลักสัปปุริสธรรม

หลักสัปปุริสธรรม ๗[๑๖๙] นั้นเป็นข้อธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่ภิกษุบริษัทในทีฆนิกาย ปาฏิกวรรค โดยได้ขยายความธรรมที่ทรงแสดงในธัมมัญญูสูตร[๑๗๐] โดยจะทำความเข้าใจความหมายของสัตบุรุษก่อน เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจความหมายหลักสัปปุริสธรรม ๗

สัปปุริสธรรม ๗ มีคำวินิจว่า ธรรมใดเป็นของสัตบุรุษ ธรรมนั้นชื่อว่าเป็นธรรมของพระอริยเจ้า คำว่า อริยะหรือคำว่า สัตบุรุษ ก็ได้แก่อริยธรรมหรือ สัปปุริสธรรม ๗ ตั้งอยู่ในที่เดียวกัน เสมอกัน มีส่วนเสมอกัน มีความเป็นอันเดียวกัน[๑๗๑] สัตบุรุษนั้นทำการปฏิบัติโดยไม่ยกตน ไม่ข่มผู้อื่น เพราะความเป็นผู้มีสกุลสูงนั้นนี้คือ สัปปุริสธรรม[๑๗๒] โดยหลักสัปปุริสธรรม ๗ นี้ปรากฏในพระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ปฐมปัณณาสก์[๑๗๓] การนิยามความหมายของสัปปุริสธรรม ๗ จึงเป็นเครื่องหมายหรือคุณภาพของบุคคล ดังนั้น สัปปุริสธรรม ๗ จึงถือเป็นคุณสมบัติของคนดี คนดีจึงควรได้เป็นผู้บริหาร

สัปปุริสธรรมเป็นธรรมของสัปปุริสชนคือ คนดีหรือคนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติความ เป็นคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ในการนิยามความหมาย ของสัปปุริสธรรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่างๆ ไว้ดังนี้

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณสมเด็จพระสังฆราช (อุฏฐายี) กล่าวว่า สัปปุริธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรม ๗ ประการที่บริบูรณ์ในผู้ใดย่อมบุคคลนั้นให้เป็นสัปปุริสชนที่เจริญด้วย คุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติการงานให้ บรรลุผลสำเร็จด้วยดีและเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำคนให้เป็นผู้สงบสุขและความเจริญรุ่งเรือง ก้าวหน้าได้ [๑๗๔]

พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบบัประมวลศัพท์ของ **พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)**[๑๗๕] ได้ให้ความหมายว่า สัปปุริสธรรม หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ มี ๗

---

[๑๖๙]ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓, ๓๕๗/๔๐๐.

[๑๗๐]องฺ.สตฺตก. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓- ๑๔๖.

[๑๗๑]อภิ.ธมฺม.อ. (ไทย) ๗๖/๓๖๗.

[๑๗๒]ม.อุ. (ไทย) ๑๔/๑๗๘/๑๐๕ ; ม.อุ.อ. (ไทย) ๒๒/๒๓๑ ; ขุ.ม.อ. (ไทย) ๖๕/๑๖๖.

[๑๗๓]องฺ.ม (ไทย) ๒๔/๑๔๗/๒๑๙

[๑๗๔]สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช(อุฏฐายี), **“สัปปุริสธรรม”** หนังสืออนุสรณ์ เนื่องในโอกาสงานฌาปนกิจศพ นายชัย, (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ๒๕๐๙), หน้า ๑๒.

[๑๗๕]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยตุโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์,** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพม์หาจุฬาลงกรณ์ราชวทิยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๗๖.

ประการ คือ ๑) ธัมมัญญุตา รู้หลักหรือรู้จักเหตุ ๒) อัตถัญญุตา รู้ความมุ่งหมายหรือรู้เหตุผล ๓) อัตตัญญุตา รู้จักตน ๔) มัตตัญญุตา รู้จักประมาณ ๕) กาลัญญุตา รู้จักกาลเวลา ๖) ปริสัญญุตา รู้จักชุมชน สังคม ๗) ปุคคลัญญุตา รู้จักบุคคล คุณธรรม ๗ ประการอันเป็นคุณสมบัติภายในตัวผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัติทั้ง ๗ ประการนี้ เป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันอย่างสมบูรณ์ ที่จะทำให้ผู้นำสามารถจัดการ สามารถปฏิบัติการในภาระงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

พระสามารถ อานนฺโท กล่าวว่า หลักสัปปุริสธรรม๗ หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษธรรมของคนดี บุคคลที่มีคุณธรรมประจำใจ โดยยึดเอาหลักสัปปุริสธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิตบุคคลที่ยึด[๑๗๖]

หลักสัปปุริสธรรมนั้นเป็นข้อธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่บริษัทตามโอกาสสถานที่ต่างๆ กัน ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำที่ดีในความหมายของพระพุทธศาสนาจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยหลักธรรม ๗ ประการ ในชีวิตประจำวันนั้น ถ้าหากใครมีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการนี้ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็น ผู้ที่พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ”หรือ“คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” การกระทำหรือพฤติกรรมของเขามีความเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาดนำประโยชน์มาให้แก่ตนเองและสังคมโดยส่วนรวมย่อมเอื้ออำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้น ดังนั้น ก่อนที่จะทำความเข้าใจความหมายและความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม จึงควรทำความเข้าใจความหมายของสัตบุรุษก่อนเพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจในหลักธรรม

สังคิติสูตรแปลว่า พระสูตรด้วยการสังคายนา ชื่อนี้ตั้งตามเนื้อหาสาระของพระสูตรท่านพระสารีบุตรแสดงแก่ภิกษุจำนวน ๕๐๐ รูป ณ ท้องพระโรงหลังใหม่อุพภตกะของพวกเจ้ามัลละเขตกรุงปาวา แคว้นมัลละโดยมีพระผู้มีพระภาคประทับอยู่ด้วย[๑๗๗] ได้แก่

๑. เป็นธัมมัญญุตา ผู้รู้จักเหตุ
๒. เป็นอัตถัญญุตา ผู้รู้จักผล
๓. เป็นอัตตัญญุตา ผู้รู้จักตน
๔. เป็นมัตตัญญุตา ผู้รู้จักประมาณ
๕. เป็นกาลัญญุตา ผู้รู้จักกาลเวลา
๖. เป็นปริสัญญุตา ผู้รู้จักชุมชน
๗. เป็นปุคคลัญญุตา ผู้รู้จักบุคคล[๑๗๘]

หลักสัปปุริสธรรม ๗ นี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในธัมมัญญุสูตร ความว่า ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบไปด้วยธรรม ๗ ประการ นี้เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นเนื้อนาบุญอันยอดเยี่ยมของโลก สัปปุริสธรรม ๗ ประการได้แก่อะไรบ้างกล่าวคือภิกษุในธรรมวินัยนี้ คือ ๑) เป็นธัมมัญญุตา ๒) เป็นอัตถัญญุตา ๓) เป็นอัตตัญญุตา ๔) เป็นมัตตัญญุตา ๕) เป็นกาลัญญุตา ๖) เป็นปริสัญญุ และ ๗) เป็นปุคคลัปโรปรัญญุ ในพระสูตรนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึง

---

[๑๗๖]พระสามารถ อานนฺโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม”, **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๓๓-๓๔.

[๑๗๗]ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐. ๑/๔๖.

[๑๗๘]ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓.

พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์ของพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุทตโต)[๑๗๙] ได้ให้ความหมายว่า สัปปุริสธรรม หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ มี ๗ ประการ คือ

๑. ธัมมัญญุตารู้หลักหรือรู้จักเหตุ
๒. อัตถัญญุตา รู้จักความมุ่งมั่นหรือรู้จัก
๓. อัตตัญญุตา รู้จักต้น
๔. มัตตัญญุตารู้จักประมูลประมาณ
๕. กาลัญญุตา รู้จัดกาลเวลา
๖. ปริสัญญุตา รู้จักชุมชน สังคม
๗. ปุคคลัญญุตา รู้จักบุคคล

สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ได้กล่าวไว้ว่า สัตบุรุษที่ใช้ในภาษาบาลีมีใช้ ๒ ศัพท์คือ สปฺปุริสและสนฺต สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ได้ทรงวิเคราะห์ศัพท์ว่า สปฺปุริส ว่า สนฺโต ปุริโส สปฺปุริโส แปลว่า บุรุษผู้สงบแล้ว ชื่อว่าสัตบุรุษ[๑๘๐]

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณสมเด็จพระสังฆราช (อุฏฐายี) กล่าวว่าสัปปุริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรม ๗ ประการที่บริบูรณ์ในผู้ใดย่อมส่งเสริมบุคคลนั้นให้เป็นสัปปุริสชนที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติการงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีและเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำตนให้เป็นผู้สงบและเป็นผู้นำในทางสงบ และสามารถบริหารหมู่คณะประเทศชาติให้ถึงความสงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้[๑๘๑]

พระพรหมคุณาภรณ์ ได้กล่าวว่า สัปปุริสธรรม ๗ คือ คุณธรรมที่สำคัญสำหรับสัปปุริสชนหรือคนดีและเป็นคุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่สมบูรณ์แบบด้วย คุณธรรมทั้ง ๗ ประการย่อมนำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริงเรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบเป็นคนดีแท้เป็นบุคคลที่น่าคบหาสมาคมด้วยเป็นอย่างยิ่งซึ่งการกระทำหรือประพฤติของเขา มีความเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาด นำพาประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเองและสังคมโดยส่วนรวมสามารถนำหมู่ชนสังคม และประเทศชาติไปสู่ความสันติสุขและความเจริญก้าวหน้าตลอดไป[๑๘๒]

สรุปว่า ความเป็นผู้รู้เหตุ รู้จักหลักการหลักเกณฑ์และระเบียบการบริหารจัดการ ความเป็นผู้รู้จักผล รู้ความหมาย รู้หน้าที่รู้ประโยชน์ความเป็นผู้รู้จักตนคือรู้ตัวตนทำหน้าที่อะไรความเป็นผู้รู้ประมาณรู้พอเพียงใช้จ่ายทรัพย์เป็นความเป็นผู้รู้จักการเวลาเวลาไหนควรทำเวลาไหนไม่ควรทำและระยะเวลาในการทำงานความเป็นผู้รู้จักชุมชนเข้าหาชุมชนหรือกลุ่มคนในสังคมด้านความเป็นผู้รู้จักบุคคลรู้ความแตกต่างของบุคคลมีคุณธรรมมีอัธยาศัยทำงานเพื่อส่วนรวม

---

[๑๗๙]พระธรรมปิฎก (ปอปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์,** (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘).

[๑๘๐]สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส, **บาลีไวยากรณ์สมาสและตัทธิต**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิทพ์มหามงกุฎราชวิทยาลัย, ๒๕๓๒), หน้า ๙.

[๑๘๑]สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อุฏฐายี), **"สัปปุริสธรรม" หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฌาปนกิจศพ นายศิลปะชัย ชาญเฉลิม,** (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.พ., ๒๕๐๙), หน้า ๑๒.

[๑๘๒]พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **ธรรมนูญ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนาสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๔.

๒.๔.๒ สาระสำคัญของหลักสัปปุริสธรรม๗

ในการศึกษาสาระสำคัญของหลักสัปปุริสธรรมนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาให้ทราบถึงองค์ประกอบของหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งมี ๗ ประการ และในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีการอธิบายในคัมภีร์พระพุทธศาสนาอย่างไรตลอดจนการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงหลักสัปปุริสธรรม ๗ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับคุณสมบัติของผู้นำได้อย่างไร ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำได้นำตัวอย่างที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเป็นต้นว่าพระสูตร ชาดก มาแสดงเพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาที่สำคัญของหลักธรรมในข้อนั้นๆ ดังนี้

๑.ธัมมัญญุตา คือ รู้หลักการ ธัมมัญญุตา คือ รู้จักเหตุ รู้จักหลักการรู้งานรู้หน้าที่รู้กติกาที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎกติกาเหล่านี้ให้ชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

๒. อัตถัญญุตา คือ รู้จักผลรู้จุดหมายอัตถัญญุตาคือรู้จักผล รู้ความมุ่งหมาย กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมายหรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์องค์กรว่าจะไปทางไหนเพื่อประโยชน์อะไรเพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น

๓. อัตตัญญุตา คือ รู้ว่าตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติมีความสามารถอย่างไรและต้องรู้จักพัฒนาตนอย่างสม่ำเสมอผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรแล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตนในขณะเดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อยกล่าวคือผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริงเพื่อให้สามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

๔. มัตตัญญุตา คือ รู้จักประมาณความเป็นผู้รู้จักความพอดีความพอเหมาะไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไปในทุกๆ เรื่องเช่นรู้จักความพอดีในการพูดในการทำงาน ในการหาทรัพย์ ในการจ่ายทรัพย์ ในการกินการอยู่เป็นต้นโดยรู้จักประมาณกำลังตนเองประมาณทรัพย์สินที่มีอยู่

๕. กาลัญญุตา คือ รู้จักเวลา ที่ควรประกอบกิจการต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลาเหมาะกับเวลาและรู้คุณค่าของเวลาผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือการวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง

๖. ปริสัญญุตา คือ ผู้รู้จักชุมชน รู้จักสังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางของสังคมโลกสังคมประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไรมีปัญหาอย่างไรจะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้อย่างถูกต้องหรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจในระเบียบกฎเกณฑ์วัฒนธรรม ประเพณีของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องจะได้สามารถนำความสงบสุขสันติสุขความก้าวหน้ามาสู่มวลชนหมู่คณะและสังคมได้

๗. ปุคคลปโรปรัญญุตา คือ รู้จักบุคคลรู้จักประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วยรู้ว่าควรจะปฏิบัติต่อเขาให้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไรดังนั้นผู้นำที่ดีต้องยอมรับบุคคลรู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีเพื่อให้สามารถเลือกให้คนให้เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานในการบริหารงานทุกๆ ด้านเพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนตลอดจนสามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับคณะและองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

หลักสัปปุริสธรรมนี้ มีความสำคัญเพราะจะต้องเป็นผู้รู้จักเหตุวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ทันทีว่าเมื่อทำเหตุเช่นนี้แล้วผลผลลัพธ์จะเป็นเช่นใดเป็นผู้รู้จักตน รู้กำลังความสามารถของตนเอง สมรรถนะเครื่องมือเครื่องจักร เป็นผู้รู้จักประมาณ ในการแสวงหาเครื่องเลี้ยงชีวิต ในทางที่ชอบเป็นผู้รู้จักกาลเวลาเวลาใดควรทำอะไรในการประกอบกิจนั้นๆ เป็นผู้รู้จักชุมชนและกิริยาที่จะต้องประพฤติต่อชุมชนนั้นปรับปรุงตนเองให้เหมาะกับกลุ่มชนนั้นในเชิงคุณภาพเน้นในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพผู้รู้จักเลือกคบคนเข้าใจความแตกต่างของแพงบุคคลเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๒.๔.๓ องค์ประกอบของสัปปุริสธรรม ๗

สัปปุริสธรรม ๗ ธรรมของสัตบุรุษคุณคุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดีเป็นตัวคอยกำหนดให้คนประพฤติปฏิบัติดีผู้บริหารในฐานะเป็นหัวหน้าต้องปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาสมควรต้องกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นไปกับคนอื่นหรือจะต้องบังคับใจตนเองให้ อยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดีงาม

๑. ธัมมัญญุตา ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ คือ รู้จักพิจารณาให้รู้ว่าเหตุใดจักให้เกิดผลใดไม่ด่วนทำตามโดยไม่พิจารณาให้รู้เสียก่อนว่าเมื่อทำแล้วผลที่เกิดจะเป็นเช่นไรก่อนจะทำการทุกอย่างต้องรู้ว่าเป็นการทำที่เป็นเหตุดีหรือไม่ดี คือจะก่อให้เกิดผลดีหรือไม่ดี ดังนักผู้วิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ธัมมัญญุตาคือรู้จักเหตุรู้จักหลักการ รู้จักงานรู้จักหน้าที่ รู้กติกาที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน กล่าวคือผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุรู้จักหลักการ รู้กฎ กติกาเหล่านี้ให้ชัดเจนเพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ในทางพระพุทธศาสนาไว้จะได้กล่าวว่า ธัมมัญญุตา หมายถึง การรู้ธรรม ดังความที่ปรากฏในธัมมัญญุสูตร[๑๘๓] หลักธรรมคำสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ภิกษุนั้นชื่อว่าเป็นผู้รู้จักถามหรือเหตุแห่งความเจริญหลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญ คือ นวังคสัตถุศาสน์ ๙ ประการได้แก่

๑) สุตตะ คือ พระสูตรต่างๆ

๒) เคยยะ คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา

๓) เวยยากรณะ คือ พระอภิธรรมทั้งหมด

๔) คาถา คือ พระธรรมบท เถรคาถาเถรีคาถา

๕) อุทาน คือ พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส

๖) อิติวุตตกะ คือ พระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่าสมจริงดังคำที่พระองค์ตรัสไว้

๗) ชาดก คือ พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติพันของพระพุทธเจ้า

๘) อัพภูตธรรม คือ พระสูตรที่ประกอบไปด้วยปาฏิหาริย์

๙) เวทัลละ คือ พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งๆ ขึ้นไป เป็นต้น

๒. อัตถัญญุตา ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมายหรือรู้จักผลคือรู้ความหมาย รู้ความมุ่หมาย รู้ประโยชน์ที่พึงประสงค์รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตาม

---

[๑๘๓]องฺ.สตฺตก (ไทย), ๒๓/๖๘/๑๔๓.

หลักเช่นรู้ว่าหลักธรรมหรือภาษิตข้อนั้นๆ มีความหมายว่าอย่างไร หลักนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร กำหนดไว้หรือพึงปฏิบัติเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไรการที่ตนกระทำอยู่มีความมุ่งหมายอย่างไรเมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรดังนี้คือรู้จักผล รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผลกล่าวคือผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ต้องปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์องค์กรว่าจะไปทางไปทางไหน เพื่อประโยชน์อะไรเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้นพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตถัญญุตา คือ ความเป็นผู้รู้อรรถ รู้จักจุดหมาย รู้ประโยชน์ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในธัมมัญญุตาสูตร[๑๘๔]

๓. อัตตัญญุตา ความรู้จักตน คือ รู้ว่าเรานั้นว่าโดยฐานะภาวะเพศกำลังความรู้ความสามารถความถนัดและคุณธรรมเป็นต้น บัดนี้ เท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติให้เหมาะสมและรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุง คือ รู้ตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติมีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอผู้นำที่ดีนั้น จะต้องสำรวจอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรมาดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตนในขณะเดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อยๆ กล่าวคือผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความสามารถเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตตัญญุตา หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับศรัทธาศีล จาคะ สุตะ ปัญญาเป็นต้นดังที่ปรากฏในธัมมัญญุสูตร ว่าภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักตนคือรู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธาความเชื่อ มีศีลมีระเบียบวินัย มีสุตะ คือการศึกษาเล่าเรียนได้ยินได้ฟังมีจาคะ แบ่งปันการปล่อยวางมีปัญญาความรู้ความสามารถอยู่ประมาณเท่าใดบ้าง แล้ววางตัวให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะความรู้ความสามารถของตนเองไม่ทำให้เกิดความรู้ความสามารถตนเอง ดังนี้เรียกว่าเป็นผู้รู้จักตน

๔. มัตตัญญุตา ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี เช่น ภิกษุรู้จักประมาณในการรับและบริโภคปัจจัยสี่ คฤหัสถ์รู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์ พระมหากษัตริย์รู้จักประมาณในการลงทัณฑอาชญาและในการเก็บภาษีคือรู้จักประมาณ รู้จักความพอดีกล่าวคือต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆ ดังนั้นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรในการที่จะทำกิจการทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า มัตตัญญุตา หมายถึง รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ ดังปรากฏในธัมมัญญุสูตร ว่าภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักประมาณในการบริโภคปัจจัย ๔ ในการเลี้ยงชีพ เช่นการรู้จักประมาณในการรับประเคนหรือการใช้สอยจีวร การรับอาหารบิณฑบาตและบริโภคอาหารให้พอเหมาะแก่อัตภาพของตนไม่มากไม่น้อยเกินไป การใช้เสนาสนะที่อยู่อาศัยให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสารูป ยารักษาโรคและบริขารอื่นๆ ที่ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเองหากภิกษุไม่รู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ ไม่พึงเรียนเธอว่าเป็นมัตตัญญุตา แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ จึงเรียกเธอว่า เป็นมัตตัญญุ การรู้ประมาณ ตามหลักมัตตัญญุตา ย่อมทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุขความเจริญพอเพราะพอเหมาะแก่ฐานะของตนโดยรู้จักความพอดีในการดำเนินชีวิตทุกอย่างได้ถูกต้องเหมาะสมด้วย เหตุนี้ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญุตาย่อมนำมาซึ่งความพอเหมาะพอควรในการดำเนินกิจการงานต่างๆ ทำให้สามารถนำพามวลชนหมู่คณะไปสู่ความสุขสงบปลอดภัยและความเจริญอย่างแท้จริง

---

[๑๘๔] องฺ.ตฺตก (ไทย), ๒๓/๖๕/๑๔๓.

๕. กาลัญญุตา ความรู้กาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจกระทำหน้าที่การงานเช่นให้ตรงเวลาให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลาให้เหมาะสม คือ รู้จักเวลารู้จักเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลาเหมาะสมกับเวลาและรู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้องในทางพระพุทธศาสนากล่าวถึงกาลัญญุตาไว้ว่าการรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏในธัมมัญญุสูตรว่า ภิกษุศูนย์ในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบการไปด้วยความรู้ว่าเวลานี้เป็นเวลาควรศึกษาควรถามเวลานี้ควรเป็นเวลาทำความเพียร ควรหลีกเร้นจากหมู่ คือรู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะให้เหมาะสมกับสมณะ รู้คุณค่าของเวลา เมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลาย่อมจะเป็นผู้มีความเจริญในพระพุทธศาสนาเพราะทำให้ถูกกับกาลเวลา

๖. ปริสัญญุตา ความรู้จากบริษัท คือ รู้จักชุมชนและรู้จักที่จะประชุม รู้กิริยาที่จะประพฤติปฏิบัติต่อชุมชนนั้นๆ ว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิริยาอย่างนี้จะต้องพูดอย่างนี้ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์ คือ รู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลกสังคมประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นให้ถูกต้องหรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจในระเบียบกฎเกณฑ์วัฒนธรรมประเพณีของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องจะได้สามารถนำความสงบสุข สันติสุขของความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมู่คณะและสังคม[๑๘๕]

๗. ปุคคลัญญุตา หรือปุคคลปโรปรัญญุตา ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอัธยาศัยความสามารถและคุณธรรมเป็นต้นใครๆ ยิ่งอยู่หรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดีว่าควรจะคบหรือไม่จะใช้จะตำหนิยกย่องและแนะนำสั่งสอนอย่างไรคือการรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วยรู้ว่าควรจะปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไรดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมรู้บุคคลรูปประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีเพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานในการบริหารงานทุกๆ ด้านเพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนตลอดจนสามารถสร้างความลดความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะและแล้วองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ในทางพุทธศาสนาได้กล่าวถึง ปุคคลปโรปรัญญุตา คือการรู้บุคคลและลักษณะความต้องการของบุคคล ดังปรากฏในธัมมัญญุสูตร[๑๘๖]

องค์ประกอบของสัปปุริสธรรมนี้คือหลักธรรมของคนดีผู้เป็น สามารถวิเคราะห์ให้เห็นว่าหลักสัปปุริสธรรมเท่าที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนามีจำนวนมากซึ่งล้วนแต่เป็นคุณธรรมสำหรับคนดี และในขณะเดียวกันก็เป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำด้วยผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า หลักแล้วหลักสัปปุริสธรรม เป็นหลักของคนทั่วไปสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นการส่งเสริมความเป็นคนดีคนดีในที่นี้คือรู้ล่ะความจริงรู้หลักการรู้หลักเกณฑ์ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผลและรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักตัวตนของเราเองความพอดี รู้กาลเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงานรู้จักชุมชนความแตกต่าง

---

[๑๘๕]พระธรรมปิฎก, **ภาวะผู้นำ,** พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: มิติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๒๗.

[๑๘๖]องฺส.ตฺตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

แห่งบุคคลว่า โดยอัธยาศัย ความสามารถและคุณธรรมเมื่อเข้าใจในหลักการของสัปปุริสธรรมแล้วการกระทำสิ่งใดย่อมประสบความสำเร็จ

พุทธธรรมเป็นหลักพื้นฐานของชีวิต เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตไทยเป็นหลักเพื่อการดำเนินชีวิตอย่างมีสัมมาทิฏฐิเพื่อศานติสุขของคนในสังคม จึงเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการประยุกต์ใช้ในโรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งสำคัญในการหล่อหลอม ความเป็นมนุษย์ให้แก่นักเรียนทุกคนและหากผู้บริหารประเทศ นักธุรกิจและนักการเมืองมีและใช้คุณธรรมและจริยธรรมย่อมจะนำให้บ้าน เมืองรุ่งเรืองและประชาชนสุขสันติ์[๑๘๗] หมวดธรรมที่ประยุกต์ใช้เป็นรากฐานคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนได้แก่ ๑. คุณธรรม ในการครองตน ๒. คุณธรรมในการครองคน ๓. คุณธรรมในการครองงาน มีความสำคัญต่อการบริหารงานในโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง เพราะการบริหารงานใด ก็ตามให้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องใช้ความรู้คู่คุณธรรม แต่ในสภาพ ความเป็นจริงนั้นปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมักจะมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมไม่เป็นไปตามความคาดหวังของสังคม เพราะผู้บริหารใช้อำนาจ ไม่เป็นธรรม ผู้บริหารขาดความเที่ยงธรรม ความสำคัญของการปฏิบัติตนตามหลักพุทธธรรม ที่สอดคล้องกับหลักการบริหาร ด้านการครองตน การครองคน และการครองงานอันเป็น สมรรถนะที่สำคัญจำเป็นของผู้บริหาร การศึกษาจะส่งผลต่อการบริหารการศึกษาและการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน[๑๘๘]

หลักสัปปุริสธรรม ๗ การบริหารงานสมัยใหม่ จำเป็นต้องอาศัยวิทยาการด้านการบริหารจัดการเข้ามาสนับสนุนองค์กร อีกทั้งหลักการบริหารที่นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ก็มีมานานแล้วจึงมีแนวคิดในการใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ในรูปแบบการบริหารจัดการ หากเราทำให้คนนั้นเป็นคนดีที่ถูกต้องแล้วเชื่อแน่ว่าจะบริหารจัดการได้ สำเร็จสมประสงค์ คนดีที่ถูกต้องนี้ คือ ต้องเป็นทั้งคนดีและคนเก่งด้วยจึงมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

หลักสัปปุริสธรรมนั้นเป็นข้อธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่บริษัทตามโอกาส สถานที่ต่างๆ กัน ซึ่งคุณสมบัติของผู้น้ำที่ดีในความหมายของพระพุทธศาสนาจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยหลักธรรม ๗ ประการ ในชีวิตประจำวันนั้น ถ้าหากใครมีคุณธรรมของมนุษยที่แท้ ๗ ประการนี้และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ ชื่อว่าเป็น ผู้ที่พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” การ กระทำหรือพฤติกรรมของเขามีความเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาดนำประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเองและสังคมโดยส่วนรวมย่อมเอื้ออำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้น ดังนั้นก่อนที่ จะทำความเข้าใจความหมายและความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม จึงควรทำความเข้าใจ ความหมายของสัตบุรุษก่อนเพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจในหลักธรรมอื่นๆ ซึ่งแบ่งเป็นข้อย่อยต่างๆ ดังที่ปรากฏในลักขณสูตร ปาฏิกวรรค ทีฆนิกาย

---

[๑๘๗](พันเอกชินวุธ สุนทรสีมะ., พ.ศ.๒๕๓๕), หน้า บทคัดย่อ

[๑๘๘](มงคล ภาธรธุวานนท์, พ.ศ.๒๕๓๙),หน้า บทคัดย่อ)

๒.๔.๔ ที่มาของสัปปุริสธรรม ๗ ประการ

สังคีติสูตร แปลว่า พระสูตรว่าด้วยการสังคายนา ชื่อนี้ตั้งตามเนื้อหาสาระของพระสูตร ท่านพระสารีบุตรแสดงแก่ภิกษุจำนวน ๕๐๐ รูป ณ ท้องพระโรงหลังใหม่ชื่ออุพภตกะของ พวกเจ้ามัลละ เขตกรุงปาวา แคว้นมัลละโดยมีพระผู้มีพระภาคประทับอยู่ด้วย[๑๘๙]

สาเหตุที่ท่านพระสารีบุตรแสดงพระสูตรนี้มีว่า ก่อนหน้านั้นเล็กน้อย นิครนถ์นาฏบุตร หรือศาสดามหาวีระของศาสนาเชนได้ดับขันธ์ ณ กรุงปาวานี้ หลักจากศาสดาดับขันธ์ สาวก ของท่านก็แตกสามัคคีกันเป็น ๒ ฝ่ายท่านพระสารีบุตรจึงยกเหตุการณ์นี้ขึ้นมาปรารภว่าเป็น เพราะพระศาสนาสอนไว้ไม่ดี จึงทำให้สาวกตีความคำสอนแตกต่างกัน ส่วนพระธรรมวินัยของ พระศาสนานี้ พระผู้มีพระภาคตรัสสอนไว้ดีแล้วและเสนอให้เพื่อพรหมจารีของท่านร่วมกัน สังคายนาพระธรรมวินัยนี้เพื่อให้ดำรงอยู่ได้นาน ไม่ควรทะเลาะวิวาทในเรื่องพระธรรมวินัย

รูปแบบของสังคีติสูตรเป็นการประมวลหมวดธรรม มีการบรรยายแบบถามเองตอบ เอง ประกอบใจความสำคัญของพระสูตร ในช่วงที่พระผู้มีพระภาคเสร็จจาริกไปในแคว้นมัลละ พร้อมด้วยภิกษุสงฆ์ประมาณ ๕๐๐ รูป และทรงแวะพัก ณ สวนมะม่วงของนายจุนทกัมมารบุตร ทรงได้รับนิมนต์จากพวกเจ้ามัลละแห่งกรุงปาวาให้เสด็จไปประทับ เพื่อเป็นสิริมงคล ณ ท้อง พระโรงอุพภตกะซึ่งเพิ่งสร้างเสร็จใหม่ๆ ยังมิได้ใช้สอย ณ ที่นั้น พระองค์ทรงแสดงธรรมแก่ผู้มา เฝ้าจนค่อนคืน ครั้นทรงแสดงธรรมจบลงและทรงอนุญาต ให้พวกเจ้ามัลละและชาวกรุงปาวา กลับบ้านได้จากนั้น ทรงมอบหมายให้ท่านพระสารีบุตรแสดงธรรมแก่ภิกษุทั้งหลายแทน พระองค์แล้วทรงสำเร็จสีหไสยาส ณ ที่ ประทับนั้นเอง

ท่านพระสารีบุตรกล่าวปรารภการแตกสามัคคีของพวกนิครนถ์ หลักจากนิครนถ์นาฏบุตร ผู้เป็นศาสดา ดับขันธ์ไม่นาน ณ กรุงปาวานั่นเอง ว่าเป็นเพราะศาสดานั้นสอนธรรมไว้ไม่ดี ส่วนพระธรรมวินัยนี้ พระผู้มีพระภาคทรงแสดงไว้ดีจึงเป็นหน้าที่ของภิกษุทั้งหลายจะพร้อมกัน ทำสังคายนาพระธรรมวินัย เพื่อให้ดำรงมั่นคงยืนนาน เพื่อประโยชน์สุขของคนทั้งหลายสืบไป จากนั้นท่านได้เสนอวิธีการสังคายนาโดยประมวลหลักธรรมทั้งหลายที่มีจำนวนหัวข้อเท่ากัน รวมไว้เป็นหมวดเดียวกันคล้ายวิธีการของอังคุตตรนิกาย เช่น ประมวลหลักธรรมจำนวน ๑ ประการ เข้าเป็นหมวดหนึ่ง เรียกว่า ธรรมหมวดละ ๑ ประการ ประมวลหลักธรรมจำนวน ๒ ประการ เข้าเป็นหมวดหนึ่ง เรียกว่า ธรรมหมวดละ ๒ ประการ โดยทำนองนี้จนถึง ธรรมหมวด ละ ๑๐ ประการ

สัปปุริสธรรม ๗ ประการ ภิกษุในพระธรรมวินัย นี้[๑๙๐]

๑. เป็นธัมมัญญุตา (ผู้รู้จักเหตุ) ๕. เป็นกาลัญญุตา (ผู้รู้จักกาลเวลา)
๒. เป็นอัตถัญญุตา (ผู้รู้จักผล) ๖. เป็นปริสัญญุตา (ผู้รู้จักชุมชน)
๓. เป็นอัตตัญญุตา (ผู้รู้จักตน) ๗. เป็นปุคคลัญญุตา (ผู้รู้จักบุคคล)
๔. เป็นมัตตัญญุตา (ผู้รู้จักประมาณ)

---

[๑๘๙] ที.ปา. (ไทย) ๑๑ /๑๐.๑/(๔๖).

[๑๙๐] ที.ปา. (ไทย) ๑๑ /๓๓๐/๓๓๓.

หลักสัปปุริสธรรมนั้นเป็นข้อธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่บริษัทตามโอกาส สถานที่ต่างๆ กัน ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำที่ดีในความหมายของพระพุทธศาสนาจะต้องเป็นผู้ ประกอบด้วยหลักธรรม ๗ ประการ ในชีวิตประจำวันนั้น ถ้าหากใครมีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการนี้และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ ชื่อว่าเป็นผู้ที่พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ”หรือ“คนดีแท้”หรือ“มนุษย์โดยสมบูรณ์” การกระทำหรือพฤติกรรมของเขามีความเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาดนำประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเองและสังคมโดยส่วนรวมย่อมเอื้ออำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้น ดังนั้นก่อนที่ จะทำความเข้าใจความหมายและความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม จึงควรทำความเข้าใจ ความหมายของสัตบุรุษก่อนเพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจในหลักธรรมอื่นๆ ซึ่งแบ่งเป็นข้อย่อยต่างๆ ดังที่ปรากฏในลักขณสูตร ปาฏิกวรรค ทีฆนิกาย

หลักสัปปุริสธรรม ๗ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่กำหนดทิศทางของผู้บริหาร ดำเนินไปสู่เป้าหมายดีงามตามหลักพุทธธรรม เป็นผู้คิดริเริ่ม กล้ายืนยันในสิ่งที่ดีงาม พร้อมทั้งเป็นผู้เสียสละ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมก่อนบุคคลอื่น ประกอบด้วยสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ความบากบั่นอันจริงอันจัง กล้าเสียสละ ความหนักแน่น ความอดทนรอคอยโอกาสได้ ความสามารถในการประสานงาน การชี้แจงแนะนำชักชวนให้บุคคลหรือกลุ่ม ให้มีความคิดในทิศทางเดียวกัน เพื่อเสริมเป็นปัจจัยสำคัญในรูปแบบการบริหารจัดการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อประโยชน์แก่โรงเรียนสอนดนตรีอย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป ในบทนี้ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอประเด็นสำคัญได้แก่ความหมายและประเภท ที่เกี่ยวข้องกับสัปปุริสธรรม ๗ กับการเป็นผู้บริหารที่ปรากฏในพระพุทธศาสนา

หลักพุทธธรรมที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงตรัสไว้มีด้วยกันมากมายที่สามารถจะนำมาพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ที่เป็นผู้นำในหน่วยงาน สังคม ชุมชน องค์กรระดับต่างๆ ได้ดังเช่น

พระไตรปิฎกเล่มที่ ๑๑ ได้กล่าวถึง สัปปุริสธรรม ๗ ว่าเป็นคุณธรรมหรือคุณสมบัติของคนดี ๗ ประการ ที่เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติเป็นคนดี เป็นผู้ควรแก่การยกย่องนับถือเป็นคนที่สามารถให้การแนะนำในการดำเนินชีวิตที่ถูกด้วยต้องความปรารถนาดี ถ้าหากใครมีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการนี้ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ”หรือ“คนดีแท้”หรือ“มนุษย์โดยสมบูรณ์” ดังนั้นผู้นำต้องนำหลักสัปปุริสธรรมมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการในการครองตน ครองคนและครองงานให้ได้อย่างสมดุล ๗ ประการ ประกอบไปด้วย

๑) ธัมมัญญุตา (Knowing the Law, Knowing the Cause)คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ความจริง รู้หลักการ รู้เกณฑ์รู้กติกา เมื่อรู้แล้วจะต้องตั้งตนให้อยู่ในหลักการให้ได้ ในการบริหารจัดการในองค์การ ผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เข้าใจหลักการเปลี่ยนแปลง รู้จักวิเคราะห์ความจริงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและตามสภาพบริบทขององค์การ ต้องเชื่อว่า “สิ่งทั้งหลายเกิดขึ้นตั้งอยู่ ดับไป เป็นธรรมดา” ภาวะผู้นำด้านธัมมัญญุตา เป็นผู้นำที่จะต้องรู้หลักการยึดหลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้งานอย่างถูกต้องแล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและถูกต้องตามหลักธัมมัญญุตา ผู้นำนั้นก็จะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนหรือสังคมไปสู่ความปลอดภัย

ความสงบสุขและเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายที่วางไว้ได้ สามารถจัดทำนโยบายสอดคล้องกับ การบริหารงาน แสดงภาวะผู้นำต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเอื้อเฟื้อ สนใจไต่ถามทุกข์สุขและใช้หลักกัลยาณมิตรเป็นแบบอย่างที่ดี

๒) อัตถัญญุตา (Knowing the Meaning, Knowing the Purpose) คือ ความเป็นผู้รู้จักผล รู้เป้าหมาย รู้จุดหมาย รู้จักผลที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำตามหลักการบริหารนั้น ๆ หมายถึง การบริหารงานองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ขององค์การที่นำไปสู่ความมั่นคง และไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์การในที่นี้หมายถึง การมีแผนงานที่ดี การวางแผนที่ดี การวิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ รู้ผลสัมฤทธิ์ว่าต้องการอะไรจากการบริหารจัดการนั้น เมื่อรู้จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนแล้วผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานย่อมมีความแน่วแน่ งานก็จะประสบความสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายไม่ยากนัก ภาวะผู้นำด้านอัตถัญญุตา จะต้องเป็นผู้นำที่รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งสู่จุดหมาย เป้าหมายนั้นตามหลักอัตถัญญุตา ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หรือ ปรัชญา พันธกิจ เป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษา จัดให้มีการร่วมมือกับผู้ปกครอง วัดและชุมชน เพื่อพัฒนาผู้เรียนและชุมชน รู้ความมุ่งหมายหรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์องค์การว่าจะไปทางไหนเพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓) อัตตัญญุตา (Knowing Oneself)คือ ความเป็นผู้รู้จักตน รู้จักว่าเรานั้นโดยฐานะภาวะเพศและคุณธรรมเป็นอย่างไร กล่าวคือ ต้องรู้เสมอว่าตนคือใคร มีตำแหน่งหน้าที่อย่างไร อยู่ในสถานะใด มีความรับผิดชอบมากน้อยแค่ไหน มีคุณสมบัติถึงซึ่งความพร้อม มีความถนัด มีสติปัญญามีความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และองค์การต้องรู้จักที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการบริหารงานให้ได้ยิ่งๆ ขึ้นไป โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การหรือการทำ SWOT Analysis ภาวะผู้นำด้านอัตตัญญุตา เป็นผู้มีคุณธรรม เป็นผู้ที่รู้จักตนอยู่เสมอว่าเป็นผู้นำวิสัยทัศน์สามารถใช้แรงจูงใจ กระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่างๆ ได้ มีจิตใจโอบอ้อมอารีเสียสละ มีความรับผิดชอบสูงและมีคุณธรรม แค่ไหน เพียงไร แล้วต้องประพฤติตนเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้สมกับภาวะนั้นๆ และรู้ที่ที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไปย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถนำพามวลชนหมู่คณะ องค์การ และสังคมไปสู่ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าต่อไป

๔) มัตตัญญุตา (Moderation, Knowing to be temperate) คือ ความเป็นผู้รู้จักพอประมาณ รู้จักความพอดี ซึ่งมีหมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขต ความเหมาะสมที่จะบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายหรือตามตำแหน่งให้เกิดความพอดี ได้สัดส่วน เกิดความสมดุลซึ่งความพอดีจะทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างแท้จริง ภาวะผู้นำด้านมัตตัญญุตาเป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ ดำเนินตามทางสายกลางอันประกอบด้วยมรรค มีองค์ ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันจะทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้จักประมาณมีความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจการทุกอย่าง รู้จักความพอดี สามารถวางตนวางแผนกำหนดนโยบายในการบริหารงานปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานตามสถานการณ์ต่างๆ ตามได้อย่างเหมาะสม บริหารงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในการที่จะบริหารงานทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชนและหมู่

คณะอย่างแท้จริงนอกจากนี้ ความพอเหมาะพอดี ความรู้จักประมาณนั้น ผู้นำจะสามารถบริหารกิจการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง และสามารถนำพวกมวลชนและหมู่คณะไปสู่ความสงบสุขปลอดภัย และก้าวหน้าตลอดไป

๕) กาลัญญุตา (Knowing the Prepertime) คือ ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา ซึ่งหมายความว่าผู้ที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้ลำดับความสำคัญของงาน ระยะเวลา จังหวะปริมาณและห้วงเวลาให้เหมาะสม ต้องรู้จักวางแผนให้สอดคล้องกับปัจจัย องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้อย่างสอดคล้องกลมกลืนเพราะปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้งานประสบความสำเร็จได้ ภาวะผู้นำด้านกาลัญญุตาเป็นผู้นำที่จะต้องรู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสมรู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างถูกต้อง ผู้นำนั้นก็ย่อมจะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนและสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

๖) ปุริสัญญุตา (Knowing the Assembly,Knowing the Society) คือความเป็นผู้รู้จักชุมชน สังคม กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการจำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับองค์การต่างๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่งขัน การสร้างสรรค์หรือการประสานงานกับชุมชนหรือกลุ่มบุคคลที่ผลต่อองค์การก็คือ เข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชนหรือสาธารณะชน ความเป็นจักสังคม ชุมชน ตั้งแต่สังคมที่มีขอบเขตกว้างขวาง คือสังคมโลก รู้สังคมประเทศ ตลอดจนชุมชนสังคมรอบๆ หน่วยงาน ผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้ว่าในสถานการณ์ใดมีปัญหาหรือความต้องการอะไรและจะสามารถให้ความช่วยเหลือชุมชนหรือสังคมอย่างไร ตลอดจนการแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด ภาวะผู้นำด้านปริสัญญุตาเป็นผู้นำที่จะต้องรู้ชุมชนรู้สังคมอย่างถูกต้องในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านกฎเกณฑ์ประเพณีวัฒนธรรม เป็นต้น สังคมมีมนุษย์สัมพันธ์ เป็นนักประสานงานที่ดีกับทุกคน ทุกองค์การ และทุกภาคส่วนให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม และการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของเยาวชนประชาชน อีกทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมภายในสถานศึกษา เพื่อที่จะเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้อย่างถูกต้อง สามารถนำความสงบสุข ความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมู่คณะและสังคมได้

๗) ปุคคลัญญุตา (Knowing the individual, Knowing the Different Individuals) คือ ความเป็นผู้รู้จักบุคคล หมายความว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องในการร่วมงานไม่ใช่เป็นการรู้จักเฉพาะชื่อของเขา ต้องรู้จักอุปนิสัยใจคอ พฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ เพื่อที่จะทำให้สามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของเขา (Put The Right Man On The Right Job) งานจึงจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย นอกจากนั้นต้องรู้จักประโยชน์ที่เขาเหล่านั้นพึงได้ การทำงานนั้นไม่ใช่จะใช้ให้เขาทำงานเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องจักดูแลสวัสดิการอย่างเหมาะสมและต้องให้ทุกคนที่ทำงานได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตนเอง ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารควรรู้ว่าเขาควรได้ประโยชน์อะไรที่นำไปสู่ความเจริญงอกงามแห่งการดำเนินชีวิตที่แท้จริงของทุกคนด้วย ก็จะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จและมีความราบรื่นได้ ภาวะผู้นำด้านปุคคลัญญุตานั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้รู้เลือกบุคคลเลือกแต่งตั้งจัดวางบุคคลได้เหมาะสมกับงาน สามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องให้โอกาส สนับสนุนผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม

ส่งเสริมภิกษุและสามเณรได้มีโอกาสได้ศึกษาเพิ่มเติมและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานทุกๆ ด้านในการบริหารกิจการงานทุกด้านก็พื่อทำให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติหมู่คณะและองค์การตามเป้าหมายที่วางไว้[๑๙๑]

๒.๔.๕ การบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

หลักธรรมสำหรับการบริหารจัดการ การบริหารจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดส่วนหนึ่งนั้นก็ขึ้นอยู่กับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้นมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักสัปปุริสธรรม ๗ สำหรับการบริหาร

หลักธรรมของผู้บริหารที่จะทำให้ การบริหารองค์กรนั้นๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี ควรมีอยู่ด้วยกันให้ครบทั้ง ๓ ด้าน คือ หลักธรรมในการดำรงตน เป็นคุณธรรมที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เช่น หลักธรรมาธิปไตย หลักธรรม

สัปปุริสธรรม ๗ กับการพัฒนาทักษะชีวิตในการนำหลักสัปปุริสธรรมมาพัฒนา ทักษะชีวิตมีประเด็นสำคัญในการศึกษา ดังนี้

๑) หลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นหลักธรรมที่ทำ ให้ผู้ปฏิบัติเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักสังคม รู้จักบุคคล ซึ่งถ้าบุคคลสามารถปฏิบัติได้ย่อมได้ชื่อว่าเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้[๑๙๒] (๑) ความเป็นผู้รู้จักหลักและรู้จักเหตุ (ธัมมัญญุตา) คือ เป็นผู้รู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย รู้จักว่าสิ่งนี้เป็นเหตุของสิ่งนั้น สิ่งนั้นเป็นเหตุของสิ่งนั้น รู้ว่าต้องปฏิบัติเหตุอย่างไรจึงจะทำให้บรรลุถึงผลสำเร็จ เช่น รู้ว่าเมื่อไม่ตั้งใจเรียน ไม่ขยันดูหนังสือก็จะทำให้สอบตกหรือได้คะแนนไม่ดี (๒) รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล (อัตถัญญุตา) คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำและเป็นผู้รู้จักว่าผล อันนี้เกิดจากเหตุอันนี้ เช่น เมื่อสอบตกหรือสอบได้คะแนนไม่มดีก็รู้ว่าเป็นเพราะไม่ตั้งใจเรียนไม่ขยันดูหนังสือ เป็นต้น (๓) รู้จักตน (อัตตัญญุตา) คือ รู้ตามความเป็นจริงว่าตนเองมีฐานะเป็นอย่างไร มี ความถนัดด้านใด ชอบหรือไม่ชอบอะไร มีนิสัยที่เป็นจุดีและเป็นข้อเสียอย่างไร มีความสามารถแค่ ไหนแล้วประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมและกระทำการต่างๆ ให้สอดคล้องถูกจุดที่จะสัมฤทธิ์ผล ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงตนให้เจริญงอกงามถึงความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป (๔) รู้ประมาณ (มัตตัญญุตา) คือ ความรู้จักประมาณ รู้จักความพอดีในสิ่งต่างๆ ทั้งการบริโภค การใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะ พอดีในการพูดการปฏิบัติและทำการต่างๆ รู้จักพักผ่อนแต่พอดี ทำการทุกอย่างด้วยความเข้าใจ วัตถุประสงค์เพื่อผลดีแท้จริงที่พึงต้องการ (๕) ความเป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญุตา) คือ รู้กาลเวลาอัน เหมาะสม รู้จักว่าเวลาไหนควรทำสิ่งใดจึงจะมีความเหมาะสม รู้จักเวลาที่จะทำรู้จักเวลาที่จะพูด รู้จัก แบ่งเวลาให้ถูกโดยรู้ว่า เวลาไหน ควรทำอะไร อย่างไรและทำให้ตรงเวลาให้เป็นเวลาให้ทันเวลา ให้ พอเวลา ให้เหมาะเวลา ให้ถูกเวลา ตลอดจนรู้จักกะเวลาและวางแผนการใช้เวลาอย่างได้ผล (๖) รู้จัก ชุมชน รู้จักสังคม (ปริสัญญุตา) คือ รู้จักว่าชุมชนหรือสังคมนั้นเป็นอย่างไรควรต้องปฏิบัติตนอย่างไร ควรต้องพูดอย่างไร ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้

---

[๑๙๑] ที่ ปา.(ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓

[๑๙๒] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พ.ศ.๒๕๕๖, หน้า ๒๙-๓๑ และ (สุคนธ์ สินธพานนท์, พ.ศ. ๒๕๕๐), หน้า ๒๔๙-๒๕๐.

จะต้องปฏิบัติตน อย่างไรจึงจะเหมาะสมกับสังคมนั้นหรือให้สามารถเข้ากับชุมชนนั้นได้ไม่เก้อเขินหรือประหม่า เช่น เมื่อไปร่วมพิธีงานศพจะต้องแต่งชุดใด พูดและทำอย่างไร เมื่อเข้าวัดไปในพิธีทำบุญต่างๆ จะต้อง แต่งตัวเช่นไรจึงจะเหมาะสม จะวางตัวอย่างไรเมื่อพูดคุยกับพระสงฆ์ เป็นต้น และ (๗) รู้จักบุคคล อ่าน คนออก (ปุคคลัญญุตา) คือรู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคล รู้จักบุคคลแต่ละคนว่ามีลักษณะ นิสัยเป็นอย่างไร มีความสามารถในด้านใด มีบุคลิกลักษณะอย่างไร ชอบหรือไม่ชอบอะไร ควรคบใคร ไม่ควรคบใครเป็นเพื่อน เป็นต้น เมื่อรู้จักคนมีลักษณะนิสัยเป็นอย่างไรแล้ว ก็สามารถที่จะปฏิบัติ ต่อเขาได้อย่างถูกต้อง

๒) การประยุกต์สัปปุริสธรรม ๗ เพื่อพัฒนาทักษะชีวิต สัปปุริสธรรม ๗ เป็นหลักธรรมที่นำผู้ปฏิบัติไปสู่การพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์แบบสามารถนำไปประยุกต์เพื่อพัฒนาทักษะชีวิตได้ ดังนี้ (๑) การนำหลักสัปปุริสธรรมมาตรวจสอบการดำเนินชีวิตของตนเองโดย พิจารณาว่าในการดำเนินชีวิตของเราที่ผ่านมานั้นเรามี จุดมุ่งหมายชีวิตอย่างไร เราให้เหตุใช้ผลในการดำเนินชีวิตหรือไม่ เรากำหนดจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายไว้อย่างไรหรือไม่ และ (๒) การพิจารณาตรวจสอบตนเองว่าเราเป็นรู้จักตนเอง เพียงใด รู้จักประมาณในการใช้ทรัพยากรการบริโภคใช้สอยอย่างพอดี รู้จักจัดการเวลา ใช้เวลาอย่างมี คุณค่าเพียง เรารู้จักปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบุคคลต่างๆ และเรารู้จักสังคมว่าสังคมใดควรประพฤติ ตนอย่างไร

ในทางพระพุทธศาสนา ได้กล่าวว่า ธัมมัญญุตา หมายถึง การรู้ธรรม ดังความที่ ปรากฏในธัมมัญญูสูตร[๑๙๓] ว่า ภิกษุที่เป็นผู้รู้เหตุ รู้เรื่องนวังสัตถุศาสน์ คือคำสอนพระศาสดาอัน เป็นศาสนธรรม มีองค์ประกอบอยู่ ๙ ประการ หรือที่เรียกว่า รู้ธรรมคำสอนในพระไตรปิฎก คือ หลักปริยัติธรรมนั่นเอง ซึ่งได้แก่ การรู้เรื่องพระสูตร พระวินัยและพระอภิธรรม เป็นต้น อันเป็น เหตุแห่งความเจริญ หลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญ คือ นวังคสัตถุศาสน์ ๙ ประการ ได้แก่

๑. สุตตะ คือ พระสูตรต่างๆ
๒. เคยยะ คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา
๓. เวยยากรณะ คือ พระอภิธรรมทั้งหมด
๔. คาถา คือ พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา
๕. อุทาน คือ พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
๖. อิติวุตตกะ คือ พระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า“สมจริงดังคำที่ตรัสไว้”
๗. ชาดก คือ พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
๘. อัพภูตธรรม คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์
๙. เวทัลละ คือ พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถาม ยิ่งๆ ขึ้นไป เป็นต้น[๑๙๔]

---

[๑๙๓] องฺ.สตฺตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๖

[๑๙๔] ทองหล่อ วงษ์ธรรมา, **ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสน์**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๕๕-๕๙.

นวังคสัตถุศาสน์นี้ เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุดของการศึกษาในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ภิกษุผู้รู้ธรรมต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในหลักนวังคสัตถุศาสน์นี้ แล้วจึงได้ชื่อว่า เป็นผู้รู้ธรรมหรือเหตุแห่งความเจริญการรู้หลักการ รู้งาน รู้กติกาต่างๆ อย่างถูกต้องนี้ ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของคนดีที่ต้องรู้หลักการ และกฎเกณฑ์ของ วิธีการทั้งหลายให้ชัดเจนในทางปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ อย่างถูกต้อง จึงสามารถ นำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายอย่างถูกต้อง ผู้นำจะต้องมีหลักธัมมัญญุตา กล่าวคือ จะต้อง รู้หลักการ รู้งานและกฎ กติกาอย่างถูกต้อง จึงสามารถวางแผนงาน และนโยบายได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำพามวลสมาชิกและสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำหมู่คณะเมื่อเข้าใจ หลักการกฎเกณฑ์หรือเป็นผู้รู้เหตุผลเหล่านี้แล้ว ย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดี และประสบ กับความสำเร็จ สามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจากความหายนะต่างๆ ได้และสามารถนำพาหมู่ คณะไปสู่จุดหมายที่ถูกต้องและปลอดภัยได้เสมอ

พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสถึงเหตุแห่งความเสื่อมและความเจริญทั้งหลายของภิกษุในพระพุทธศาสนา ทรงยกเป็นอุปมาเปรียบกับภิกษุที่จะเข้าถึงฝั่งพระนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้นว่าจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการ เช่นเดียวกับนายโคบาลผู้ประสบความสำเร็จ ต้องรู้จักการบริหารจัดการฝูงโค ดังความที่ปรากฏในโคบาลสูตร[๑๙๕] ตอนหนึ่งว่า

นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโค ให้เจริญได้ ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้เป็นผู้รู้จักรูปฉลาดในลักษณะเป็นคอยเขี่ยไข่ขางปิดบังแผล สุมควันให้ รู้จักท่า รู้จักให้โคดื่มน้ำหรือยังรู้จักทางฉลาดในสถานที่โคเที่ยวหากิน รู้จักรีดนมให้เหลือไว้ รู้จักการบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงเป็นผู้นำฝูง ด้วยการบูชาเป็นอดิเรก

ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้สมควรจะครอบครอง ฝูงโค ควนทำให้ฝูงโคเจริญได้ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเหล่านี้ แล้ว ควรจะรักษาหมู่โคและทำให้หมู่โคเจริญได้ด้วยองค์ ๑๑ ประการ จากพุทธพจน์นี้มีคำอธิบาย

แนวทางของการเป็นผู้นำที่ถูกต้องตามหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์เพื่อขยายความคุณสมบัติ ดังนี้[๑๙๖]

๑) การรู้จักรูป คือ ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะ ของสมาชิกขององค์กร ความรู้นี้นอกจากจะสร้างความสนิทสนมกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกัน เข้าใจความต้องการของมวลสมาชิก

๒) ฉลาดในลักษณะ คือ เมื่อผนู้ฎรู้จกัตวับุคคล ก็จะสามารถพิจาณาเพื่อการจัดสรร ตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายนั้นก็สัมฤทธิ์ผล

๓) คอยเขี่ยไข่ขาง คือ ผู้นำสามารถแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

---

[๑๙๕] ม.มู. (ไทย) ๑๒/๓๔๖/๓๘๘.

[๑๙๖] สุรศักดิ์ ม่วงทอง, "พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์", **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓), หน้า ๔๐-๔๑.

๔) คอยปิดบังแผล คือ ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรวจตรวจตรามิให้เกิดความ เสียหายอันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิก ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕) สุมควัน คือ ผู้นำจะสามารถแสดงความสามารถของตนเองแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้อง

๖) รู้จักท่า (น้ำ) คือ ผู้น้ำจะต้องแสวงหาความรู้ รู้จักความคิดในการทำงาน มีคณะทำงาน ที่ดี มีคณะที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗) รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยัง คือ ผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนา ให้โอกาสแก้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกด้วยการอบรมเพิ่มพูนความรู้ ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘) การรู้จักทาง คือ ผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็จะต้อง รู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู้จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙) ฉลาดในสถานที่โคจร คือ ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่มด้วยการ กำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐) รีดนมให้เหลือไว้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสาน ประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดีรักษาสมดุลระหว่างการให้กับการรับ

๑๑) การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงหรือจ่าฝูง คือ ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้ เด่นชัดด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดีมีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อผู้นำและเป็นกำลังภายในใจ การกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มและมวลสมาชิก

จะเห็นได้ว่าผู้นำจะต้องมีหลักธัมมัญญุตา กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้รู้หลักการ รู้งานและกติกาอย่างถูกต้อง จึงจะสามารถวางแผนและนโยบายได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำมามวลสมาชิกและสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำหมู่คณะนั้นเมื่อเข้าใจในหลักการกฎเกณฑ์หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้ว ย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดีและประสบกับความสำเร็จ สามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจาก ความหายนะต่างๆ ได้ ดังเรื่องของพระโพธิสัตว์เมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระยานกจาบ ที่นำพา หมู่คณะรอดพ้นจากการดักจับของนายพราน ดังปรากฏเรื่องใน สัมโมทมานชาดก ว่า

ครั้งนั้นพระยานกกระจาบได้นำพาบริวารไปหากินรายราวป่าแห่งหนึ่งและได้ถูกนายพรานคอยดักจับบริวารของตนอยู่บ่อยๆ จึงสังเกตและพิจารณาก็ทราบว่าบริวารของตนถูกนายพรานดักจับด้วยข่าย ดังนั้น พระยานกจาบจึงได้เรียกบริวารประชุมกันและได้กล่าวกับบริวาร ว่าพวกเรา เมื่อถูกข่ายของนายพรานแล้วจงพร้อมใจกันออกแรงบินยกข่ายให้ขึ้นไปบนยอดไม้

บริวารนกเหล่านั้น เมื่อถูกข่ายแล้วจึงได้พร้อมกัน ทำตามที่ประชุมตกลงกันไว้ ใน ที่สุดพวกนกกระจาบเหล่านั้นก็รอดพ้นจากความตาน เพราะเหตุที่พระยานกจาบที่เป็นผู้นำมีความ รอบรู้ในเหตุ หลักการและวิธีการในอันจะนำหมู่คณะของตนให้พ้นจากภัยอันตรายได้ นั่นก็คือการ ใช้ความสามัคคี พร้อมใจกันบินขึ้นเพื่อที่จะยกข่ายนั้นให้ลอยขึ้นไปบนยอดไม้ และในที่สุดนก เหล่านั้นก็พ้นจากความตายได้ เพราะผู้นำมีหลักการ รู้งานอย่างถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจำเป็น จะต้องรู้หลักการรู้งานอย่างถูกต้องตามหลักธัมมัญญุตา จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะไปสู้จุดหมาย ที่ถูกต้อง และปลอดภัยได้เสมอ จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านธัมมัญญุตา เป็นผู้นำ

ที่ จะต้องรู้หลักการ ยึดหลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้งานอย่างถูกต้อง แล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและถูกต้องตามหลักธัมมัญญุตา ผู้นำนั้นก็จะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนหรือสังคมไปสู่ความปลอดภัย ความสงบสุขและเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายที่วางไว้ได้ สามารถจัดทำ นโยบายสอดคล้องกับการบริหารงาน แสดงภาวะผู้นำต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเอื้อเฟื้อ สนใจไต่ ถามทุกข์สุขและใช้หลักกัลยาณมิตรเป็นแบบอย่างที่ดี[๑๙๗]

๒.๔.๖ หลักสัปปุริสธรรม ๗ กับการบริหารจัดการ ๔ ด้าน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอถึงหลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยแยกออกเป็นในแต่ละข้อเพื่อทำความเข้าใจให้ดียิ่งขึ้นรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรีกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง กระบวนการบริหารตามรายละเอียดดังนี้

๑. ด้านวิชาการ หลักการ โดยใช้ทฤษฎีบทบาทหน้าที่การ บริหารงาน ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการ โดยประยุกต์เข้ากับหลักสัปปุริสธรรม ๗ ข้อ ๓ อัตตัญญุตา (ผู้รู้จักตน) ต้องมีความเข้าใจการวางหลักสูตร ให้ทันสมัยกับความต้องการของผู้เรียน ธรรมข้อนี้จะช่วยให้รู้จักตนเองตามที่เป็นจริงแล้วจะได้แก้ไขปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นจนสามารถพึ่งตนเองได้และอาจเป็นที่พึ่งของผู้อื่น ข้อ ๖ ปริสัญญุตา (ผู้รู้จักชุมชน) มีมนุษย์สัมพันธ์ให้ความร่วมมือ กับส่วนรวมและเขตพื้นที่ใกล้เคียง ธรรมข้อนี้จะช่วยให้รู้จักวางตัวและประพฤติตัวให้เข้ากับชุมชนที่เกี่ยวข้องได้ เป็นการป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้ง อันจะนำไปสู่การวิวาทบาดหมางหรือถึงกับก่อให้เกิดเหตุร้ายขึ้นโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ทำให้บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่ชุมชนนั้นๆ ได้ตามควรแก่กรณี

๒. ด้านงบประมาณ หลักการ โดยใช้ทฤษฎีบทบาทหน้าที่การ บริหารงาน ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการ โดยประยุกต์เข้ากับหลักสัปปุริสธรรม ๗ ข้อ ๑. ธัมมัญญุตา (ผู้รู้จักเหตุ) ธรรมข้อนี้จะช่วยให้รู้จักตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายตามความเป็นจริง มองสิ่งต่างๆ ในโลกนี้อย่างถูกต้องตามที่เป็นจริง ถึงแม้จะเป็นผู้บริหารอยู่ หากหมั่นฝึกฝนตนเอง รู้ที่จะสืบค้นให้ถึงต้นเหตุของสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอแล้ว ก็จะฉลาดขึ้นและมีจิตใจเป็นอิสระไม่ตกเป็นทาสของความทุกข์ที่มาในรูปแบบต่างๆ จิตใจก็จะสงบเย็น ไม่วุ่นวายสับสน

๓. ด้านบุคคล หลักการ โดยใช้ทฤษฎีบทบาทหน้าที่การ บริหารงาน ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการ โดยประยุกต์เข้ากับหลักสัปปุริสธรรม ๗ ข้อ ๒. อัตถัญญุตา (ผู้รู้จักผล) ธรรมข้อนี้จะช่วยให้ฉลาดขึ้น สามารถคาดกาลณ์ การเตรียมใจไว้ล่วงหน้าว่าการกระทำนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องจะให้ผลดีหรือผลเสียอย่างไร จะทำให้รู้เท่าทันสิ่งต่างๆ และทำให้ใจสงบ ไม่วู่วาม ไม่โทษคนนั้น คนนี้เดือดร้อนกันไปทั่ว ถ้าหากจะต้องเป็นทุกข์เพราะผลเช่นนั้น ก็เป็นทุกข์น้อยลงเพราะเตรียมใจไว้แล้ว และบางทียังสามารถสอนใจผู้อื่นให้คลายทุกข์ได้ด้วย ช่วยให้มีสติรู้เท่าทันสิ่งต่างๆ ดีขึ้น ข้อ ๗. ปุคคลัญญุตา (ผู้รู้จักบุคคล)ธรรมข้อนี้จะช่วยให้รู้จักบุคลากร ครูและเจ้าหน้าที่มีความสามารถในด้านใด ก็ให้ปฏิบัติ ในส่วนที่มีความถนัดและเชี่ยวชาญเป็น ถ้าเลือกได้คนดีมีคุณธรรมและมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

---

[๑๙๗] ขุ.ชา.จตฺตาลีส. (ไทย) ๒๗/๓๓/๑๔.

๔. ด้านทั่วไป หลักการ โดยใช้ทฤษฎีบทบาทหน้าที่การ บริหารงาน ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการ โดยประยุกต์เข้ากับหลักสัปปุริสธรรม ๗ ข้อ ๔. มัตตัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักประมาณ) ธรรมข้อนี้จะช่วยให้ทำในสิ่งที่ถูกที่ควรและที่เหมาะสม มีทักษะในการทำนายอนาคต ต่อยุคสมัยได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง กับสภาวะความเป็นอยู่มิให้ฟุ้งเฟ้อ เกินความจำเป็น ทำให้เกิดความพอดีในความเป็นอยู่ของชีวิตส่วนตัว ส่วนครอบครัวและส่วนรวม ข้อ ๕. กาลัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา) ธรรมข้อนี้จะช่วยให้เป็นคนที่กำหนดเวลาเรียนและรู้จักวางแผนใช้เวลาอย่างประหยัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามความสมัครใจของผู้เรียน ได้ถูกจังหวะเหมาะสมได้ผลดี โดยเฉพาะในวัยเล่าเรียน การรู้จักใช้เวลาเป็นเรื่องสำคัญมาก

แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง เริ่มจากฝ่ายบริหาร ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน จัดกิจกรรมร่วมกัน ทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก รับรู้มุมมองร่วมกัน มีวิสัยทัศน์มีผลประโยชน์และมีความสนใจร่วมกัน การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในแต่ละหน่วยและฝ่ายอย่างกว้างขวาง การเสริมสร้างซึ่งกันและกันการพึ่งพิงอิงอาศัยกัน มีการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ การสื่อสารและการบริหารข้อมูลข่าวสาร เป็นวงจรการบริหารที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนำไปสู่การบริหารงานตามแนวหลักอปริหานิยธรรม ติดตามผลการแบ่งปันและแลกเปลี่ยน การจัดเก็บความรู้ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร การวางแผน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความรู้และการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

๒.๔.๗ ประโยชน์การใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้ในการบริหารจัดการ

เมื่อสัปปุริสธรรม ๗ หมายถึง ธรรมที่ทำให้คนเป็นสัตบุรุษหรือ เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง หากนำมาใช้กับการวางแผนการ ย่อมทำให้เกิดประโยชน์ในการวางแผนบริหาร ดังนี้[๑๙๘]

๑. ธัมมัญญุตา รู้จักเหตุ คือ รู้จักเหตุ คือรู้หลักความจริง รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผลและรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เช่น เห็นเหตุการณ์อะไรตามแต่ก็จะรู้ได้ว่าเกิดจากเหตุอะไรเช่น ทำไมฝนจึงตกสาเหตุมาจากอะไร และผลจะเป็นอย่างไร รู้ว่าจะต้องการกระทำเหตุแบบนี้จึงจะให้เกิดผลที่ต้องการนั้นๆ เป็นต้น

๒. อัตถัญญุตา รู้จักผล รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ คือ รู้จักผล ที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์เกิดผลได้จริง

๓. อัตตัญญุตา รู้จักตน เป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักตัวตนของเราเอง ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ความสามารถ ความถนัดและคุณธรรม สามารถประเมินตนเองได้ในหลักธรรม ดังนี้ ศรัทธา (ชอบ รักในงานอะไร) ศีล (วินัย) สุตะ (ความรู้) จาคะ (ความเสียสละ) ปัญญา (กระบวนการในการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่) เป็นต้นแล้วประพฤติให้เหมาะสมและรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ตัวอย่างของผู้ที่รู้จักตน สตีเฟนพอลจอบส์ (Steven Paul Jobs) (เกิดเมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ค.ศ.1955) ผู้บริหารระดับสูงของแอปเปิล คอมพิวเตอร์และพิกซาร์แอนิเมชั่นสตูดโอส์และเป็นบุคคลชั้นนำในวงการอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ในฐานะผู้ร่วมก่อตั้งแอปเปิลคอมพิวเตอร์ ร่วมกับ

---

[๑๙๘] ม.อุ.๑๔/๑๔๓/๑๑๒., พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พิมพ์ครั้งที่ ๑๖**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.พริ้นติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑๙-๒๒๐.

สตีฟ วอซเนียก ในปี คศ.1976 เขาได้ช่วยทำให้แนวความคิดเรื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเป็นที่นิยมขึ้นมาด้วยเครื่อง Apple ต่อมาเขาได้เป็นผู้แรกที่มองเห็นศักยภาพทางการค้าของส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิกส์และเม้าส์ ที่ถูกพัฒนาขึ้นในศูนย์วิจัยซีร็อกซ์พาร์ค ของบริษัทซีร็อกซ์และได้มีการผนวกเทคโนโลยีเหล่านี้เข้าไว้ในเครื่องแอปเปิล แมคอินทอชสตีฟยังเป็นประธานกรรมการบริหารและผู้บริหารระดับสูงของพิกซาร์แอนิเมชั่นสตูดิโอส์ผู้นำด้านการผลิตภาพยนตร์แอนิเมชั่นด้วยคอมพิวเตอร์กราฟิกส์

๔. มัตตัญญุตา รู้จักประมาณ เป็นผู้รู้จักประมาณ คือ ความพอดี ความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการณ์

๕. กาลัญญุตา รู้จักกาล เป็นผู้รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงานเช่น แบ่งเวลา ทำให้ถูกจังหวะ ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลาให้เหมาะเวลา เป็นต้น

๖. ปริสัญญุตา รู้จักบริษัท เป็นผู้รู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นๆ ว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิริยาอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้เป็นต้น

๗. ปุคคลปโรปรัญญุตา รู้จักเลือกคบคน ปุคคลัญญุตา หรือปุคคลปโรปรัญญุตา เป็นผู้รู้จักบุคคล คือความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอัธยาศัยความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไรและรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้จะตำหนิ ยกย่องและแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น

สรุปว่าหลักสัปปุริสธรรม ๗ ใช้ปฏิบัติให้ถูกต้องอย่างเหมาะสมกับองค์กรหรือสังคม ดังต่อไปนี้คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล เป็นกุศลธรรมที่ทำให้บุคคลเป็นคนดี โดยไม่ขึ้นอยู่กับเพศ ชาติกำเนิด ฐานันดร บุคคลใดหากนำไปฝึกฝนจนชำนาญแล้ว บุคคลนั้นก็สามารถบริหารจัดการทุกงานอย่างมีคุณภาพ

๒.๕ บริบทของโรงเรียนสอนดนตรี

๒.๕.๑ ข้อมูลพื้นที่โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

พื้นที่ภาคเหนือตอนล่างเป็นพื้นที่สำคัญทางพัฒนาประเทศ เนื่องจากมีโรงเรียนสอนดนตรีความหลากหลายทางตำแหน่งพื้นที่และทรัพยากรมนุษย์ทั้งเป็นฐานการพัฒนาและเป็นสมองของการพัฒนา แต่พื้นที่ภาคเหนือตอนล่างยังเป็นพื้นที่ทีจำป็นต้องมีการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากสถานภาพความหลากหลายของสถานที่และทรัพยากรมนุษย์นั้นตั้งอยู่บนสภาพภูมิประเทศที่มีความสลับซับซ้อนและมีความแตกต่างกันในเชิงพื้นที่อยู่มาก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือนำไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการพื้นที่ ภาคเหนือตอนล่างให้มีความเจริญอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต บริบทของการวิจัยในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง สามารถวิเคราะห์ได้จากความสอดคล้องและสอดรับระหว่างการพัฒนาและระบบการวิจัยที่มีอยู่ในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเหนือตอนล่าง สามารถพัฒนาจนบรรลุเป้าหมายของไปได้

พื้นที่ลงเก็บข้อมูลโรงเรียนสอนดนตรีในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ๔ จังหวัด ในที่นี้หมายถึง จังหวัดนครสวรรค์, พิษณุโลก,กำแพงเพชร, พิจิตร ผู้บริหาร ผู้อำนวยการสอนดนตรี รวม ๘ โรงเรียน ดังนี้

๑) โรงเรียนสอนดนตรีซอลฟาSol-Fa Music School นครสวรรค์
๒) โรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้าPlaifa Music School นครสวรรค์
๓) โรงเรียนดนตรีปากน้ำโพPanumpo Music School นครสวรรค์
๔) โรงเรียนว.ธยวิชการดนตรี กำแพงเพชร
๕) โรงเรียนดนตรีสากล แซก & ซิน Sax & Syn Music Academy พิษณุโลก
๖) โรงเรียนดนตรีสากล พิษณุโลก
๗) โรงเรียนบ้านดนตรีสากล พิจิตร
๘) โรงเรียนเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์ พิษณุโลก

๒.๕.๒ กลุ่มเขตภาคเหนือตอนล่าง (จังหวัดนครสวรรค์)

๑. โรงเรียนดนตรีซอล ฟา(Sol-Fa Music School)

๑. ข้อมูลพื้นที่

๑.๑ โรงเรียนดนตรีซอล ฟา: ตั้งอยู่ ๒๑๕/๑๒๐-๑๒๑ หมู่ ๑๐ ตำบลนครสวรรค์ตก อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐ (ขนาดพื้นที่ใช้สอยของโรงเรียนทั้งห้องเรียนกีต้าร์ กลองชุด ดนตรีไทย เปียโน) ผู้อำนวยการสอนนางกฤษณา พุทธชาติ ผู้รับใบอนุญาต รศ.ดร. สุชาติ แสงทอง ครูและบุคลากร จำนวน ๙ คน

๑.๒ คำขวัญประจำโรงเรียน: ร้อง เล่น เต้น สนุก

๑.๓ ปรัชญาของโรงเรียน: ดนตรี สร้างคนให้เป็นคนดีและคนเก่ง (Music Makes You Nice And Smart)

๑.๔ วิสัยทัศน์ : เป็นโรงเรียนดนตรีที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาเกี่ยวกับดนตรี โรงเรียนที่จัดการศึกษา โดยมีความยืดหยุ่น ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการ ระยะเวลาของการศึกษา จัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการโดยมีทั้งครูหรือผู้สอนและสื่อการเรียนการสอนโรงเรียนดนตรีทำการเปิดสอน

๑.๕ เวลาทำการ : วันเสาร์-อาทิตย์ เวลา ๐๘.๓๐-๑๖.๓๐น.

๑.๖ วิชาที่เปิดสอน: ดนตรีสากลเปียโน, คีย์บอร์ด, กลองชุด, อูคูเลเล่ขับร้องเพลงไทย-สากล ขลุ่ย เต้น Modern Dance

๑.๗ ติดต่อโรงเรียน: ๐๘๒-๕๕๖๙๒๒๒

๒. การบริหารจัดการ

งานบริหารงานวิชาการ: งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ศักยภาพทาง

งานบริหารงานงบประมาณ: งานการเงินและบัญชีแผนงานกลุ่มงบประมาณ

งานบริหารงานบุคคล: งานทะเบียนครูธุรการ ด้านบุคลิกภาพ

งานบริหารงานทั่วไป: ภาระครูและเสริมสร้างประสิทธิภาพประชาสัมพันธ์

๓. ความภาคภูมิใจ (รางวัลที่ได้รับ)

๒. โรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้า (Plaifa Music School)

๑. ข้อมูลพื้นที่

๑.๑ โรงเรียนดนตรีปลายฟ้า: ตั้งอยู่ ๒๐/๔๔ ถนนสวรรค์วิถี ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐ (ขนาดพื้นที่ใช้สอยของโรงเรียนทั้งห้องเรียนกีต้าร์ กลองชุด เปียโน ขับร้อง) ผู้บริหารนายชาญณงค์ รุจิสัญจ์ ครูและบุคลากร จำนวน ๔ คน

๑.๒ คำขวัญประจำโรงเรียน :

๑.๓ ปรัชญาของโรงเรียน : **ดนตรี สร้างสนุก พัฒนาชีวิต**

๑.๔ วิสัยทัศน์: โรงเรียนที่จัดการศึกษา โดยมีความยืดหยุ่น ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการ ระยะเวลา การสอนแบบบูรณาการโดยมีทั้งครูหรือผู้สอนและสื่อการเรียนการสอน “ก่อนทดลองเรียน สิ่งสำคัญอยู่ที่ความสุขที่ได้จากการเรียนดนตรี” โรงเรียนดนตรีทำการเปิดสอน

๑.๕ เวลาทำการ :วันอังคาร-วันอาทิตย์

เวลา ๑๐.๐๐-๑๘.๐๐ น. หยุดทุกวันจันทร์

๑.๖ วิชาที่เปิดสอน: ดนตรีสากล เปียโน ไวโอลิน กีต้าร์ คีย์บอร์ด ฟลุ๊ต แซกโซโฟน เมาท์ออร์แกน กลองชุด รวมวงสตริง บริการจูนเปียโน

๑.๗ ติดต่อโรงเรียน :๐๘๔-๑๘๐๗๗๓๘, ๐๕๖-๓๑๔๔๔๐

๒. การบริหารจัดการ

งานบริหารงานวิชาการ : งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้หลักสูตรการสอนส่งเสริมเด็กและเยาวชนไปแข่งขันในรายการต่างๆ

งานบริหารงานงบประมาณ: งานการเงินและบัญชีซ่อมแซมเครื่องดนตรี

งานบริหารงานบุคคล: งานคัดสรรครูธุรการจิตวิทยาเด็กปลูกฝังให้ครูสอนผู้เรียนอย่างถูกต้องและพื้นฐานต่างๆ พัฒนาบุคลากรครู

งานบริหารงานทั่วไป: งานวินัยและรักษาวินัยเอกสารการสอนอาคารสถานที่

๓. ความภาคภูมิใจ (รางวัลที่ได้รับ)

๓. โรงเรียนสอนดนตรีปากน้ำโพ(Panumpo Music School)

๑. ข้อมูลพื้นที่

๑.๑ โรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ: ซอยข้างๆ รร.สตรี ตั้งอยู่ ๗๕/๓๘-๓๙ ถนนวิไรสวรรค์ ซอยข้าง ร.ร.สตรีนครสวรรค์ ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมืองนครสวรรค์ นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐ (ขนาดพื้นที่ใช้สอยของโรงเรียนทั้งห้องเรียนกีต้าร์ กลองชุด เปียโน) ผู้บริหารนางกันยารัตน์ วีระเศรษฐกุล ครูและบุคลากร จำนวน ๖ คน

๑.๒ คำขวัญประจำโรงเรียน: ร้อง เต้น เล่นดนตรี

๑.๓ ปรัชญาของโรงเรียน: Anything Is Possible If You Put Your Heart Into It.

๑.๔ วิสัยทัศน์ : จัดการศึกษา โดยมีความยืดหยุ่น ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการ ระยะเวลา การสอนแบบบูรณาการโดยมีทั้งครูหรือผู้สอนและสื่อการเรียนการสอน สามารถทดลองเรียนฟรีได้ทุกวัน ได้โรงเรียนดนตรีดีเด่น ผลการประเมินคุณภาพภายใน ปี ๒๕๕๙ ระดับดีมากโรงเรียนดนตรีทำการสอนดนตรี

๑.๕ เวลาทำการ: วันอังคาร-วันอาทิตย์ เวลา ๑๐.๐๐-๑๗.๐๐น.หยุดวันจันทร์

๑.๖ วิชาที่เปิดสอน: ดนตรีสากล อิเลคโทน (เด็ก ผู้ใหญ่) ร้องเพลง เปียโน กีต้าร์ คีย์บอร์ด กลองชุด ไวโอลิน วิชาสอนเสริม ดนตรีไทย รำไทย เต้นบัลเล่ ศิลปะ

๑.๗ ติดต่อโรงเรียน: ๐๕๖-๒๒๓๑๙๙, ๐๙๘-๖๕๔๐๕๕๖

๒. การบริหารจัดการ

งานบริหารงานวิชาการ: พัฒนาคุณภาพการสอนสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีการศึกษา ส่งเสริมผลิตเด็กและเยาวชนไปแข่งขันในรายการต่างๆ

งานบริหารงานงบประมาณ: ลงทุนและบัญชีจัดสรรซ่อมแซมเครื่องดนตรี

งานบริหารงานบุคคล: พัฒนาบุคลากรครู คัดเลือกครูที่จบการศึกษา สาขาดนตรี เท่านั้นจิตวิทยาเด็กควบคุมการสอนของครูให้ถูกหลักและพื้นฐานต่างๆ

งานบริหารงานทั่วไป: ส่งเสริมกิจการนักเรียนเอกสารตำราการสอนกิจกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ บริการและการอำนวยความสะดวก

๓. ความภูมิใจ (รางวัลที่ได้รับ): โรงเรียนดนตรีดีเด่น ระดับดีมาก จาก คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

กลุ่มเขตภาคเหนือตอนล่าง (จังหวัดกำแพงเพชร)

๔. โรงเรียนสอนดนตรีว.ธยวิชการดนตรี กำแพงเพชร(MusicSchool)

๑ ข้อมูลพื้นที่

๑.๑ ว.ธยวิชการดนตรี: ตั้งอยู่๓๒/๕ ซอย ๑ ถนนราชวิถี ตำบลในเมือง อำเภอเมืองฯ จังหวัดกำแพงเพชร ๖๒๐๐๐ (ขนาดพื้นที่ใช้สอยของโรงเรียนทั้งห้องเรียนกีต้าร์ กลองชุด เปียโน)

ผู้บริหารนางสาวธันยนนท์ ตรีสุทธาชีพ ครูและบุคลากร จำนวน ๖ คน

๑.๒ คำขวัญประจำโรงเรียน:

๑.๓ ปรัชญาของโรงเรียน:

๑.๔ วิสัยทัศน์: ที่จัดการศึกษา โดยมีความยืดหยุ่น ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการ ระยะเวลา การสอนแบบบูรณาการโดยมีทั้งครูหรือผู้สอนและสื่อการเรียนการสอน โรงเรียนใต้สังกัดการศึกษานอกเวลา อ.ปางศิลาทอง “ที่นี้ก่อนเรียนสิ่งที่สำคัญคือความชอบรักในเสียงดนตรีจะเป็นแรงผลักดันให้มีความสนใจตั้งใจเรียนและมีประสิทธิภาพที่ดี” โรงเรียนดนตรีทำการสอนดนตรี

๑.๕ เวลาทำการ วันจันทร์-วันอาทิตย์ เวลา ๐๙.๐๐-๑๘.๐๐น.

๑.๖ วิชาที่เปิดสอน: ดนตรีสากล ขับร้อง เปียโน คีบอร์ด กลองชุด กีต้าร์ อูคูเลเล่ ไวโอลิน

๑.๗ ติดต่อโรงเรียน: ๐๘๔-๔๖๒๙๘๔๔

๒. การบริหารจัดการ

งานบริหารงานวิชาการ: เรียนการสอนพัฒนาศักยภาพทางด้านองค์ประกอบสำคัญของดนตรีผลิตส่งเสริมเด็กและเยาวชนไปเข้าแข่งขันในรายการต่างๆ

งานบริหารงานงบประมาณ: บัญชีควบคุมการใช้จ่ายแต่งเติมเพื่อทำห้องเก็บเสียงต่างๆ

งานบริหารงานบุคคล: ครูหรือบุคลากรต้องเป็นผู้ที่จบการศึกษาจากสาขาดนตรีเท่านั้นเตรียมหลักสูตร จิตวิทยาเด็กปลูกฝังให้ครูผู้สอนถ่ายทอดสู่ผู้เรียนที่ถูกหลักและพื้นฐานต่างๆ

งานบริหารงานทั่วไป: เอกสารการสอนตำราเรียนเรื่องความสะอาด มีการลงน้ำยาฆ่าเชื้อที่มีโอกาสเสี่ยงต่อการเกิดโรคความปลอดภัย ติดกล้องวงจรปิด ภายในร้าน

๓. ความภาคภูมิใจ (รางวัลที่ได้รับ)

กลุ่มเขตภาคเหนือตอนล่าง (จังหวัดพิษณุโลก)

๕. โรงเรียนสอนดนตรีดนตรีสากล(Music School)**ครูชา ขิมทศกัณฑ์**

๑. ข้อมูลพื้นที่

๑.๑ โรงเรียนดนตรีสากลจังหวัดพิษณุโลก: ตั้งอยู่ ๙๕/๖ ถนนสิงห์วัฒน์ อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก (ขนาดพื้นที่ใช้สอยของโรงเรียนทั้งห้องเรียนกีต้าร์ กลองชุด ขิม เปียโน) ผู้อำนวยการสอนนายธรรศณะ กุลสุวรรณ

๑.๒ คำขวัญประจำโรงเรียน:

๑.๓ ปรัชญาของโรงเรียน:

๑.๔ วิสัยทัศน์: โรงเรียนที่จัดการศึกษา โดยมีความยืดหยุ่น ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการ ระยะเวลา การสอนแบบบูรณาการโดยมีทั้งครูหรือผู้สอนและสื่อการเรียนการสอน ได้รับการับรองจากกระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนดนตรีให้กับเยาวชน เด็กๆ หรือประชาชนทั่วไป ที่มีใจรักในด้านดนตรี ช่วงปิดเทอม โรงเรียนดนตรีทำการสอนดนตรี

๑.๕ เวลาทำการ: วันจันทร์-วันอาทิตย์ เวลา ๐๙.๐๐-๑๘.๐๐ น.

๑.๖ วิชาที่เปิดสอน:

๑.๗ ติดต่อโรงเรียน: ๐๙๙-๑๔๒๒๘๙๙๗

๒. การบริหารจัดการ

งานบริหารงานวิชาการ : จัดการเรียนการสอนพัฒนาของทักษะด้านดนตรีผลิตเด็กและเยาวชนกิจกรรมหาโอกาสประสบการณ์จากเวทีต่างๆ

งานบริหารงานงบประมาณ: เงินและบัญชีซ่อมแซมเครื่องดนตรี

งานบริหารงานบุคคล: จิตวิทยาเด็กปลูกฝังให้ครูสอนถูกหลักและพื้นฐานต่างๆ

งานบริหารงานทั่วไป: ทะเบียนวันเวลาการสอน เอกสารตำราการสอนบริการ

๓. ความภาคภูมิ (รางวัลที่ได้รับ)

๖. โรงเรียนสอนดนตรีแซก&ซิน อะคาดิมี่ (Sax & Syn Music Academy)

๑. ข้อมูลพื้นที่

๑.๑ โรงเรียนดนตรี แซก & ซิน อะคาดิมี่: ตั้งอยู่ ๑๙/๑๖ ถนนจ่านกร้อง ตึกสีชมพูติดกับหน่วยฝึกนักศึกษาวิชาทหาร อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐ (ขนาดพื้นที่ใช้สอยของโรงเรียนทั้งห้องเรียนกีต้าร์ กลองชุด เปียโน) โรงเรียนที่จัดการศึกษา ผู้อำนวยการสอน ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย ครูและบุคลากร จำนวน ๔ คน

๑.๒ คำขวัญประจำโรงเรียน:

๑.๓ ปรัชญาของโรงเรียน:

๑๔ วิสัยทัศน์: โดยมีความยืดหยุ่น ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการ ระยะเวลา การสอนแบบบูรณาการโดยมีทั้งครูหรือผู้สอนและสื่อการเรียนการสอน โรงเรียนดนตรีทำการสอนดนตรี

๑.๕ เวลาทำการ: วันเสาร์-วันอาทิตย์ เวลา ๐๙.๐๐-๑๘.๐๐ น.

๑.๖ วิชาที่เปิดสอน: ดนตรีสากล เปียโน กีต้าร์ อูคูเลเล่ ขับร้อง

๑.๗ ติดต่อโรงเรียน: ๐๘๑-๖๘๐๒๕๑๓

๒. การบริหารจัดการ

งานบริหารงานวิชาการ: พัฒนาการเรียนการสอนกระบวนการเรียนรู้ส่งเสริมกิจกรรม

งานบริหารงานงบประมาณ: จัดสรรงบประมาณบำรุงรักษาเครื่องดนตรีห้องเก็บเสียงดนตรี

งานบริหารงานบุคคล: คัดเลือกครู สาขาดนตรีเท่านั้นพัฒนาบุคลากรครู

งานบริหารงานทั่วไป: ธุรการบริการเอกสารและตำราเรียน

๓ ความภาคภูมิใจ (รางวัลที่ได้รับ)

๗. โรงเรียนเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์ พิษณุโลก (Music School)

๑. ข้อมูลพื้นที่

๑.๑ โรงเรียนเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์: ตั้งอยู่ ๓๙๔/๔-๕ ถนนศรีธรรมไตรปิฎก ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ๖๕๐๐๐ (ขนาดพื้นที่ใช้สอยของโรงเรียนทั้งห้องเรียนกีต้าร์ กลองชุด เปียโน แซกโซโฟน) ผู้บริหารนางสาวดวงรัตน์

๑.๒ คำขวัญประจำโรงเรียน :

๑.๓ ปรัชญาของโรงเรียน :

๑.๔ วิสัยทัศน์: ที่จัดการศึกษา โดยมีความยืดหยุ่น ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการ ระยะเวลา การสอนแบบบูรณาการโดยมีทั้งครูหรือผู้สอนและสื่อการเรียนการสอน) โรงเรียนดนตรีทำการสอนดนตรี

๑.๕ เวลาทำการ : วันอังคาร (เวลา ๑๐.๐๐ น. - ๑๘.๐๐ น.)
วันพุธ-ศุกร์ (เวลา ๑๐.๐๐ น. - ๑๙.๐๐ น.)
วันเสาร์-วันอาทิตย์ เวลา ๐๙.๐๐-๑๘.๐๐น.
ไม่มีพื้นฐานก็เรียนได้ ไม่มีเครื่องดนตรีก็เรียนได้

๑.๖ วิชาที่เปิดสอน: รับสอนดนตรีสากล เปียโน กีต้าร์ อูคูเลเล่ ไวโอลิน คีร์บอร์ด กลองชุด ขับร้อง แซกโซโฟน

๑.๗ ติดต่อโรงเรียน: ๐๘๘-๒๗๘๐๓๓๙, ๐๕๕-๒๒๕๐๐๑

๒. การบริหารจัดการ

งานบริหารงานวิชาการ : พัฒนาการสอนกระบวน การเรียนรู้

งานบริหารงานงบประมาณ : จัดสรรงบ ประมาณ

งานบริหารงานบุคคล : สรรหาบุคลากรวินัยและการรักษา

งานบริหารงานทั่วไป : สอนส่งเสริมการสอน

๓. ความภาคภูมิใจ (รางวัลที่ได้รับ)

กลุ่มเขตภาคเหนือตอนล่าง (จังหวัดพิจิตร)

๘. โรงเรียนสอนดนตรีบ้านดนตรีพิจิตร(Music School)

๑. ข้อมูลพื้นที่

๑.๑ บ้านดนตรีพิจิตร: ตั้งอยู่ ๘๕/๑๖ ถนนบึงสีไฟ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองพิจิตร จังหวัดพิจิตร ๖๐๐๐๐ (ขนาดพื้นที่ใช้สอยของโรงเรียนทั้งห้องเรียนกีต้าร์ กลองชุด เปียโน) ผู้บริหารสายฝน วงศ์ทน

๑.๒ คำขวัญประจำโรงเรียน:

๑.๓ ปรัชญาของโรงเรียน:

๑.๔ วิสัยทัศน์: โรงเรียนที่จัดการศึกษา โดยมีความยืดหยุ่น ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการ ระยะเวลา การสอนแบบบูรณาการโดยมีทั้งครูหรือผู้สอนและสื่อการเรียนการสอนโรงเรียนดนตรีทำการสอนดนตรี

๑.๕ เวลาทำการ: วันจันทร์-วันอาทิตย์ เวลา ๐๙.๐๐-๑๘.๐๐น.

๑.๖ วิชาที่เปิดสอน: รับสอนดนตรีสากล เปียโน กีต้าร์ อูคูเลเล่ ไวโอลินคีร์บอร์ด กลองชุด ขับร้อง

๑.๗ ติดต่อโรงเรียน: ๐๘๑-๔๗๕๓๑๓๔

๒. การบริหารจัดการ

งานบริหารงานวิชาการ: พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากระบวนการเรียนรู้

งานบริหารงานงบประมาณ:เสนอของบประมาณสรรงบประมาณ

งานบริหารงานบุคคล: คัดเลือกครูวินัยและการรักษา

งานบริหารงานทั่วไป: ธุรการ เอกสาร สิ่งพิมพ์

๓. ความภาคภูมิใจ (รางวัลที่ได้รับ)

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จากการค้นคว้าผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าความเกี่ยวข้องสามารถนำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิจัย เกี่ยวกับการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ที่เป็นการบริหารจัดการ ของผู้บริหาร ดังนี้

๒.๖.๑ งานวิจัยในประเทศ

บรรจง เจริญสุข ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาธิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบท” ผลการศึกษา พบว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบนมีสถานภาพการบริหารสถานศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงการขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานตามขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง ๔ ด้าน ส่วนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน พบว่า รูปแบบซึ่งเป็นวิธีการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีโครงสร้างซึ่งประกอบด้วยภารกิจสถานศึกษา ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป แต่ละด้านประกอบด้วยภารกิจการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบทมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมากที่สุดทุกด้าน[๑๙๙]

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่” ผลการศึกษาพบว่า จะเน้นไปที่ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและการร่วมเป็นเครือข่าย การควบคุมคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ประกอบด้วย ๔ ได้แก่ ด้านนโยบายการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรที่จำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบต่างๆ และด้านการปกครองตนเองของสถาบัน ส่วนรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา แนวใหม่ พบว่า สรุปได้ ๔ รูปแบบ คือ ๑) แบบองค์กรที่เน้นกระบวนการ ๒) แบบผู้ประกอบการหรือบริษัท ๓) แบบวิสาหกิจหรือนวัตกรรม ๔) แบบเครือข่าย[๒๐๐]

วิชาญ ใจเถิง ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามแนววิถีพุทธและวอลดอร์ฟสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัย พบว่า ๑. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและผลการพัฒนารูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบ ๔ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ ๑ หลักการและความสำคัญของรูปแบบองค์ประกอบที่ ๒ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบที่ ๓ ด้านบริหารงานวิชาการที่ใช้

---

[๑๙๙]บรรจง เจริญสุข, “การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา),** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

[๒๐๐]สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่**, กรกฎาคม ๒๕๔๖, (ออนไลน์), แหล่งที่มาwww.qa.kmutnb.acth /qa_knowledge /edu/full46077.pdf(๑๖ สิงหาคม ๒๕๕๖)

กระบวนการบริหารเชิงระบบ คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ขั้นตอนด้านกระบวนการ (Process) และขั้นตอนด้านผลผลิต (Output) และองค์ประกอบที่ ๔ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ๒. ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบปรากฏว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามแนววิถีพุทธและวอลดอร์ฟมีประสิทธิผล ประกอบไปด้วย ด้านความคิดเห็นต่อรูปแบบครู ผู้ใช้รูปแบบมีความรู้สึกที่ดีมากต่อรูปแบบ และเห็นว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ในบรรยากาศของการอยู่ร่วมกันความอย่างเป็นสุขช่วยให้เด็กมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นทั้งในส่วนตัวตนเองและความสัมพันธ์กับเพื่อนเด็กกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการเรียนรู้ตามรูปแบบมากและเห็นว่ากิจกรรมสนุกทำแล้วมีความสุขสบายใจรู้สึกรักผู้อื่นมากขึ้น ด้านการนำ ไปใช้ครูผู้ใช้รูปแบบมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ปกติทั่วไปในสถานศึกษาได้ และด้านเนื้อหาครูผู้ใช้รูปแบบมีความเห็นว่าเนื้อหาของรูปแบบมีความชัดเจนดีแต่ถ้าได้เพิ่มเติมเนื้อหาของแผนการจัดการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้สอนมีความชัดเจนในการจัดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ๓. ผลการทดสอบประสิทธิผลของรูปแบบพบว่าคุณภาพของผู้เรียนหลังจากทดลองใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการทดลองจริงรูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสติติที่ระดับ .๐๑ สอดคล้องกับจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ[๒๐๑]

พระมหาคมเพชร วชิรปญฺโญ (เรืองผา) ได้ศึกษาเรื่อง“การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี”[๒๐๒] พบว่ามีการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรมในการบริหาร ราชการส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง ๗ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากคือ ด้านความเป็นผู้รู้จักบุคคลด้านความเป็นผู้รู้จักผลด้านความเป็นผู้รู้จักชุมชน ด้านความเป็นผู้รู้จัก ด้านความเป็นผู้รู้จักเหตุ ความเป็นผู้รู้จักตนและด้านความเป็นผู้รู้จักประมาณ จากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าจริงๆ แล้วผู้นำได้สร้างภาวะผู้นำหรือสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ตามส่วนหนึ่งคือการนำเอาหลักสัปปุริสธรรมไปประยุกต์ใช้เป็นต้นว่าการรู้เหตุ รู้ผลย่อมนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือ การรู้กาล รู้ประมาณย่อมนำมาซึ่งความศรัทธา การรู้คน รู้ชุมชนและสังคมย่อมนำมาซึ่งความไว้เนื้อเชื่อใจและที่สำคัญหากผู้นำคนใดรู้ตน นั่นแสดงว่าผู้นำคนนั้นสามารถครองตน ครองคนและครองงานอย่างมีสติ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า จากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวข้องรูปแบบการบริหารจัดการซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการมีความสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนเป้าหมายในการดำเนินให้เกิดประสิทธิภาพของงาน นอกจากนี้การบริหารจัดการยังเป็นหัวใจของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ มาเป็นสร้างรูปแบบ

---

[๒๐๑]วิชาญ ใจเถิง, “รูปแบบการบริหารงานวิชาการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามแนววิถีพุทธและวอลดอล์ฟสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดดำเนินงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๙).

[๒๐๒]พระมหาคมเพชร วชิรปญฺโญ (เรืองผา), “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยกุตใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

การบริหารจัดการที่ส่งผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนสอนดนตรี เพราะการที่ทุกฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายทั่วไปได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การร่วมมือ มีสร้างสรรค์ทำให้ดีขึ้นและมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งทำให้ผู้ปกครองมีความรู้สึกว่ามีส่วนเกี่ยวข้องทำให้การบริหารการจัดการและการดำเนินงานด้านต่างๆ โดยการใช้ทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ของโรงเรียนสอนดนตรีมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พระมหาสมควร ศรีสงคราม[๒๐๓] ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปุริสธรรมและพละธรรมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัย พบว่า

๑. สัปปุริสธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการรู้จักประมาณ ด้านการรู้จักกาล ด้านการรู้จักบุคคล ด้านการรู้จักผลด้าน การรู้จักตนด้านการรู้จักชุมชน และด้านการรู้จักเหตุ

๒. พละธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านกำลังสุจริต ด้านกำลังความเพียร ด้านกำลังการสงเคราะห์ และด้านกำลังปัญญา

๓. สัปปุริสธรรมและพละธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๔. สัปปุริสธรรม และพละธรรม ร่วมกันทำนายการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๘๒.๒๐

สงกรานต เนินหาด[๒๐๔] ไดศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมดานคุณธรรมของผูบริหาร สถานศึกษาในทัศนะของครูสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม” ผลการวิจัยพบวา พฤติกรรมดานคุณธรรมของผูบริหารสถานศึกษาในทัศนะของครูใน สถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมทั้งโดยภาพรวมและ รายดานอยูในระดับมากทุกดาน เรียงตามลำดับจากคาเฉลี่ยมากไปหานอย คือ ดานผูรูจักประมาณ ผูรูจักกาล ผูรูจักชุมชน ผูรูจักบุคคล ผูรูจักผล ผูรูจักตน และผูรูจักเหตุ พฤติกรรมดานคุณธรรมของ ผูบริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูชายและครูหญิงทั้งโดยภาพรวมและรายดานแตกตางกันอยางมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ทุกดาน พฤติกรรมดานคุณธรรมของผูบริหารสถานศึกษา ในทัศนะของ๗๘ครูที่มีประสบการณในการทำงานต่ำกวา ๑๐ป ๑๐-๒๐ ป และ ๒๑ ป ขึ้นไปทั้งโดยภาพรวมและรายดาน แตกตางกันอยางมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ทุกดาน

---

[๒๐๓] พระมหาสมควร ศรีสงคราม, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปุริสธรรมและพละธรรมกับ การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร”, **ปริญญานิพนธ์ กศ.ม., การบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ), หน้า (๑).

[๒๐๔] สงกรานต เนินหาด, พฤติกรรมดานคุณธรรมของผูบริหารโรงเรียนในทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม, **วิทยานิพนธ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)**, (นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๗).

ชลากร เทียนสองใจ[๒๐๕] ไดศึกษาวิจัยเรื่อง “จริยธรรมผูนำรัฐตามหลัก พระพุทธศาสนา” พบวา ธรรมาธิปไตยเปนแกนแทของจรยิธรรมแหงผูนำรัฐ และมีหลักจริยธรรมของ ผูนำรัฐอีกหลายประการที่จะสนับสนุนใหเกิดธรรมาธิปไตย มีความสัมพันธโยงใยซึ่งกันและกันในทุก มิติของการนำไปใช สรุปไดเปน ๘ มิติ ดังนี้ คือ ๑) มิติของปญญา (Wisdom) ประกอบดวยหลัก จริยธรรม ไดแก ปญญาพละ สัสสเมธะ และปุริสเมธะ หมายถึงมีสติปญญาความสามารถในการ กระทำการงานบริหารประเทศใหมีความมั่นคงอุดมสมบรูณ มีเศรษฐกิจครัวเรือนที่ดีและมีเสถียรภาพ สงเสริมสนับสนุนคนดีมีความสามารถ ๒) มิติแหงอำนาจ (Power) ประกอบดวยหลักจริยธรรม ไดแก พาหพละ โภคพละ อมัจจพละ และอภิชัจจพละ หมายถึงผูนำรัฐมีสุขภาพแข็งแรง ฐานะดี พอประมาณ มีขาราชการที่ซื่อสัตยและมีความสามารถเปนฐานกำลังในการบริหารประเทศ ๓) มิติ ของหนาที่ (Duty) ประกอบดวยหลักจริยธรรม ไดแก จักรวรรดิวัตร คือหลักธรรมในการปกครอง ประเทศ ทำนุบำรุงคุมครองรักษาประชาชนทุกหมูเหลาใหมีความสงบสุขโดยชอบธรรม ๔) มิติของ จิตใจ (Mind) ประกอบดวยหลักจริยธรรม ไดแก พรหมวิหาร ตปะ ศีล อักโกธะ อวิหิงสา และขันติ หมายถึงผูนำรัฐตองมีจิตใจเปยมไปดวยความเมตตา กรุณา ในการชวยเหลือประชาชนทุกหมูเหลาโดย เทาเทียมกัน ๕) มิติของการเสียสละ (Devotion) ประกอบดวยหลักจริยธรรม ไดแก ทาน ปริจจาคะ หมายถึงการสละทรัพยสิ่งของชวยเหลือประชาชน ปฏิบัติหนาที่ดวยความเสียสละเพื่อประโยชนสุข แหงชนหมูมากเหนือกวาประโยชนสุขแหงตน ๖) มิติของมนุษยสัมพันธ (Human Relationship) ประกอบดวยหลักจริยธรรม ไดแก ปยวาจาหรือวาชาเปยยะ อัตถจริยา สมานัตตา สัมมาปาสะ มัทท วะ หมายถึงการรูจักพูดเจรจาดวยวาจาออนหวานไพเราะนาฟง มีประโยชนและเสริมสรางความ สามัคคี มีความออนนอมถอมตน ๗) มิติของการมีสวนรวม (Participation) ประกอบดวยหลัก จริยธรรม ไดแก อปริหานิยธรรม หมายถึงมีการประชุมปรึกษาหารือกันโดยสม่ำเสมอและพรอม เพรียงกัน ๘) มิติของความยุติธรรม (Justice) ประกอบดวยหลักจริยธรรม ไดแก อคติ อาชชวะ และอวิโรธนะ หมายถึงตองเปนผูวินิจฉัยเรื่องตางๆ ดวยความยุติธรรม ไมลำเอียงดวยความชอบ ความ โกรธ ความเกลียด ความไมรูความไมชอบ ซึ่งจะเห็นไดวาในเกือบทุกมิติดังกลาวจะมีหลัก ทศพิธราชธรรมเปนหลักธรรมสนับสนุน

ทรรศนีย์ ปราบอักษร[๒๐๖] ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาโอกาสทางการตลาดของธุรกิจโรงเรียนดนตรีในเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า บุคคลทั่วไปมีทัศนคติต่อการเรียนดนตรีมากที่สุดในเรื่อง การเรียนดนตรีสามารถช่วยส่งเสริมสุขภาพจิตและสุขภาพกายของผู้เรียนและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบิดามารดาในการเลือกโรงเรียนดนตรี คือบรรยากาศของโรงเรียน ส่วนโอกาสของการตลาดของโรงเรียนดนตรีในอนาคตพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สนับสนุนให้บุตรเรียนดนตรีมากที่สุด๘๕.๕๐% โดยให้เหตุผลอันดับหนึ่งคือการเรียนดนตรีทำให้เด็กรู้จักการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่สนับสนุนให้บุตรเรียนดนตรีจะซื้อเครื่องดนตรีให้กับบุตรหลานไว้

---

[๒๐๕] ทพ.ดร.ชลากร เทียนสองใจ, “จริยธรรมผูนำรัฐตามหลักพระพุทธศาสนา”, **สารนิพนธพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หนา ๗๙.

[๒๐๖] ทรรศนีย์ ปราบอักษร.“การศึกษาโอกาสทางการคลาดของธุรกิจโรงเรียนดนตรีในเขตกรุงเทพมหานคร”**, วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ สาขาจัดการการตลาด,** (คณะบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, ๒๕๔๒).

เพื่อฝึกซ้อม ส่วนเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างไม่สนับสนุนให้เรียนดนตรี คือ ค่าใช้จ่ายในการเรียนดนตรีสูงมาก ซึ่งเป็นเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญมาก ส่วนกลยุทธ์ทางการตลาดของโรงเรียนดนตรีคือหลักสูตรที่โรงเรียนเปิดสอนต้องมีมากเครื่องดนตรีที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ เปียโนและหลักสูตรที่กลุ่มตัวอย่างต้องการให้เปิดมากที่สุดคือดนตรีไทยและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนดนตรีที่มีผลต่อการตัดสินใจให้บุตรลูกหลานมาเรียนมากที่สุดคือ ห้องเรียนต้องเป็นห้องปรับอากาศส่วนค่าใช้จ่ายในการเรียนดนตรีพบว่ากลุ่มตัวอย่าง ๕๒.๒๕% คิดเห็นว่าค่าใช้จ่ายในการเรียนดนตรีในปัจจุบันแพงเกินไป ซึ่งค่าใช้ที่คนส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสมคือ ๙๐๐บาท/เดือน และด้านที่ตั้งต้องอยู่ใกล้ที่พักอาศัย เดินทางสะดวกมีที่จอดรถสะดวกสบาย โดยต้องการให้โรงเรียนตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ส่วนกลยุทธ์ด้านการตลาดของโรงเรียนดนตรี คือการใช้สื่อทางหนังสือพิมพ์พโฆษณาส่วนผลการวิจัยพบว่าระดับการศึกษาและรายได้ที่ต่างกันของผู้ปกครองมีผลต่อทัศนคติต่อการเรียนดนตรีที่แตกต่างกัน คือ คนเรียนดนตรีต้องเป็นคนที่มีฐานะทางการเงินดี ทุกคนเรียนดนตรีได้ เริ่มอายุเท่าไหร่ก็ได้แต่ต้องใช้ความอดทนและความพยายาม ซึ่งปัจจุบันการเรียนดนตรีสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับตนเองและเป็นที่ยอมรับของสังคมได้รวมไปถึงการเรียนดนตรีช่วยส่งเสริมให้สุขภาพจิตและสุขภาพกายของผู้เรียนดีขึ้นได้และระดับการศึกษาและรายได้ที่ต่างกันของผู้ครองมีผลต่อการตัดสินใจให้บุตรหลานเรียนดนตรีต่างกัน คือ ชื่อเสียงของโรงเรียนดนตรี ชื่อเสียงของอาจารย์ผู้สอนหลักสูตรที่สอน ทำเลที่ต้องความสะดวกสบายด้านที่จอดรถ บรรยากาศในโรงเรียน การโฆษณา สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองที่จะให้บุตรหลานเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีนั้นๆ

นวพร มุสิกทอง[๒๐๗] ได้ศึกษาเรื่อง “ทัศนคติและแนวโน้มพฤติกรรมของ ผู้ปกครองที่มีต่อการเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีมีฟ้า สังกัดบริษัท จีเอ็มเอ็มแกรมมี่จำกัด (มหาชน.) ทัศนคติโดยรวมของผู้ปกครองที่มีต่อการเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีมีฟ้า” พิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดี ทัศนคติของผู้ปกครองที่มีต่อภาพลักษณ์ของโรงเรียนดนตรีมีฟ้าด้านหลักสูตรของโรงเรียนดนตรีมีฟ้าด้านอาจารย์ของโรงเรียนดนตรีมีฟ้า ด้านบุคลากรที่ให้บริการของโรงเรียน ดนตรีมีฟ้า ด้านอาคารสถานที่และสื่อการเรียนการสอน ด้านโฆษณาประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนดนตรีมีฟ้าด้านกระบวนการของโรงเรียนดนตรีมีฟ้าและด้านราคาของโรงเรียนดนตรีมีฟ้ามีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมของผู้ปกครองในการเรียนต่อที่โรงเรียนดนตรีมีฟ้าเมื่อเรียน จบ แนวโน้มพฤติกรรมของผู้ปกครองในการแนะนำญาติให้มาเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีมีฟ้าและแนวโน้มพฤติกรรมของผู้ปกครองจะบอกต่อบุคคลอื่นให้มาเรียนดนตรีที่โรงเรียนมีฟ้า แรงจูงใจโดยรวมของผู้ปกครองที่มีต่อการเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีมีฟ้าแรงจูงใจด้านเหตุผลและแรงจูงใจ ด้านอารมณ์มีความสำคัญกับ แนวโน้มพฤติกรรมของผู้ปกครองในการเรียนต่อที่โรงเรียนดนตรี มีฟ้าเมื่อเรียนจบ แนวโน้มพฤติกรรมของผู้ปกครองในการแนะนำญาติให้มาเรียน ดนตรีที่โรงเรียนดนตรีมีฟ้าและแนวโน้มพฤติกรรมของผู้ปกครองจะบอกต่อบุคคลอื่นให้มาเรียน ดนตรีที่โรงเรียนดนตรีมีฟ้า ในทิศทางเดียวกัน

---

[๒๐๗]นวพร มุสิกทอง, “ทัศนคติและแนวโน้มพฤติกรรมของผู้ปกครองที่มีต่อการเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีมีฟ้า สังกัดบริษัท จีเอ็มเอ็มแกรมมี่จำกัด (มหาชน)”**, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**, (สำนักหอสมุดกลาง: กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๙).

ณธีพัฒน์ วชิรชัยเกียรติ[๒๐๘] ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการ ตัดสินใจเลือกเรียนดนตรีสากลของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ผู้บริโภค ส่วนใหญ่เป็นชาย อายุระหว่าง ๒๕ ปีขึ้นไป อาชีพนักเรียน/นักศึกษา มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า หรือเท่ากับ ๑๐,๐๐๐ บาท มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีและสาขาวิชาดนตรีที่เคยเลือกเรียน คือ สาขาวิชาดนตรีคลาสิค กลุ่มเครื่องดนตรีที่เลือกเรียนมากที่สุด คือ เปียโน ๒) ผู้บริโภคมีแรงจูงใจใน การตัดสินใจเลือกเรียนดนตรีสากลโดยรวม ด้านเหตุผลและด้านอารมณ์ มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ๓) ผู้บริโภคมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดต่อการเรียนดนตรี สากลโดยรวม ด้านหลักสูตร ราคาค่าเรียน สถานที่ห้องเรียนและสื่อในการเรียนการสอน ครูอาจารย์ ผู้สอนดนตรีสากล โฆษณาของโรงเรียน/สถาบัน บุคลากรที่ให้บริการกระบวนการของโรงเรียน/ สถาบัน คุณภาพของโรงเรียน/สถาบัน มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ๔) ผู้บริโภคมีพฤติกรรมการ ตัดสินใจในประเด็นแนวโน้มในอนาคตในการเลือกเรียนดนตรีสากล อยู่ในระดับแนวโน้มค่อนข้าง จะเรียนต่อแน่นอน บุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเรียนดนตรีสากลมากที่สุด คือ ผู้ปกครอง/คน ในครอบครัว มีระดับอิทธิพลมากสถาบันที่ตัดสินใจเลือกเรียนดนตรีสากลที่โรงเรียนดนตรีสยามกลการ (ยามาฮ่า) มากที่สุด สาเหตุที่ทำให้ตัดสินใจเลือกเรียนดนตรีสากลคือ ประทับใจจากการเข้าชมแสดงดนตรีมากที่สุด ปัจจัยในการเลือกสถานที่ในการเรียน คือ เลือกสถานที่ในการเรียนเป็นโรงเรียนสอนดนตรี ช่วงวัน/เวลาที่เหมาะสมในการเลือกเรียนดนตรีสากล คือ ช่วงบ่าย-เย็น/เสาร์อาทิตย์ ข้อมูลการตัดสินใจเลือกเรียนดนตรีสากล มากที่สุด คือ ดนตรีมีผลกระทบที่ดีต่อ การพัฒนา ทางด้านสมอง ระยะเวลาในการเรียนดนตรีสากล ประมาณ ๑-๓ ปี และงบประมาณในการเรียนดนตรีสากลต่อปี ประมาณ ๑๐,๐๐๑-๒๐,๐๐๐ บาท ๕) ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อาชีพ รายได้ ระดับการศึกษา สาขาวิชาดนตรีที่เรียน ที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกเรียนดนตรี สากลในประเด็นแนวโน้มในอนาคตในการเลือกเรียนดนตรีสากลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .๐๕ ๖) ปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริโภคโดยรวมและด้านอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในอนาคตในการเลือกเรียนดนตรีสากล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนปัจจัยแรงจูงใจของผู้บริโภคด้านเหตุผล มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มใน อนาคตในการเลือกเรียนดนตรีสากล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ๗) ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดต่อการเรียนดนตรี สากล ด้านหลักสูตร ด้านครูอาจารย์ผู้สอนดนตรีสากล ด้านโฆษณาของโรงเรียนดนตรี ด้าน บุคลากรที่ให้บริการ ด้านกระบวนการ ด้านคุณภาพของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มใน อนาคตในการเลือกเรียนดนตรีสากล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และ๘) ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดต่อการ เรียนดนตรีสากล ด้านราคาค่าเรียนและด้านสถานที่ ห้องเรียนและสื่อในการเรียนมีความสัมพันธ์ กับแนวโน้มในอนาคตในการเลือกเรียนดนตรีสากล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ และเป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

---

[๒๐๘]ณธีพัฒน์ วชิรชัยเกียรติ, ปัจจัยทที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกเรียนดนตรีสากล ของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานคร, **สารนิพนธ์บรหิารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรนีครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๒).

ฟฟลด์[๒๐๙] ไดศึกษาเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสรางเสริมกิจกรรมของ เด็กกอนวัยเรียน อายุ ๓-๕ ป ผลการศึกษาพบวา การเรียนการสอนดนตรีของเด็กควรจะสอดแทรก กิจกรรมเพื่อสราง เสริมความคิดสรางสรรคซึ่งนอกจากจะทำใหเด็กมีความคิดสรางสรรคแลวยังเปน การทำใหเด็กมี ความเขาใจเกี่ยวกับองคประกอบตางๆ ทางดนตรีมากขึ้น เชน เรื่องของจังหวะ เสียง สูง-ต่ำ ความดัง-คอย เปนตน

อินทนนท์ บุปผาวัลย์, วันทนีย์ ภูริมาคม และวารุณี เชาน์สุขุม[๒๑๐] ได้ทำการศึกษาเรื่อง “คุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรคุณภาพการให้บริการที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันและความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะปัจจัยส่วนประกอบการบริการกับคุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานครกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ลูกค้าที่ใช้บริการโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยพบว่าระดับคุณภาพส่วนประกอบการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร โดยร่วมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกรายด้านพบว่าด้านสถานที่ด้านหลักสูตร ด้านค่าใช้บริการ และด้านบุคลากรอยู่ในระดับสูงทุกด้านระดับการให้คุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการโดยรวมอยู่ในระดับสูงเมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ด้านความเป็นรูปธรรมด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจด้านการตอบสนองต่อผู้รับบริการด้านความมั่นใจในบริการและด้านความเห็นอกเห็นใจต่อผู้รับบริการอยู่ระดับสูงทุกด้าน ปัจจัยส่วนบุคคลของลูกค้าที่ใช้บริการโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานครในด้านอายุ ระดับการศึกษาสถานผู้รับบริการต่างกันมีความพึงพอใจคุณภาพการให้บริการที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕ ส่วนด้านเพศต่างกันในระดับคุณภาพการให้บริการไม่ต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ลูกค้าที่มาใช้บริการโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการในสถานที่ที่แตกต่างมีความพึงพอใจคุณภาพการให้บริการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่รับ .๐๕ ส่วนลูกค้าที่เลือกเรียนหลักสูตรต่างกันมีความพึงพอใจคุณภาพการให้บริการแต่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕การบริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการการด้านสถานที่หลักสูตรและบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการระดับค่อนข้างสูงส่วนด้านค่าบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

---

[๒๐๙] Fifield, G.A., Participatory Music Experiences for Chilsren Age Three, Four and Five. Dissertation Abstracts International. (1980).

[๒๑๐] อินทนนท์ บุปผาวัลย์, วันทนีย์ ภูริมาคมและวารุณี เชาน์สุขุม, **“คุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร”,** (บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๓), หน้า ๓.

กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์[๒๑๑] ได้ทำการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ”ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนระบบ เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาสและภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบและเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนประชากรที่ศึกษาคือโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบทั่วประเทศ ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันโดยโรงเรียนทั้ง ๒ กลุ่ม (ทั้งที่ผ่านเกณฑ์การประเมินและไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินการประกันคุณภาพภายใน) มีการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในระดับมากที่สุดและด้านมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนสภาพพึงประสงค์โรงเรียนทั้ง ๒ กลุ่ม ต้องการให้มีการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้าน การมุ่งเน้นลูกค้าระดับมากที่สุดและด้านนำองค์กรอยู่ในระดับน้อยโดยโรงเรียนทั้ง ๒ กลุ่มมีจุดแข็ง ๔ ด้าน คือด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดกระบวนการส่วนจุดอ่อนเหมือนกัน ๒ ด้านคือด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและด้านผลลัพธ์ ส่วนกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมี ๙ กลยุทธ์หลัก โดยมีกลยุทธ์หลักร่วมกัน ๕ กลยุทธ์ ได้แก่ ๑. การบริหารเชิงรุกด้านการคิดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ๒. การบริหารเชิงรุกด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ๓. การบริหารเชิงรุกด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ๔. การบริหารเชิงรุกด้านการจัดกระบวนการ ๕. การบริหารเชิงรุกด้านผลลัพธ์

ชัญญาบูรณะปกรณ์[๒๑๒] ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงเรียนดนตรีในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่นักเรียนจะเรียนดนตรีในวันเสาร์-อาทิตย์โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยทางกายภาพเป็นอันดับแรกด้านบุคลากรด้านสถานที่ด้านกระบวนการให้บริการด้านผลิตภัณฑ์ด้านราคาด้านสถานที่และด้านส่งเสริมการตลาดเป็นอันดับรองลงมา โดยทุกปัจจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญระดับสำคัญมากส่วนปัญหาที่พบได้แก่ปัญหาเครื่องดนตรีไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน ปัญหาด้านอัตราค่าเล่าเรียนปัญหาสถานที่จอดไม่เพียงพอปัญหาการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนไม่ทั่วถึงปัญหาการให้คำแนะนำปรึกษาไม่ชัดเจน ปัญหาเรื่องห้องเรียนดนตรีขับแคบเกินไปปัญหาพนักงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการจากประวัติและงานวิจัยต่างๆ ทำให้เห็นว่าการบริหารงานโรงเรียนดนตรีมีผลอย่างมากต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการเลือกโรงเรียนดนตรีให้แก่บุตรหลานในการเข้ามาศึกษาหาความรู้ถ้าโรงเรียนดนตรีสามารถบริหารงานได้อย่างมีคุณภาพมีการรับรองคุณภาพภายในจากองค์กรหรือหน่วยงานที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับก็ยิ่งทำให้โรงเรียนมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นเพราะฉะนั้นการใช้หลักบริหารคุณภาพทั้งองค์ (TQM) อาจจะช่วยให้โรงเรียนมีการบริหารงานที่มี

---

[๒๑๑] กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์, **“กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา”**, (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๓๔.

[๒๑๒] ชัญญา บูรณะปกรณ์, “ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธพลต่อการเลือกใช้บริการโรงเรียนดนตรีใน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่”, **คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖).

คุณภาพมากยิ่งขึ้นจนสามารถผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในของหน่วยงานรัฐบาล และสามารถเป็นหลักประกันถึงคุณภาพโรงเรียนได้ดีมากยิ่งขึ้นทำให้ได้รับความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้ปกครอง

กมลวรรณ ศุภสิริโรจน์[๒๑๓] ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ” ผลการวิจัยพบว่า ๑) สภาพปัจจุบันของโรงเรียนทั้ง ๒ กลุ่มมีการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากที่สุดและด้านการมุ่งเน้น ลูกค้าอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนทั้ง ๒ กลุ่มต้องการให้มีการบริหารสู่ ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับมากที่สุดและด้านการนำองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด ๒) โรงเรียนทั้ง ๒ กลุ่มมีจุดแข็งในการบริหารสู่ความเป็นเลิศเหมือนกัน ๔ ด้านคือ (๑) ด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (๒) ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (๓) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (๔) ด้านการจัดการกระบวนการ ส่วนจุดอ่อนเหมือนกัน ๒ ด้านคือ (๑) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (๒) ด้านผลลัพธ์ ส่วนด้านการนำองค์กรเป็นจุดแข็งของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์แต่เป็นจุดอ่อนของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ๓) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมี ๙ กลยุทธ์หลัก โดยมีกลยุทธ์หลักร่วมกัน ๕ กลยุทธ์ ได้แก่ (๑) การบริหารเชิงรุกด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (๒) การบริหารเชิงรุกด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (๓) การบริหารเชิงรุกด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (๔) การบริหารเชิงรุกด้านการจัดการกระบวนการ (๕) การบริหารเชิงรุกด้านผลลัพธ์ ส่วนกลยุทธ์หลักเฉพาะของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มี ๒ กลยุทธ์ กลยุทธ์หลักเฉพาะของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มี ๒ กลยุทธ์

๒.๖.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

นายและคณะ (Nye and Other)[๒๑๔] ศึกษาเรื่อง การสอนร้องเพลงเด็กในวัยประถมศึกษา ได้สรุปถึงงานวิจัยของตนเองไว้ส่วนหนึ่งว่า นักเรียนจะต้องฝึกทักษะเบื้องต้นในการร้องเพลงของเขาด้วยการโดยการร้องเพลงเสียงเดียวกันกับที่เพื่อนๆ ร้อง เพื่อฝึกเทียบเสียงของตนให้เท่ากับของคนอื่นและนักเรียนทุกคนยังสามารถได้รับความรื่นรมย์บันเทิงและประสบความสำเร็จในการร้องเพลงด้วยความช่วยเหลือของครูผู้สอน

เอสเตฟานนิส (Destefanis)[๒๑๕] ศึกษาเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้การฟังโดยวิธีการสอนดนตรีของซูซูกิของนักเรียนวิชาดนตรีประเภทเครื่องสายเพื่อพัฒนาความเข้าใจในวิธีการจัดการเรียนรู้ดนตรีเบื้องต้นเป็นการพัฒนาการเรียนรู้โดยให้นักเรียนฟังเพลงจากสื่อทุกวันพบว่านักเรียนกลุ่มที่ได้ฟังเพลงทุกวันได้คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมากกว่านักเรียนกลุ่มควบคุม

---

[๒๑๓] กมลวรรณ ศุภสิริโรจน์, “กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ” **ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา**, ภาควิชานโยบายและการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา, (คณะครุศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

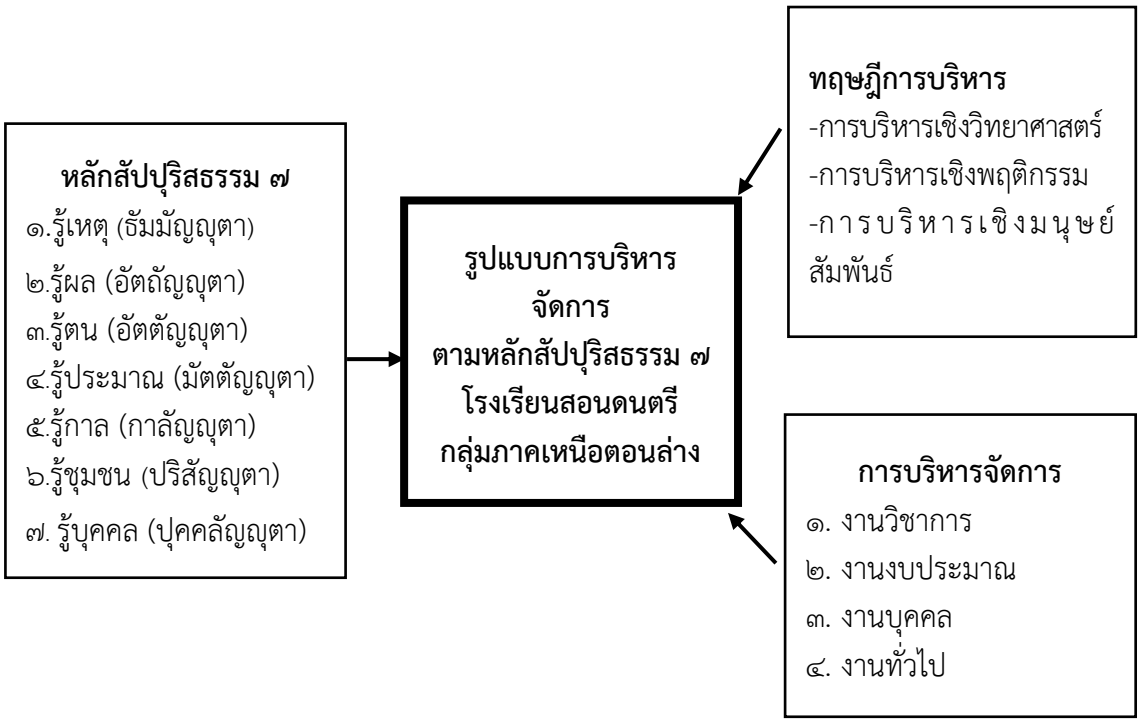
[๒๑๔] Nye, Robert Evans, Nye, Vernice Trosdale, Matin M, Gray, and Mary, Love Van Rysselberghe. (1992). Music in the Elementary School (6 th edition). New Jersey: Prentice-Hell,Inc.

[๒๑๕] Destefanis, R. (2004). The effect of passive listening on beginning string student Instrumental Music Performance (Digial Respository). Maryland: University of Maryland.

กิลส์ (Gilles)[๒๑๖] ศึกษาเรื่องการเล่นดนตรีจากการฟังตามแนวคิดของซูซูกิ:สุกี้หลักฐานสนับสนุนและความกังวลในบริบทของการเล่นเปียโนโรงเรียนดนตรีมหาวิทยาลัยออตตาวา พบว่าแนวคิดของซูซูกิ ตั้งอยู่บนสมมุติฐาน วิธีที่เป็นธรรมชาติมากที่สุดจะเรียนรู้เพลงที่ฟังผ่านหูซ้ำๆ และการเล่นความคิดที่ว่าเด็กควรเรียนรู้ที่จะเล่นโดยการฟังแทนที่จะอาศัยการอ่านโดยได้รับการส่งเสริมจากนักดนตรีที่ประสบความสำเร็จและแพร่กระจายไปทั่วทุกมุมโลกการทบทวนวรรณกรรมเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ที่มีอยู่แสดงให้เห็นถึงหลักฐานที่สนับสนุนประโยชน์ของการใช้วิธีเล่นดนตรีผ่านการฟังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ที่แนบแน่นระหว่างการกระตุ้นการได้ยินและการกระทำต่อสิ่งเร้า

๒.๙ กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง อันประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ไว้ดังนี้



ภาพที่ ๒.๕ กรอบแนวคิดการวิจัย

[๒๑๖]Gilles, C. “Playing by ear in theSuzuki Method: Supporting Evidence And Concerts in the Context of Piano plying” (Digital Respository). Ottawa: University of Ottawa. (2014).

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง” มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรีกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ๒) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง และ ๓) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ซึ่งกำหนดขั้นตอนการวิจัยมี ๓ ขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาสภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑. แหล่งข้อมูล

การศึกษาสภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑) ศึกษาจากเอกสาร

ผู้วิจัย ได้ศึกษาจากเอกสาร พระไตรปิฎก ตำราวิชาการ บทความ หนังสือ วารสาร สื่อออนไลน์ และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๒) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี จำนวน ๘ คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interview) แล้ววิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งมีรายนามดังต่อไปนี้

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	สัมภาษณ์
๑.	ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย	ครูชำนาญการพิเศษ/ครูดนตรี โรงเรียนดนตรี Sax & Syn Academy จังหวัดพิษณุโลก	๒๙/๐๙/๖๐
๒.	นางกฤษณา พุทธชาติ	ผู้อำนวยการสอน/ครูดนตรี โรงเรียนดนตรีซอลฟา จังหวัดนครสวรรค์	๐๙/๐๖/๖๐
๓.	นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์	ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้า จังหวัดนครสวรรค์	๐๙/๐๔/๖๑
๔.	นางกันยารัตน์ วีระเศรษฐกุล	ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ จังหวัดนครสวรรค์	๒๑/๐๔/๖๑
๕.	นางสายฝน วงศ์ทน	ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีพิจิตร จังหวัดพิจิตร	๒๔/๐๔/๖๑
๖.	นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์	ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีสากลพิษณุโลก	๒๗/๐๔/๖๑
๗.	นางดวงรัตน์ ตัญจพัฒณ์กุล	ผู้บริหารโรงเรียนเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์ พิษณุโลก	๐๙/๐๒/๖๒
๘.	นางสาวธันยนนท์ ตรีสุทธาชีพ	ผู้บริหารโรงเรียน ว.ธยวิชการดนตรี ภายใต้การควบคุม กศน. ปางศิลาทองจังหวัดกำแพงเพชร	๑๔/๐๖/๖๑

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบเอกสาร และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งมีขั้นตอนการจัดทำเครื่องมือการวิจัยดังต่อไปนี้

๑) ศึกษาพระไตรปิฎก เอกสาร ตำราวิชาการ บทความ หนังสือ วารสาร สื่อออนไลน์ที่เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดกรอบแนวคิด ขอบเขตของการสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมเนื้อหาการวิจัย โดยสร้างเครื่องมือ จากกรอบเนื้อหาในคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

๓) สร้างแบบสัมภาษณ์ ตามกรอบแนวคิดที่กำหนด

๔) นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบประเด็นการสัมภาษณ์ ว่าครอบคลุมหรือไม่ และปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ขึ้นตามข้อเสนอแนะ

๔) นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อดูความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์

๖) ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ก่อนนำไปสัมภาษณ์

๗) นำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี จำนวน ๘ คน

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จากเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยได้ดำเนินการดังนี้

๑) ศึกษาพระไตรปิฎก เอกสาร ตำราวิชาการ บทความ หนังสือ วารสาร สื่อออนไลน์ที่เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒) ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุมัติหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย จากผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี จำนวน ๘ คน

๓) นำหนังสือขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนดนตรี โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ คน พร้อมทั้งแนบคำถามในการสัมภาษณ์ไปด้วย เพื่อให้เข้าใจประเด็น ของข้อคำถาม และเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมในการให้สัมภาษณ์ พร้อมนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

๔) ดำเนินการสัมภาษณ์ ด้วยแบบสัมภาษณ์ ตามที่นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยมีการบันทึกเทป และจดบันทึกการสัมภาษณ์

๕) นำเทปบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ มาดำเนินการถอดเทปบันทึกเสียง เป็นเอกสารเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

๖) สรุปข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

๗) จัดระบบข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอด้วยการบรรยายพรรณนาความ

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑. แหล่งข้อมูล

๑.๑ แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหา

๑) นำผลจากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างมาวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ ๑ มาจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มาดำเนินการจัดทำตามหลักการบริหารจัดการ

๒) นำร่างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ที่ได้สร้างขึ้นมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๓) จัดประชุมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

๔) การวิเคราะห์ข้อมูล

๑.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๘ รูป/คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

๑) ผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบ จำนวน ๒ คน

๒) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ๓ คน

๓) ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ รูป/คน

๔) ผู้เชี่ยวชาญด้านโรงเรียนดนตรี ๑ คน

ซึ่งมีรายนาม ดังต่อไปนี้

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	สนทนากลุ่ม
๑.	พระเทพปริยัติเมธี รศ.ดร.	รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๒.	พระมหาอุดร อุตตฺโร, ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๓.	รศ.ดร.ธานี เกสทอง	รองอธิการบดีฝ่ายกิจกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๔.	ผศ.ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง	คณบดีคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๕.	รศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน	อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๖.	ดร.วินัย ทองมั่น	อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๗.	รศ.ดร.วรกฤษ เถื่อนช้าง	อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๘.	รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง	อาจารย์ประจำหลักสูตรมหาวิทยาลัยราชภัฏวิทยาเขตนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้คือแบบบันทึกสนทนากลุ่มที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างโดยมีขั้นตอนดังนี้

๑) ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๒) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยมาสร้างเป็นรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๓) นำแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องสมบูรณ์ของแนวคำถามสำหรับรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๔) ปรับปรุงแก้ไขแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม ก่อนนำไปใช้ในการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

๑) ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุมัติหนังสือ จากผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอเรียนเชิญ/นิมนต์ มาร่วมสนทนากลุ่ม

๒) นำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๘ รูป/คน พร้อมทั้งแนบแนวแบบประเมินสำหรับการสนทนากลุ่ม และบอกวัน เวลา และสถานที่ในการสนทนากลุ่ม พร้อมนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในสนทนากลุ่ม

๓) ดำเนินการสนทนากลุ่ม ในวันอาทิตย์ที่ ๘ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ ณ ห้องอาคารสำนักงานรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

๔) ดำเนินการสรุปข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม แล้ววิเคราะห์ข้อมูลที่ได้นำมาจัดทำเป็นรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๔) นำรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ที่สร้างขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้และความถูกต้อง

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล

การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑. แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยสร้างรูปแบบการประเมิน ๔ ด้าน ได้แก่ ความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบ

๒. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ คน ดังมีรายชื่อดังต่อไปนี้

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	ประเมิน
๑.	รศ.ดร.สมชัย ศรีนอก	หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน/อาจารย์สาขาการสอนภาษาไทย คณะครุศาสตร์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑ ตุลาคม ๖๑
๒.	รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง	ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม/อาจารย์สาขาวิชาดนตรีคณะมนุษยศาสตรและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์/ผู้บริหารซอลฟา	๘ ตุลาคม ๖๑
๓.	ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย	ครูชำนาญการพิเศษ/ครูดนตรี Sax & Syn	๕ ตุลาคม ๖๑

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	ประเมิน
		Academy	
๔.	นางกฤษณา พุทธชาติ	ผู้อำนวยการสอน/ครูดนตรี โรงเรียนดนตรีซอล ฟา จังหวัดนครสวรรค์	๔ ตุลาคม ๖๑
๕.	นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์	ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้า จังหวัดนครสวรรค์	๓ ตุลาคม ๖๑
๖.	นางกันยารัตน์ วีระเศรษฐกุล	ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ	๓ ตุลาคม ๖๑
๗.	นางสายฝน วงศ์ทน	ผู้บริหารโรงเรียนบ้านดนตรี จังหวัดพิจิตร	๔ ตุลาคม ๖๑
๘.	นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์	ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีสากลพิษณุโลก	๓ ตุลาคม ๖๑
๙.	นางสาวดวงรัตน์ ตัญจพัฒณ์กุล	ผู้บริหารโรงเรียนเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์ จังหวัดพิษณุโลก	
๑๐.	นางสาวธันยนนท์ ตรีสุทธาชีพ	ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีว.ธยวิชการ ดนตรีภายใต้การควบคุมกศน. ปางศิลาทองจังหวัดกำแพงเพชร	๖ ตุลาคม ๖๑

๓. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินที่ประกอบด้วย ๔ ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยมีลักษณะเป็นมาตรา ส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ[๑] มีระดับความคิดเห็นมีค่าดังนี้

ระดับ ๕ หมายถึง มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ ๔ หมายถึง มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

ระดับ ๓ หมายถึง มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ ๒ หมายถึง มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ ๑ หมายถึง มีความถูกต้อง/มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/และมีประโยชน์ อยู่ในระดับน้อยมาก

แบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนี้ โดยนำรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ที่ได้จากขั้นตอนที่ ๒ มาดำเนินการจัดทำแบบประเมินและนำแบบประเมินที่ทำเสร็จแล้วไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความตรง

---

[๑] ธีรยุทธ พึ่งเทียร, **สถิติเบื้องต้นและการวิจัย**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สูตรไพศาล, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓๐.

ตามเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบประเมิน และปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๔. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลดังนี้

๑) ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุมัติหนังสือ จากผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๒) นำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๐ คน

๓) ดำเนินการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล

๕. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบ และประโยชน์ของรูปแบบ โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๖. เกณฑ์การประเมิน

การประเมินของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบ และประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

โดยแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง[๒] ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๐- ๔.๐๐ ความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/ประโยชน์ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย ๓.๕๐-๔.๔๙ ความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/ประโยชน์ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์มาก

ค่าเฉลี่ย ๒.๕๐ - ๓.๔๙ ความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/ประโยชน์ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย ๑.๕๐ - ๒.๔๙ ความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/ประโยชน์ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์น้อย

ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๔๙ ความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ/ประโยชน์ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์น้อยที่สุด

---

[๒] ธานินทร์ ศิลป์จารุ, **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๒), หน้า ๗๕.

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง” โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ๒) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ๓) เพื่อการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบโดยแบ่งเป็น ๓ ตอน คือ ดังนี้

๔.๑ ขั้นตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ

จากการวิเคราะห์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนสอนดนตรีจำนวน ๘ คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ผู้วิจัยได้ลงพื้นสัมภาษณ์ (Interview) รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) องค์ประกอบการบริหารจัดการ ๔ ด้าน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีผลสรุปในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

๑) การวิเคราะห์การบริหารจัดการงานวิชาการ พบว่า มีการวางแผน มีการวิเคราะห์หลักสูตร วางแผนกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายมีที่ชัดเจน ไม่มีความหวั่นไหว มีความพร้อม วางแผนด้วยความรอบคอบ รู้จักจุดอ่อน จุดแข็ง โดยการสำรวจตนเอง ประเมินเป็น มีความชำนาญเป็นผู้บริหารที่สามารถหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองและมีทักษะเพื่อนำไปใช้ในโรงเรียนสอนดนตรี คำนึงถึงการวางแผนการทำงานก่อน-หลัง ผลการปฏิบัติตามนโยบายแผน ผู้บริหารดำเนินการตามหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับสภาพโรงเรียนสอนดนตรี ประเมิน ผลการตรวจสอบการปรับปรุงและแก้ไขจำแนกการวางแผนออกเป็นขั้นตอนดังนี้ หนึ่งด้านหลักสูตร การนำไปใช้ด้านการเรียนการสอนด้านวัสดุอุปกรณ์หลักสูตรหรือสื่อการเรียนการสอนด้านการวัดผล ควรเพิ่มโครงสร้างการบริหารพบว่าสิ่งที่ขาดหรือข้อบกพร่องของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ในเรื่องการบริหารงานมีการกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมาย มุ่งพัฒนา รอบรู้และพันธกิจทางด้านการศึกษา การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางทางวิชาการของโรงเรียนสอนดนตรี

๒) การวิเคราะห์การบริหารจัดการงานงบประมาณ พบว่า ควรให้มีระบบการวางแผนใช้งบประมาณ พบว่า วัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงิน เน้นหนักไปในทิศทางที่ว่าจะใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ ให้ลุล่วงไปตามเจตนาที่ตั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อการนั้นๆ ไว้สิ่งที่ขาดหรือข้อบกพร่องของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ในเรื่องการบริหารงานการกำหนดแนวทางงบประมาณและการเงิน วางแผนรายรับ-รายจ่ายให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียนสอนดนตรี ว่าจะต้องใช้งบประมาณส่วนไหนมาทำในส่วนที่มีความจำเป็นที่เหมาะสม สำคัญเร่งด่วน ติดกระจกภายในห้องสอนดนตรีให้มีแสงสว่าง ขนาดห้องที่เหมาะสมกับการเรียนดนตรี จัดสรรงบประมาณที่มาซ่อมแซมเครื่องดนตรี

๓) การวิเคราะห์การบริหารจัดการงานบุคคล พบว่า เอาใจใส่บุคลากรครู เจ้าหน้าที่ พบว่าสิ่งที่ขาดหรือข้อบกพร่องของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ในเรื่องการบริหารงานมีการคัดสรรหาบุคลากร เข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ตรงกับวุฒิทางการศึกษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและทักษะในทำงานภายในโรงเรียน เต็มไปด้วยความมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้และมีมนุษยสัมพันธ์ติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากปฏิบัติผลงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้ด้านต่าง ๆ

๔) การวิเคราะห์การบริหารจัดการงานทั่วไป พบว่า เรียนรู้เทคนิคการเชื่อมความสัมพันธ์ พบว่าสิ่งที่ขาดหรือข้อบกพร่องของผู้บริหารโรงเรียน ในเรื่องการบริหารงานมีการวางแผนและกำหนดมอบอำนาจและความรับผิดชอบ แก่ผู้ที่เหมาะสม มีความคล่องแคล่ว ว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบ กำกับ ติดตามและประเมินผล

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของการบริหารจัดการโรงเรียนนำมาสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิจากโรงเรียนดนตรีในภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๙ โรงเรียน ๑) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรี ซอล ฟา ๒) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ ๓) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปลายฟ้า ๔) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรี Sax & Syn Academy ๕) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีสากล ๖) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์ ๗) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีพิจิตร ๘) ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีว.ธยวิชการดนตรีภายใต้การควบคุมของ กศน.ปางศิลาทองจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๘ คน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่ประสบความสำเร็จเป็นโรงเรียนดนตรี เพื่อทราบว่าสภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๙ โรงเรียน มีคุณลักษณะแต่ละด้านจำเป็นมากน้อยเพียงใดผลการศึกษาดังต่อไปนี้

๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวของกับงานวิชาการ

ผลการวิเคราะห์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี จำนวน ๘ คน การจัดเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ลงพื้นที่จริงไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารจัดการ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล งานทั่วไป จึงได้ตั้งประเด็นสัมภาษณ์ตามลำดับขั้นตอน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ จากการบันทึก การสังเกตและถ่ายภาพ เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล งานทั่วไปในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้านต่างๆ ของแต่ละสถานศึกษา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไป

โรงเรียนสอนดนตรี ตั้งแต่วันที่ ๓-๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๑ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปผลเป็นความเรียง พบว่า

๒.๑ ผลวิเคราะห์ จากการสัมภาษณ์ การบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีลักษณะอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในที่นี้คือ ผู้บริหาร โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง การจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ คน ผู้บริหาร โรงเรียนสอนดนตรี จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเข้าใจรูปแบบการบริหารจัดการและมีความพร้อมมีคุณสมบัติที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานที่หลัก พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.๒๕๕๐ คณะกรรมการส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเป็นการต่อยอดการศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้แก่ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ถูกต้อง เพื่อจัดสรร เพื่อให้โรงเรียนดนตรีเป็นไปอย่างมีคุณภาพและเหมาะสมตอบโจทย์ความต้องการของสถานศึกษา นอกจากนั้นโรงเรียนสอนดนตรีจะต้องมีความรู้ความเข้าใจความสามารถมีคุณสมบัติทุกๆเรื่อง[๑] อิทธิพลทางความคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจของผู้บริหารโรงเรียนผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชน ส่งผลต่อแนวการดำเนินงานเป็นส่วนเพิ่มพูลศักยภาพการศึกษาการเรียนรู้การพัฒนาของผู้เรียนโดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดเป้าประสงค์ เป้าหมายและพันธกิจในการบริหารจัดการโรงเรียน มาพัฒนาหลักสูตร แผนการทำงาน โครงสร้างขององค์กร บุคคลและส่งเสริมอาณาเขตเครือข่ายบรรยากาศสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กร ในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรแกนกลางขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นพัฒนาองค์รวมในทุกด้าน ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล ด้านทั่วไป เป็นตัวแบบในการบริหารจัดการเป็นไปตามแผนการทำงานและยึดโครงสร้างแผนงานเป็นหลักใหญ่ใจความที่สำคัญ[๒] ผู้บริหารโรงเรียน ต้องเป็นผู้ที่ ๑) มีหน้าที่จัดการองค์กร แผนงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒) มีความกล้าคิด ตัดสินใจ ทำอะไรใหม่ ลองผิด ลองถูก ๓) มีบุคลิกภาพที่ดี สุขภาพกายที่ดีและสุขภาพจิตที่ดี ๔) มีอัธยาศัยใจคอที่ดีเป็นคนดี มีศีลธรรม ๕) มีทั้งศาสตร์และศิล มีความรู้ความเข้าใจหลักทฤษฎีต่างๆ ในการบริหารจัดการ ๖) มีไหวพริบในการบริหารจัดการในทุกๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูง โดยการปกครองควบคุมดูแล ๗) มีการสื่อสาร ถ่ายทอด เป็นการกระตุ้นในองค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ[๓] ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีบทบาท ดังนี้ ๑) มีความเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ใช้กระบวนทัศน์ทางการบริหารสถานศึกษา ๒) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีจินตนากาลที่กว้างไกล โดยเน้นการบูรณาการการบริหารจัดการสถานศึกษา ๓) มีความรู้สามารถใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพต่อสถานศึกษา ๔) มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อ

---

[๑]สัมภาษณ์ รศ.ดร.สมชัย ศรีนอก. หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน/อาจารย์สาขาการสอนภาษาไทย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์, เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๖๐.

[๒]สัมภาษณ์ ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย. ครูดนตรี/ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี Sax&Syn Academy, เมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน ๖๑.

[๓]สัมภาษณ์ รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม/อาจารย์สาขาดนตรี คณะมนุษยศาสตรและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์/ผู้บริหารโรงเรียนซอลฟา, เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๖๐.

ผู้ร่วมงาน ในสถานศึกษา ๕) มีการคาดกาลคาดคิดล่วงได้อย่างแม่นยำ สามารถควบคุม แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ทันเหตุการณ์[๔] ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาและประสานงานและบุคลากรให้มาปฏิบัติงานร่วมกัน เชื่อมโยงกิจกรรมกับบุคลากร เพื่อลดซ้ำซ้อน วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ กำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินการ เชื่อมโยงกลยุทธ์แผนงานของสถานศึกษา การเรียนดนตรีเปนกระบวนการพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ศักยภาพของผู้เรียนดังนั้น ดนตรีเปนสื่อกลางอย่างเป็นระบบรูปแบบแผงงานในการแสดงออกของความคิดสร้างสรรและอารมณของมนุษย[๕] โรงเรียนดนตรีชวยให้เด็กพัฒนาการมีการเคลื่อนไหวขณะที่เลนดนตรีจากการศึกษาพบวาตัวอักษรและเครื่องหมาย รวมถึงสัญญาลักษณตางๆ ทางดนตรีมีสวนชวยให้เด็กที่ได้รับการศึกษาเรียนรู้ทางดนตรีจะมีพัฒนาการทางสติปญญา มีความคิดสร้างสรรคและจินตนาการ มากกวาเด็กที่ขาดการเรียนรู้[๖] การศึกษาวิชาดนตรีมีสวนชวยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของสมอง ระบบประสาทและอวัยวะตางๆ ของรางกายซึ่งทางการแพทยไดคนพบวาดนตรีสามารถรักษาผูปวยให้หายจากโรคภัยไขเจ็บได้[๗]

ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนดนตรี จำนวน ๘ ท่าน โดยสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์เป็นประเด็นๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการงาน ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านบริหารงานวิชาการ ๒) ด้านบริหารงานทั่วไป ๓) ด้านบริหารงานบุคคล ๔) ด้านบริหารงานงบประมาณ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเข้าใจรูปแบบการบริหารจัดการและมีความพร้อมมีคุณสมบัติที่ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานที่ เพื่อให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ถูกต้อง เพื่อจัดสรร เพื่อให้โรงเรียนดนตรีเป็นไปอย่างมีคุณภาพและเหมาะสม นอกจากนั้นโรงเรียนสอนดนตรีจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของดนตรี เพราะเป็นส่วนที่มีอิทธิพลทางความคิด ส่งผลต่อแนวการดำเนินงานโดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดเป้าประสงค์ เป้าหมายและพันธกิจในการบริหารจัดการโรงเรียนมาพัฒนาหลักสูตรแกนกลางขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นพัฒนาองค์รวมในทุกด้าน ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล ด้านทั่วไป เป็นตัวแบบในการบริหารจัดการเป็นไปตามแผนการทำงานและยึดโครงสร้างแผนงานเป็นหลักใหญ่ใจความที่สำคัญ ผู้บริหารโรงเรียน ต้องเป็นผู้ที่จัดการองค์กรแผนงาน มีความกล้าคิด มีบุคลิกภาพที่ดี สุขภาพกายที่ดีและสุขภาพจิตที่ดี มีอัธยาศัยใจคอที่ดีเป็นคนดี มีศีลธรรม มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ สามารถถ่ายทอดการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีต้องมีความเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ใช้กระบวนทัศน์ทางการบริหารสถานศึกษา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจินตนากาลที่กว้างไกล โดยเน้นการบูรณาการการบริหารจัดการได้อย่างประสิทธิภาพมีคุณภาพ มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีการคาดกาลล่วงหน้าได้อย่าง

---

[๔]สัมภาษณ์ นางกฤษณา พุทธชาติ. ผู้อำนวยการสอน โรงเรียนซอลฟา, เมื่อวันที่ ๙ มิถุนายน ๖๐.

[๕]สัมภาษณ์ นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์. ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้า, เมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๖๑.

[๖]สัมภาษณ์ นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีสากลจังหวัดพิษณุโลก/ครูดนตรี. เมื่อวันที่ ๒๗ เมษายน ๖๑.

[๗]สัมภาษณ์ นางสาวธันยนนท์ ตรีสุทธาชีพ. ผู้บริหารโรงเรียน ว.ธยวิชาการดนตรี ภายใต้การควบคุม กศน. ปางศิลาทอง จังหวัดกำแพงเพชร, เมื่อวันที่ ๑๔ เมษายน ๖๑.

แม่นยำ สามารถควบคุมแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องทันเหตุการณ์ พัฒนาและประสานงานและบุคลากรให้มาปฏิบัติงานร่วมกัน เชื่อมโยงกิจกรรมกับบุคลากร เพื่อลดซ้ำซ้อน วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ กำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินการ ดังนั้น ดนตรีเป นสื่อกลางอย่างเป็นระบบรูปแบบแผนงานในการแสดงออกของความคิดสร้างสรรและอารมณของมนุษย โรงเรียนดนตรีช วยใหเด็กพัฒนาการมีการเคลื่อนไหวขณะที่เลนดนตรีชวยใหเด็กที่ไดรับการศึกษาเรียนรูทางดนตรีจะมีพัฒนาการทางสติปญญา มีความคิดสรางสรรคและจินตนาการมากกวาเด็กที่ขาดการเรียนรูการศึกษาวิชาดนตรี

๒.๒ ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการของโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านวิชาการ ควรเป็นอย่างไร

การบริหารจัดการงานวิชาการ สิ่งสำคัญคือต้องพัฒนาบุคคลและศักยภาพของด้านรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในหลายๆ ด้านมีความรอบรู้ ส่งเสริมประสบการณ์ ควบคุมต้องมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเวลาในการบริหารจัดการก็ได้คัดเลือกบุคลากรที่เข้าทำงานตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้จะได้หาตามศักยภาพของผู้บริหาร[๘] ส่งเสริมด้านวิชาการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาการเรียนรู้จัดสรรกระบวนการเพื่อเป็นการฟื้นฟูพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารมาให้ตรงตามปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ อันได้เกิดในเป็นตัวป้อนสู่สถานศึกษา[๙] เรื่องการบริหารจัดการงานวิชาการการศึกษา หลักสูตร แผนงาน กระบวนการการดำเนินงานกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อสถานศึกษา เพื่อทำให้ผู้บริหารตระหนักเห็นความสำคัญของงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของสถานศึกษา[๑๐] ส่วนการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานวิชาการ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้บริหาร ที่จะวางแผนพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อเป็นการเสริมสร้างให้ผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถ อันมีคุณลักษณะที่พึ่งประสงค์ตรงตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้[๑๑] อำนาจการบริหารวิชาการจัดการที่ดี เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถความรู้ในการบริหารวิชาการ ควรที่ปรับปรุงและพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับอำนาจการบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา โดยต้องเกิดความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา สถาบัน โรงเรียนสอนดนตรี ในการพัฒนาตามที่ต้องการ[๑๒] ผู้บริหารตามหลักสูตรแกนกลางที่ได้กำหนดด้านวิชาการ ให้ครบถ้วน ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมี

---

[๘]สัมภาษณ์ นางดวงรัตน์ ตัญจพัฒน์กุล. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์, เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๖๑.

[๙]สัมภาษณ์ รศ.ดร สมชัย ศรีนอก. หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน/อาจารย์สาขาการสอนภาษาไทย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลั ยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๖๐.

[๑๐]สัมภาษณ์ นางสายฝน วงศ์ทน. ผู้บริหารโรงเรียนบ้านดนตรีพิจิตร, เมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๖๑.

[๑๑]สัมภาษณ์ นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์. ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้า, เมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๖๑.

[๑๒]สัมภาษณ์ รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม/อาจารย์สาขาวิชาดนตรี คณะมนุษยศาสตรและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์/ผู้บริหารโรงเรียนซอล ฟา, เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๖๐.

ความสุข มีความสำเร็จ สัมฤทธิ์ผล[๑๓] ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานวิชาการ ต้องให้รู้จักข้อมูลที่เกี่ยวเนื่องจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ได้เป้าหมายวิชาการ ที่พึงประสงค์พัฒนาได้เข้าใจ ยอมรับให้มีความเข้มข้นทางด้านวิชาการ และตระหนักในคุณค่าถึงจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาในแต่ละเรื่องให้เชื่อมโยงถึงกระบวนความคิด ระเบียบวิธีปฏิบัติ[๑๔] การประสมประสานวิธีให้มีความเหมาะสมกับบริบทปัจจุบันด้านวิชาการจัดทำขั้นตอนให้รายละเอียด มีแผนการปฏิบัติงานประเมินภาพรวมของการบริหารงานวิชาการ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการที่จะสะท้อนถึงประสิทธิผลของหลักสูตรว่าก่อให้เกิดการเรียนรู้ของผู้บริหารตามมุ่งหมายของสถานศึกษา[๑๕] ในหลักสูตรได้กำหนดให้ผู้บริหาร ดำเนินการวิชาการไปในแนวทางที่สถาบันการศึกษาเสนอไว้ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน ทั้งทางด้านการวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศและการพัฒนาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และผลสุดท้ายของการจัดการของสถานศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการและปัญหา[๑๖] งานบริหารวิชาการโรงเรียนค่อนข้างจะแตกต่างไปจากสถานศึกษาอื่นๆมีรายละเอียดของส่วนงานวิชาการ เน้นเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้บริหารด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ต้องมีผลต่อคุณภาพและทักษะสร้างประสบการณ์เพื่อเป็นการพัฒนาความคิดรวบยอดของผู้บริหาร[๑๗] เป็นส่วนสำคัญด้านวิชาการที่จะช่วยปรับทัศนคติแนวทางการทำงานให้มีเติมเต็มตรงตามมาตราฐานให้เท่าเทียมสากล การปฏิบัติและการพัฒนาแนวคิดออกมาและเชื่อมโยงการเรียนรู้จากการปฏิบัติลงมือ ความรู้ที่ลุ่มลึก พัฒนาความคิดรวบยอดของผู้บริหาร มาปฏิบัติ มาพัฒนาแนวคิดออกมา[๑๘] ยึดหลักการวิชาการเพื่อวางแผนให้ถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรสู่ผลสำเร็จ ได้กำหนดขึ้นโดยมีการประเมินและตรวจสอบ ทดสอบประสิทธิภาพของการบริหารจัดงานด้านวิชาการให้มีคุณภาพ[๑๙] เป็นด้านวิชาการที่จะต้องพัฒนาไปตามหลักสูตรของสถานศึกษา เพื่อให้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการทำงานและดำเนินตามการบริหารจัดการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อต่อยอดพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น[๒๐] ด้านความรู้ ผู้สอนจะต้องวิเคราะห์ภารกิจ ว่าจะจัดการเรียนรู้อย่างไรผู้เรียน จึงจะเข้าใจความหมายของสิ่งที่จะเรียนรู้และโครงสร้างของความรู้ ประกอบด้วยข้อมูล ข้อเท็จจริง

---

[๑๓]สัมภาษณ์ นางดวงรัตน์ ตัญจพัฒน์กุล. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์, เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๖๑.

[๑๔]สัมภาษณ์ นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์. ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้า, เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๖๐.

[๑๕]สัมภาษณ์ นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีสากลจังหวัดพิษณุโลก, เมื่อวันที่ ๒๗ เมษายน ๖๑.

[๑๖]สัมภาษณ์ นางสาวธันยนนท์ ตรีสุทธาชีพ. ผู้บริหารโรงเรียนว.ธยวิชาการดนตรีภายใต้การควบคุม กศน. ปางศิลาทอง จังหวัดกำแพงเพชร, เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๖๑.

[๑๗]สัมภาษณ์ นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์. ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้า, เมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๖๑.

[๑๘]สัมภาษณ์ ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย. ครูดนตรี/ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี Sax&Syn Academy. เมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน ๖๐.

[๑๙]สัมภาษณ์ นางดวงรัตน์ ตัญจพัฒน์กุล. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์, เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๖๑.

[๒๐]สัมภาษณ์ รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม/อาจารย์สาขาดนตรี คณะมนุษยศาสตรและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์/ผู้บริหารโรงเรียนซอล ฟา, เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๖๐.

หลักการกฎเกณฑ์ไปจนถึงทฤษฎี อย่างมีลำ ดับขั้นตอนซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนมีหลักในการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามสถานศึกษาจะต้องกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้และผลการเรียนรู้ ตลอดจนสาระให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตร เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายด้านคุณธรรม ควรพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ด้วย ครูให้ความรักความเมตตาต่อศิษย์จะทำให้ผู้เรียนเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดพลังในการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำ ในสิ่งที่ถูกต้องเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น ด้านกระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด ควรเป็นการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการมากกว่าเนื้อหา กระบวนการเรียนรู้ที่นำมาใช้ประกอบด้วย กระบวนการเรียนรู้ทั่วไปที่ใช้ได้กับหลายๆ วิชา เช่น กระบวนการกลุ่ม กระบวนการเรียนรู้ แบบร่วมมือ เป็นต้นนอกจากนี้ในการเรียนรู้แต่ละวิชา กิจกรรมจะต้องเน้นให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติตาม กระบวนการเรียนรู้เฉพาะวิชา เช่น วิชาวิทยาศาสตร์จะใช้ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์[๒๑] การบูรณาการตามความเหมาะสม เนื่องจากการเรียนรู้สามารถเกิดได้ในทุกที่ และทุกโอกาส ทั้งการเรียนรู้ในห้องเรียน ในสภาพแวดล้อมและในธรรมชาติผู้เรียนจำ เป็นต้องใช้ ปัญญาเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้และบูรณาการเชื่อมโยงไปสู่ชีวิตจริง

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการของโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านวิชาการ พอประมวลได้ ดังนี้

การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหาร หลักการด้านวิชาการที่ใช้ในรูปแบบการบริหารจัดการนั้น สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีการกำหนดงานด้านวิชาการหลักสูตร เป็นตัวกำกับงานด้านวิชาการ มาบูรณาการเป็นหัวใจของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบเป็นผู้นำในด้านวิชาการ เป็นหน้าที่ของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาทุกแห่ง โดยกระตุ้นเตือนผู้บริหารและคอยประสานงานให้บุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารการสอน ตรงตามมาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การบริหารการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น การบริหารงานวิชาการประกอบด้วยงานหลายอย่าง สิ่งสำคัญของงานด้านวิชาการ คือ หลักสูตรเป็นตัวกำกับงานด้านวิชาการ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการนำไปใช้ในแต่ละสถานศึกษาจึงแตกต่างกันไป การจัดโปรแกรมการศึกษาจึงขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งผู้เรียนด้วย

ดังนั้น งานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา เพราะจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาก็คือ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับงานวิชาการทั้งสิ้น งานวิชาการเป็นกิจกรรมจัดการเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ แบบเรียน งานการเรียนการสอน งานสื่อการเรียนการสอน งานวางแผนการศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัด

---

[๒๑] สัมภาษณ์ นางกฤษณา พุทธชาติ. ผู้อำนวยการสอน โรงเรียนซอลฟา, เมื่อวันที่ ๙ มิถุนายน ๖๐.

ดำเนินการ เกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการการสอน ตลอดจนการวัดและประเมินผล รวมทั้งติดตามผลและสื่อการสอนรวมไปถึงการพัฒนาผู้สอนตลอดจนการดำเนินกิจการของโรงเรียนจะต้องเป็นไปตามหลักสูตรและระเบียบพิธีการของการเรียนการสอน จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ด้วยการจัดเนื้อหาวิชาให้ทันสมัย เมื่อหลักสูตรเปลี่ยนก็จำเป็นต้องอบรมผู้บริหารตามไปด้วย เพราะการใช้หลักสูตรในโรงเรียนจะมีส่วนเกี่ยวโยงไปถึงการจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน วิธีสอน การใช้อุปกรณ์การสอนและการประเมินผลด้วย ด้านของงานสถานศึกษาหารบริหารงานวิชาการ ได้แก่ งานควบคุม ดูแลหลักสูตร การสอน อุปกรณ์การสอน การจัดการเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครู การนิเทศการศึกษา การเผยแพร่งานวิชาการ การวัดผลการศึกษา การศึกษาวิจัย การประเมินมาตรฐานสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพสถานศึกษา ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดหลักสูตรสถานศึกษาไปตามกรอบหลักสูตร มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ส่งเสริมให้มีความร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพ

สรุปผลการสังเคราะห์การบริหารจัดการของโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านวิชาการ พอสรุปได้ดังนี้

๑) ผู้บริหารมุ่งเน้นให้งานวิชาการสร้างแหล่งการเรียนรู้ใหม่ๆ ภายในสถานศึกษา

๒) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เน้นด้านวิชาการ โดยเน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม

๓) วางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงาน เกี่ยวกับการเรียนการสอน

๔) ปรับปรุงคุณภาพการบริหารการศึกษาด้านวิชาการ เป็นเครื่องชี้ความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร

๕) สนับสนุนปรับปรุงพัฒนาการการบริหารการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ

๖) เป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษาทุกแห่ง ในการให้ความรู้ทางด้านวิชาการแก่บุคลากร

๗) จัดทำโครงสร้างนโยบายโรงเรียนสอนดนตรีให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๘) ปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมทุกระยะ

๒.๓ ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการของโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านงานงบประมาณ ควรเป็นอย่างไร

การบริหารจัดการงานงบประมาณ ได้ทักษะมากำหนดควบคุมการวางแผน จัดสรรค่าใช้จ่ายต่างๆ รายจ่าย รายได้ รายรับ งบประมาณสนับสนุน การจัดทำงบประมาณการอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณและการติดประเมินผล สินทรัพย์ของโรงเรียน[๒๒] งานงบประมาณสามารถจัดแบ่งโดยใช้ทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษามาใช้ในการวิเคราะห์ส่วนทุนทรัพย์ซึ่งโรงเรียนเทพศาลา มีทุนส่วนนึ่งและก็สามารถระดมจากผู้ที่สนใจสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ตรงนี้

---

[๒๒] สัมภาษณ์ นางสายฝน วงศ์ทน. ผู้บริหารโรงเรียนบ้านดนตรีพิจิตร, เมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๖๑.

เป็นปัจจัยไปสู่ความสำเร็จ[๒๓] งบประมาณได้มีการกระจายแบ่งส่วน ให้มีการบริหารจัดการมาควบรวมกัน การวางแผนกำหนดความต้องการ การจัดซื้อเพื่อให้ได้มา การใช้งานของสินทรัพย์ การซ่อมแซมและบำรุงรักษา การกำจัดหรือจำหน่าย ภายใต้ระบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน[๒๔] ส่วนงบประมาณต้องมองกาลไกลแล้วรู้ ถึงทุนที่ได้มาจัดการเป็นผลที่จะออกมา ตอบสนองความต้องการ จากผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณและสินทรัพย์ของสถานศึกษา มีความจำเป็นที่จะต้องระดมทุนจะต้องยึดหลักความจำเป็นต้องใช้และเป็นไปตามต้องการที่เพียงพอ[๒๕] บริหารงบประมาณทำในส่วนที่มีความจำเป็น เร่งด่วนเห็นผล มีประสิทธิภาพ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือระดมทรัพยากรแบบใช้ประสบการณ์ แต่ต้องมีระบบการคิดที่มีกระบวนการที่วางแผนไว้[๒๖] การบริหารจัดการด้านงบประมาณมีกระบวนการ ต้องเกิดการสมดุล ให้เกิดประโยชน์ต่อสถานที่ศึกษา มีบทบาทในการจัดส่วนงบของโรงเรียนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้[๒๗] บริหารจัดการมีความคิดสร้างสรรค์ มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาหลักสูตร พยายามใช้ธรรมธิบาล มีความพร้อมที่จะสนับสนุนส่งเสริม เป็นการเติมเต็มและได้ใช้ศักยภาพให้เต็มประสิทธิภาพงานงบประมาณ ควบคุมต้นทุนที่สูง ให้มีความสมดุล[๒๘] บริหารจัดการงบประมาณโดยมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ ว่าต้องใช้อะไร ในการต่อยอด ผสมผสานยุทธวิธี จัดสรรงบประมาณหลักสูตรแยกเป็นสองส่วน ทั้งกิจกรรม ทั้งการเรียนการสอนความจัดแจงกระจายไปอย่างทั่วถึง[๒๙] งบประมาณสนับสนุนบริหารจัดการสถานศึกษาประสมประสานกับศาสตร์ศิลป์ จัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล ด้านทั่วไปหลักสูตร ด้วยทุนทรัพย์ในการบริหารจัดสรร สำหรับทุกๆ ช่องทาง[๓๐] งบประมาณดูแลในงานสำนักงานอำนวยการ ขึ้นตรงกับกลุ่มบริหารสินทรัพย์ จะต้องมีการบริหารจัดการในการจัดทำงบประมาณ เพื่อที่จะได้มีการบริหาร จัดสรรงบประมาณที่ได้รับมาอย่างคุ้มที่สุด[๓๑] งบประมาณในลักษณะของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจะมองในลักษณะของกระบวนการหรือการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยบรรลุ

---

[๒๓]สัมภาษณ์ นางกันยารัตน์ วีระเศรษกุล. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ, เมื่อวันที่ ๒๑ เมษายน ๖๑.

[๒๔]สัมภาษณ์ รศ.ดร.สมชัย ศรีนอก. หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน/อาจารย์สาขาการสอนภาษาไทย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๐.

[๒๕]สัมภาษณ์ นางดวงรัตน์ ตัญจพัฒน์กุล. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์, เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๑.

[๒๖]สัมภาษณ์ นางกันยารัตน์ วีระเศรษกุล. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ, เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๐.

[๒๗]สัมภาษณ์ นางสาวธัญยนนท์ ตรีสุทธาชีพ. ผู้บริหารโรงเรียนว.ธยวิชาการดนตรีภายใต้การควบคุม กศน. ปางศิลาทอง จังหวัดกำแพงเพชร, เมื่อวันที่ ๑๔ มิถุนายน ๖๑.

[๒๘]สัมภาษณ์ นางสายฝน วงศ์ทน. ผู้บริหารโรงเรียนบ้านดนตรีพิจิตร, เมื่อวันที่ ๒๑ เมษายน ๖๑.

[๒๙]สัมภาษณ์ นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีสากลจังหวัดพิษณุโลก, เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน ๖๑.

[๓๐]สัมภาษณ์ ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย. ครูชำนาญการดนตรี/ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีSax&Syn Academy, เมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๐.

[๓๑]สัมภาษณ์ นางกันยารัตน์ วีระเศรษกุล. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ, เมื่อวันที่ ๒๑ เมษายน ๖๑.

เป้าหมายของแผนงานที่วางไว้เกี่ยวกับปฏิบัติงานจัดเก็บเงินที่สนับสนุนมาไปให้ครบถ้วนทุกด้วย[๓๒] ตามรูปแบบบริหารจัดการของผู้บริหาร ผู้นำ ยึดหลักการวางแผนที่จะทำให้องค์กรไปในจุดที่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ งบประมาณ เป็นส่วนตัดสิน กระจายทุน จัดเก็บตามรูปแบบการบริหารจัดการ[๓๓] นโยบาย การบริหารจัดการงบประมาณอันเป็นกระบวนการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย เป้าประสงค์หลักผลิตบัณฑิต นำหลักพระพุทธศาสนา บูรณาการศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคมเป็นพันธกิจ บริหารโดยจัดเก็บงบประมาณ รู้จักวิธีบริหารจัดการก่อนที่จะนำออกไปแปลงเป็นทุน[๓๔]

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการของโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านบริหารจัดการงบประมาณ พอประมวลได้ ดังนี้

หลักการด้านงบประมาณที่ใช้ในรูปแบบการบริหารจัดการนั้น สิ่งที่สำคัญคือต้องเปนประโยชนตอการบริหารจัดการ หนวยงานสามารถนำเอางบประมาณมาใชเปนเครื่องมือในการบริหารหนวยงานใหเจริญกาวหนาความสำคัญและประโยชนของงบประมาณมีดังนี้ ใชเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยูโดยให มีการปฏิบัติงานใหสอดคลองกับแผนงานที่วางไว เพื่อปองกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไมจำเปนขององค์กรลดลง ใหเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา ถาองค์กรจัดงบประมาณการใชจาย อยางถูกตองและมีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนาใหเกิดความเจริญกาวหนาแกหนวยงานและสังคม โดยโรงเรียนตองพยายามใชจายและจัดสรรงบประมาณใหเกิดประสิทธิผลไปสูโครงการที่จำเป็นเปนโครงการลงทุนเพื่อกอใหเกิดความกาวหนาเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยูจำกัดใหมีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของมีจำกัด ดังนั้นจึงจำเปนที่จะตองใชงบประมาณเปนเครื่องมือ ในการจัดสรรทรัพยากรหรือใชจายเงินใหมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใชและจัดสรรเงิน งบประมาณไปในแตละด้านและมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใชจายทรัพยากรนั้นๆ ดวย เพื่อที่จะกอใหเกิดประโยชนสูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุดและใชทรัพยากรนอยที่สุด งบประมาณที่ดีจะตองเปนงบประมาณที่มีความจะต้องมีความถูกตองทั้งในรายละเอียดทั้งในด้านตัวเลขและรายละเอียดของโครงการตางๆ หากงบประมาณมีขอบกพรองในด้านความถูกตอง ซึ่งอาจจะเกิดจากความผิดพลาดหรือความไมรอบคอบก็ตามอาจเกิดผลเสียหายขึ้นได้และตอไปงบประมาณอาจไมรับความเชื่อถือ เพราะงบประมาณเป็นทรัพยากรและเงินงบประมาณที่ต้องเปนธรรม งบประมาณสามารถใชเปนเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณที่เปนธรรมไปสูจุดที่มีความจำเปนและทั่วถึงที่จะทำใหหนวยงานนั้นสามารถดำเนินไปได้อยางมีประสิทธิภาพ เนื่องจากงบประมาณ เปนที่รวมทั้งหมดของแผนงานและงานที่จะดำเนินการในแตละปพรอมทั้งผลที่จะเกิดขึ้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณต้องรู้จักเข้าใจบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเองเปนอยางดี และมีเหตุผลต้องจัดระบบบริหารงบประมาณใหเปนไปอยางมี

---

[๓๒] สัมภาษณ์ รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรมวัฒนธรรม/อาจารย์สาขาภาควิชาดนตรี คณะมนุษยศาสตรและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๖๐.

[๓๓] สัมภาษณ์ นางดวงรัตน์ ตัญจพัฒน์กุล. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์, เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๖๑.

[๓๔] สัมภาษณ์ นางสาวธัญยนนท์ ตรีสุทธาชีพ. ผู้บริหารโรงเรียนว.ธยวิชาการดนตรีภายใต้การควบคุม กศน. ปางศิลาทอง จังหวัดกำแพงเพชร, เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๖๐.

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อเปนประโยชนตอสวนรวมิดังนั้น หนวยงานสามารถใชงบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานตางๆ ที่ทำเพื่อเผยแพรและประชาสัมพันธใหประชาชนทราบ การกำหนดงบประมาณต้องสอดคลองกับปจจัยในการทำงาน การจัดงบประมาณในแผนงานต้องมีความเหมาะสมใหงานนั้นๆ สามารถจัดทำกิจกรรมไดบรรลุตามเปาหมายที่ตั้งไวหรืออีกนัยหนึ่ง คือ การกำหนดเปาหมายหรือผลที่จะไดรับต่องสอดคลองกับงบประมาณและความเปนไปไดงบประมาณที่ดีควรจะยืดหยุนไดตามความจำเปน หากจัดวางงบประมาณไวอยางเครงครัดจนขยับไม่ไดอาจจะกอใหเกิดความไมคลองตัวในการทำงาน เพราะลักษณะของการทำงบประมาณเปนการวางแผนการทำงานในอนาคต ซึ่งอาจมีปัญหาอื่นมากระทบทำใหการบริหารงบประมาณผิดพลาด และอย่างไรก็ตาม ถามีความยืดหยุนมากก็อาจเกิดปญหาการใชงบประมาณที่ไมมีประสิทธิภาพ

สรุปผลการบริหารจัดการของโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่างด้านงบประมาณ พอสรุปได้ดังนี้

๑) การจัดสรรทำโครงสร้างงบประมาณ ให้สอดคล้อง พอดีพอเหมาะ ที่กำหนดไว้ถึงเป้าหมาย

๒) จัดประชุมคณะทำงานเพื่อวางแผนบริหารจัดการงบประมาณโดยหน่วยงายใช้แผนกลยุทธ์

๓) การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ครูอาจารย์ มาร่วมวางแผนรูปแบบการบริหารจัดการด้ายงานงบประมาณ

๔) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ด้านงบประมาณ เพื่อควบคุม สินทรัพย์ ทรัพย์สินเงินทุน เพื่อทำความเข้าใจเป้าหมาย แนวทางในการปฏิบัติให้ชัดเจนยิ่งขึ้นถึงแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษา

๕) มีลักษณะที่สามารถตรวจสอบไดหรือเปนเครื่องมือที่จะใชตรวจสอบการบริหารงานของหนวยงานได้

๖) มีระยะการดำเนินงานที่เหมาะสม ตามปกติงบประมาณที่ดีควรมีระยะเวลาเหมาะสมตามสถานการณไมสั้นไมยาวเกินไป

๗) มีความชัดเจน เขาใจงายเนนถึงความสำคัญแต่ละโครงการได้ดี

๘) งบประมาณที่ดีควรจะยืดหยุนไดตามความจำเปน

๙) สามารถตรวจสอบไดเพื่อป้องกันการทุจริต ซึ่งจะชวยใหเกิดความเชื่อถือไดประหยัดและตรงตามวัตถุประสงค

๑๐) และมีการกำหนดเปาหมายตางๆ ไวด้วยวาจะไปแก้ปญหาด้านไหนอยางไร ทำใหมีการใชทรัพยากรหรืองบประมาณไปในทางที่ดีที่สุด ที่จะใหเกิดประสิทธิภาพและประหยัด

๒.๔ ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการของโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านงานบุคคล ควรเป็นอย่างไร

การบริหารงานบุคคล หน้าที่ของผู้บริหารก็ คือ การกำหนดเป้าหมายและสั่งการส่วนผลงานจะประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายประการ การจัดบุคคลให้เหมาะกับงาน ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กร เพราะการสรรหาบุคคลให้ได้คนดีเหมาะสมกับงานสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ง่ายขึ้นการบริหารจัดการงานบุคคล ที่เกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ส่งเสริมสนับสนุน ควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ทั้งดำเนินงานตัดสินใจ พบปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาของส่วนงาน ที่มุ่งเน้นไปที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคลภายในองค์กร[๓๕] ทรัพยากรบุคคลที่ผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ที่เพียงพอ ที่มีคุณภาพมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่สิ่งสำคัญ ถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยตอบโจทย์หรือตอบสนองความต้องการความสามารถของบุคลากร[๓๖] มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ซึ่งยึดถือในเรื่อง การบริหารจัดการทั้งพระสงฆ์และฆราวาส แต่อาจจะต้องบริหารให้สมบูรณ์มากขึ้น คือยังไม่มีใครเป็นผู้นำร่อง ต้องพยายามปรับจูนกันให้สนิท แต่ละผู้บริหารกล่าวในเรื่องวิธีที่มาประเมินผลทั้งในเรื่องศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา[๓๗] เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีวิสัยทัศน์ รู้เหตุ รู้ผล ต้องมองกาลไกลแล้วรู้มองงานออก ต้องตอบสนองความต้องการตามสภาพจริง ต้องให้สอดคล้องให้เกิดประโยชน์ มีจิตมุ่นมั่นแล้วให้บรรลุเป้าหมายที่มุ่งหวังไว้ วางแผนให้บุคคล ทำตามหน้าที่ตามที่มีความถนัดสำหรับสายงาน[๓๘] การบริหารจัดการ POSDCORB ต้องรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักชุมชน รู้จักประมาณ P คือ Planing วางแผนที่ดี O คือ Organizing จัดองค์องค์กรที่ดี S คือ Staffing D คือ Staffing ทีมงานที่ดี D คือ Directing มีอำนาจสั่งการที่ดี C คือ O R B บริหารบุคคล ให้เป็นไปตามภาระหน้าที่ได้ตั้งเป้าประสงค์ ส่งเสริม[๓๙] ด้านบุคคลให้บุคคลมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน รับผิดชอบ ได้ในทุกๆกระบวนการ แก้ไขปัญหา มาปฏิบัติงานตามที่สั่ง อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกรอบในการบริหาร นโยบายในแผนพัฒนาเน้นที่ระเบียบที่จำเป็นแก่การดำเนินงาน[๔๐] งานบุคคลต้องใช้ทักษะในการผสมผสานกับองค์ความรู้ความสามารถที่มีมาเป็นประสบการณ์ มาวางแผนกำลังคน ที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับภาระงาน คัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สถานศึกษาวางแผนไว้ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพแก่องค์กร[๔๑] โดยปกติการบริหารจัดการบุคคลที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับบุคคล หน้าที่ของผู้บริหารคือ การกำหนดเป้าหมายและสั่งการ ส่วนงานบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานศึกษา เพราะการสรรหาบุคคลให้คนเก่งเหมาะสมกับตำแหน่งงานสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ง่ายขึ้น[๔๒] บุคคลใดที่ได้การคัดสรรเป็นบุคลากรที่เข้ามาให้ตรงตามตำแหน่งงานที่ตั้งไว้ ที่

---

[๓๕]สัมภาษณ์ นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปลายฟ้า, เมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๖๑.

[๓๖]สัมภาษณ์ นางสาวธัญยนนท์ ตรีสุทธาชีพ. ผู้บริหารโรงเรียนว.ธยวิชาการดนตรีภายใต้การควบคุม กศน. ปางศิลาทอง จังหวัดกำแพงเพชร เมื่อวันที่ ๑๔ มิถุนายน ๖๑.

[๓๗]สัมภาษณ์ นางสายฝน วงศ์ทน. ผู้บริหารโรงเรียนบ้านดนตรีพิจิตร, เมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๖๑.

[๓๘]สัมภาษณ์ นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์. ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้า, เมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๖๑.

[๓๙]สัมภาษณ์ นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีสากลจังหวัดพิษณุโลก/ครูดนตรี เมื่อวันที่ ๒๗ เมษายน ๖๑.

[๔๐]สัมภาษณ์ รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม/อาจารย์สาขาวิชาดนตรี คณะมนุษยศาสตรและสังคมศาสตร์/ผู้บริหารซอล ฟา, เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๖๐.

[๔๑]สัมภาษณ์ นางสาวธันยนนท์ ตรีสุทธาชีพ ผู้บริหารโรงเรียน ว.ธยวิชการดนตรี ภายใต้การควบคุมกศน.ปางศิลาทอง, เมื่อวันที่ ๑๔ มิ.ย ๖๑.

[๔๒]สัมภาษณ์ ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย. ครูชำนาญการดนตรี โรงเรียนจ่านกร้อง/ผู้บริหารโรงเรียนดนตรี Sax&Syn Academy เมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๐

สามารถจะสร้างมาตรฐานของตนเอง หรือมีหลักการบริหารที่มีหลักการควบคู่ไปกับการวางแผนงาน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้[๔๓] โครงสร้างบริหารงานของสถานศึกษา ในแต่ละที่ค่อนข้างมีความแตกต่างไปตามบริบทของโรงเรียนนั้นๆ ดำเนินการตามนโยบายโครงสร้างของหลักสูตรสถานศึกษา แบ่งการบริหารออกเป็น ๔ กลุ่มบริหารงาน ประกอบด้วย ๑ งานบริหารงานวิชาการ ๒ งานบริหารบุคคล ๓ งานบริหารงบประมาณ ๔ งานบริหารทั่วไป สำหรับส่วนงานบริหารบุคคลที่จะรับผิดชอบบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียน[๔๔] โครงสร้างของโรงเรียนตามกระทรวงศึกษาธิการตามรูปแบบ สช. ได้วางไว้ ๓ ส่วน ผู้บริหาร ผู้สอน ผู้รับใบอนุญาต ดำเนินงาน ตามเป้าหมายที่ตำแหน่งหน้าที่ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนด[๔๕] งานด้านบุคคล มุ่งเน้นหลักเกณฑ์ตามที่สถานศึกษากำหนดไว้ วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน[๔๖] พัฒนาในด้านบุคคลในความรู้ความสามารถ จุดเน้นขึ้นอยู่ที่บุคคลมาทำงานในสถาบัน มีวินัยและรักษาวินัย การทำงานเป็นเครื่องมือเครื่องจักรที่สำคัญถ้าขาดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถก็อาจจะไม่ได้เกิดประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ[๔๗] การบริหารบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคนทั่วไป ทะเบียน สถิติ และบุคลากรทางการศึกษา[๔๘]

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการของโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านงานบุคคล ประมวลได้ ดังนี้

การบริหารจัดการด้านบุคคล สิ่งที่สำคัญคือ ความคิดที่ว่า “มีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคลในโรงเรียนสอนดนตรี ซึ่งพบว่าความรู้ความสามารถของบุคคล ประสบการณ์การทำงาน จะช่วยลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เกิดความ รอบครอบและตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้ง ในด้านบวกและลบ ความเอาใจใส่นักเรียน ในส่วนนี้ จะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและเจตคติเฉพาะของผู้บริหารแต่ละคน ความตั้งใจ ใส่ใจต่อพฤติกรรมหรือปัญหาอย่างจริงจังและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในโรงเรียนสอนดนตรี เป็นความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลภายในโรงเรียนที่มีความ ใกล้ชิด ความผูกพัน มีมิตรไมตรีอันดีต่อกัน อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านต่างๆ ที่ได้กล่าวมา ทั้งหมดนั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรครูทั้งสิ้น แต่ขึ้นอยู่ที่ว่าปัจจัยใดจะส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทางตรงหรือทางอ้อมและส่งผลมากน้อยเพียงใดความสามารถ ในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม การบรรลุเป้าหมาย การบูรณา

---

[๔๓]สัมภาษณ์ นางดวงรัตน์ ตัญจพัฒน์กุล. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์, เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๖๑

[๔๔]สัมภาษณ์ นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์ ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีสากลจังหวัดพิษณุโลก, เมื่อวันที่ ๒๗ เมษายน ๖๑

[๔๕]สัมภาษณ์ รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม/อาจารย์สาขาดนตรี. เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๖๐.

[๔๖]สัมภาษณ์ ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย. ครูชำนาญการดนตรี โรงเรียนจ่านกร้อง/ผู้บริหารโรงเรียนดนตรี Sax&Syn Academy, เมื่อวันที่ ๒๗ กันยายน ๖๐.

[๔๗]สัมภาษณ์ นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์. ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้า, เมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๖๑

[๔๘]สัมภาษณ์ รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม/อาจารย์สาขาวิชาดนตรี คณะมนุษยศาสตรและสังคมศาสตร์/ผู้บริหารซอล ฟา, เมื่อวันที่ ๒๗ กันยายน ๖๐.

การและการดำรงค่านิยมองค์การ ลักษณะของการบริหารจึงต้องประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารด้วยการวิเคราะห์ผลและกำหนดเป็นแผนงาน การบริหารงานบุคลจะต้องมีการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร ให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นและมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นได้ โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น ฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน การสอนงาน การสอนแนะ การให้คำปรึกษา การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว การให้รักษาการแทน การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อจะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการพัฒนาและวางแผนที่สอดคล้องกับลักษณะและทิศทางขององค์กร และสามารถนำแผนงานไปปฏิบัติใช้จริงทั้งองค์กร ตลอดจนติดตามและประเมินผลความคืบหน้าของงานเพื่อจัดทำรายงานและข้อเสนอแนะเสนอผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องพร้อมทั้งประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสะท้อนภาพการบริหาร รวมถึงการวางแผนการให้รางวัลพนักงาน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย ถ้าพนักงานนั้นไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ การบริหารบุคคลจึงถือเป็นเรื่องสำคัญของทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหา ตลอดจนการดูแลบุคลากรให้เป็นไปตามระบบขององค์กร ทำงานได้เต็มศักยภาพ และอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข

สรุปผลการด้านบุคคลในรูปแบบการบริหารจัดการ ด้านการบริหารบุคคล พอสรุปได้ดังนี้

๑) การบริหารจัดการด้านบุคคล คัดสรรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มาปฏิบัติงาน

๒) เป็นผู้ที่มีทักษะความสามารถแสวงหาความรู้ ศึกษาสืบค้น เพื่อการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง สามารถบรรลุเป้าหมายความสำเร็จการศึกษา

๓) การบริหารจัดการบุคคลให้สอดคล้องกับหลักการและจุดหมายของงานบุคคลและพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา

๔) การบริหารจัดการบุคคลให้ตอบสนององค์กรและสร้างเสริมด้านบุคคลให้สมบูรณ์

๕) จัดแผนงานให้สนองจุดมุ่งหมาย หลักการและโครงสร้างของด้านบุคคลโดยคำนึงถึงความพร้อมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการสถานศึกษา

๖) คัดบุคคลที่เข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความรู้ ความสามารถ ความถนัดและประสบการณ์เพื่อให้ได้บุคคลมีความรู้แก่สถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๗) พัฒนาบุคคลและการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมต่อความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ ได้

๘) กำหนดมาตรฐานในการทำงาน

๙) การทำงานอย่างเป็นระบบ จัดเก็บข้อมูลทุกอย่างของพนักงานให้เป็นสัดส่วนชัดเจน ง่ายต่อการใช้งาน

๑๐) ถือความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และต้องสามารถใช้ความรู้มาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมได้อย่างเต็มที่

๑๑) ได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคด้วยคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน

๑๒) กำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล

๒.๕ ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการของโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานทั่วไป ควรเป็นอย่างไร

การบริหารจัดการงานทั่วไป เป็นการคอยกำกับดูแลงานด้านทั่วไปเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยภายในกรอบเวลาที่กำหนด เพื่อให้ผู้บริหารได้รับผลของศักยภาพในหลายๆด้าน มีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุน[๔๙] กระบวนการทำงานบริหารทั่วไปของโรงเรียนทั้งบริหาร ทั้งหลักสูตร ทั้งแผนการสอน รวมทั้งระบบการดูแลช่วยเหลือ ระวังความเสี่ยง อำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม[๕๐] ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย มุ่งเน้นในทุกๆด้าน งานทั่วไป ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถาบันตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบ มีส่วนร่วมของผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล[๕๑] เป็นการบริหารส่วนงานทั่วไปตามเหตุ ตามความถนัดในเรื่องนั้นๆ เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานตำแหน่ง ทั้งงานธุรการ งานกิจการ อาคารสถานที่และกลุ่มงานความสัมพันธ์กับบุคลากร หน้าที่การพัฒนาระบบ การวางแผนการบริหารการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาหน่วยงาน[๕๒] ด้านงานทั่วไปมาสนับสนุนส่งเสริมแต่งเติมให้เกิดความสมบูรณ์ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา นโยบายและแผนงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานดำเนินงานมีเป้าหมายในการทำงาน จัดกิจกรรมแหล่งเรียนรู้ พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ จากประสบการณ์ตรง[๕๓] บริหารทั่วไปรู้จักที่จำเป็นต้องเน้น ในทุกเรื่อง ทฤษฎีหรือหลักในการบริหารงานทั่วไปนั้นจะดีหรือประสิทธิภาพหรือไม่นั้นควรนึกถึงลักษณะของทฤษฎี ในเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพ การช่วยวิเคราะห์เพื่อปรุงพัฒนาให้ก้าวหน้าไปตามวิสัยทัศน์[๕๔] เกี่ยวกับบริบทงานทั่วไปตามนโยบายการศึกษาที่มีความ

---

[๔๙]สัมภาษณ์ นางกฤษณา พุทธชาติ. ผู้อำนวยการสอน/ครูดนตรี โรงเรียนดนตรีซอล ฟา, เมื่อวันที่ ๙ มิถุนายน ๖๐

[๕๐]สัมภาษณ์ ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย. ครูชำนาญการพิเศษ/ครูดนตรี Sax&Syn Academy, เมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน ๖๐

[๕๑]สัมภาษณ์ รศ.ดร.สมชัย ศรีนอก. อาจารย์ประจำหลักสูตรการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรราชวิทยาลัย, เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๖๐.

[๕๒]สัมภาษณ์ นางกฤษณา พุทธชาติ. ผู้อำนวยการสอน/ครูดนตรี โรงเรียนดนตรีซอล ฟา, เมื่อวันที่ ๙ มิถุนายน ๖๐.

[๕๓]สัมภาษณ์ รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม/อาจารย์สาขาวิชาดนตรี คณะมนุษศาสตรและสังคมศาสตร์/ผู้บริหารโรงเรียนซอล ฟา, เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๖๐..

[๕๔]สัมภาษณ์ นางสายฝน วงศ์ทน. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีพิจิตร, เมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๖๑.

พร้อมเพรียง ยึดหลักให้สถานศึกษาในการบริหารและจัดการโดยมีหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษา[๕๕] ทั่วไปต้องมีข้อมูลรอบด้านเพื่อที่จะนำมาทำงาน มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมกับบุคลากร[๕๖] ทั่วไปแล้วโดยธรรมชาติของงานทั่วไปส่วนมากจะต้องมีความหลากหลาย จำเป็นอย่างยิ่งว่าจะต้องเรียนรู้ มุ่งพัฒนาองค์กรระดับสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมสามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว[๕๗] ทั่วไปกลุ่มงานรับผิดชอบ ดูแลการจัดการด้านขอบข่ายที่ครอบคลุมในทุกเรื่องในสถานศึกษา มุ่งเน้นงานถึงผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก และในอีกประการหนึ่งคือเน้นเรื่องการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติจริง[๕๘] ทั่วไปได้จัดเกณฑ์ในเรื่องนโยบายที่จะเทียบเคียงกับส่วนงานอื่นๆ ด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานอื่นๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้[๕๙] เป็นส่วนที่เชื่อมโยง ในแต่ละส่วนของงานทั่วไป อย่างมีเครือข่าย โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริหารการศึกษาทุกรูปแบบทั้งการศึกษา[๖๐]

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการของโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานทั่วไป ประมวลได้ ดังนี้

หลักการด้านทั่วไปที่ใช้ในรูปแบบการบริหารจัดการนั้น สิ่งที่สำคัญคือ เป็นการปฏิบัติงานบริหารทั่วไป ภายในสถานศึกษาและการบริหารทั่วไป ซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติงานกำหนดนโยบาย วางแผนงาน โครงการ กิจกรรมของกลุ่มบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ และงานสารบรรณของกองนโยบายและแผน โดยดำเนินเกี่ยวกับงานเอกสาร ลงทะเบียนรับ – ส่ง หนังสือราชการ ทั้งหนังสือราชการภายนอก และหนังสือราชการภายใน ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของกองนโยบายและแผน รวมทั้งปฏิบัติงานร่วม หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ ๑) ประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ในกองนโยบายและแผน และส่วนราชการอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย ในส่วนที่เป็นงานในหน้าที่ของกองนโยบายและแผน ๒) จัดระบบการดำเนินงานด้านงานสารบรรณและงานธุรการของกองนโยบายและแผน ๓) ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของกองนโยบายและแผน ๔) ลงทะเบียนรับ – ส่งหนังสือราชการ จัดพิมพ์เอกสารทางราชการ

---

[๕๕]สัมภาษณ์ นางดวงรัตน์ ตัญจพัฒน์กุล. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์, เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๖๑

[๕๖]สัมภาษณ์ นางกันยารัตน์ วีระเศรษฐกิจ. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ เมื่อวันที่ ๒๑ เมษายน ๖๑.

[๕๗]สัมภาษณ์ นางสายฝน วงศ์ทน. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีพิจิตร, เมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๖๑.

[๕๘]สัมภาษณ์ นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์ ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปลายฟ้า, เมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๖๑.

[๕๙]สัมภาษณ์ นางกันยารัตน์ วีระเศรษฐกุล. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ, เมื่อวันที่ ๒๑ เมษายน ๖๑.

[๖๐]สัมภาษณ์ นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีสากลจังหวัดพิษณุโลก/ครูดนตรี. เมื่อวันที่ ๒๗ เมษายน ๖๑.

ลงทะเบียน แยกประเภท เสนอเพื่อสั่งการของกองนโยบายและแผน ๕) สำเนา เอกสารข้อมูล จัดเตรียมและบริการ แบบฟอร์มต่างๆ ของกองนโยบายและแผนการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการวางแผนและติดตาม การติดต่อนัดหมายจัดงานรับรอง เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับประชุม จดบันทึกและเรียบเรียงรายงานการประชุมทางวิชาการและรายงานอื่นๆ ทำเรื่องติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานตามมติที่ประชุมหรือผลการปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหาร ผู้อำนวยการ หรือมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุม และบริหารงานหลายด้านด้วยกัน การดำเนินการหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สำหรับส่วนการบริหารจัดการทั่วไป เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับกระบวนการที่บุคคลหรือองค์กร การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดย ๕ ขั้น ตอนถึงการวางแผนการจัดระเบียบ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการให้สั่งการประสานงาน และ การควบคุม ๑) วางแผนแนวทางในการทำงาน ๒) องค์การ การจัดระเบียบหน่วยงานหรือวิธีในการจัดระเบียบหรือโครงสร้าง การทำงาน ๓) ผู้บริหาร ผู้อำนวยการภาระตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ ๔) ประสานงานวิธีหรือทรัพยากร ๕) การควบคุมหรือกระบวนการการทำงาน การบรหิารงานทั่วไป เป็นงานที่เป็นภารกิจหนึ่งที่สำคัญของโรงเรียนในการสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบิติงานของโรงเรียนให้บรรลุตามนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาที่โรงเรียนกำหนดให้มีประสิทธิภาพและประสทิธผิล เพราะงานบรหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระดับระบบบริหารองค์กร เป็นการให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนบัสนนุและการอำนวย ความสะดวกต่างๆ ในการใหบริการการศึกษาทกุรปูแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริการ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน และอำนวยการให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สรุปผลการบริหารจัดการของโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารทั่วไป พอสรุปได้ดังนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๘ คน ผลการสรุปรูปแบบการบริหารจัดการ ได้ผลดังนี้

๑) การบริหารจัดการด้านทั่วไป สร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ สร้างด้านทั่วไปของสถานศึกษาของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการสร้างด้านทั่วไปสถานศึกษา

๒) การจัดทำด้านทั่วไปให้ผู้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องสร้างการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

๓) พัฒนาความรู้ความสามารถ ความชำนาญในด้านทั่วไป

๔) พัฒนางานทั่วไป ให้สอดคล้องกับความต้องของสถานศึกษา

๕) ตั้งผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำในการจัดการทั่วไป

๖) รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรีมีการบูรณาการทางด้านทั่วไปเพื่อให้เกิดความหลากหลาย พร้อมกับให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมให้โอกาสได้แสดงความคิดเห็น

๗) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในความต้องการของบุคลากร เพื่อนำแนวคิดข้อเสนอแนะของฝ่ายมาบูรณาการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางานทั่วไป

๘) ผู้บริหารมุ่งให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านทั่วไป เพื่อนำไปสู่แนวคิดของการสร้างกลุ่มวัฒนธรรมให้ทุกคนรู้สึกถึงตัวเองได้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการงานทั่วไป

๙) ผู้บริหาร ครูอาจารย์และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีการร่วมกันพัฒนาด้านงานทั่วไป ปรับปรุงทางงานทั่วไป ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

๑๐) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรด้านงานทั่วไปมีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานในด้านบริหารทั่วไปให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

๑๑) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมเปิดโอกาสให้บุคลากรไปร่วมศึกษาดูงานหรือร่วมประชุมสัมมนาเพื่อรับการถ่ายทอดความคิดใหม่ๆ

๑๒) ในการปฏิบัติงานด้านทั่วไปนั้นผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญและส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการงานทั่วไป ร่วมคิดโครงสร้างของด้านทั่วไปของโรงเรียน

๑๓) ผู้บริหารให้มีส่วนร่วมและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการวางแผน ร่วมกำหนดแผนงานทั่วไป ทั้งระยะสั้น และระยะยาว

๑๔) มีการส่งเสริมให้มีอบรมพัฒนาความรู้ด้านทั่วไป จัดให้มีการอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการงานทั่วไปสถานศึกษา แล้วกลับมาถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร เพื่อดำเนินการบริหารจัดการด้านทั่วไปตามภาระตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย

๑๕) สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการทั้ง ๔ ด้าน เพื่อให้สอดคล้องต่อความต้องการ

๑๖) กำหนดนโยบาย วางแผนงาน โครงการ กิจกรรมของกลุ่มบริหารงานทั่วไป

๔.๒ ขั้นตอนที่ ๒ การสรางรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

วิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในที่นี้คือ ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง นำข้อมูลที่ได้มาจัดทำแบบสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการดำเนินงานมาจัดทำเอกสารในการประชุมกลุ่ม

๑. ร่างรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการดำเนินงานในขั้นตอนที่ ๑ ในการสร้างรูปแบบผู้วิจัยมีการดำเนินการ ดังนี้

๑) ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนสอนดนตรี ทั้งหมดจำนวน ๘ โรงเรียน สัมภาษณ์ผู้บริหารการบริหารจัดการ ๔ ด้าน เพื่อที่จะได้นำข้อมูลมาใช้ในการร่างการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อที่จะได้นำข้อมูลมาใช้ในการร่างรูปแบบการการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๒) ใช้แบบผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหา เพื่อที่ให้ได้ข้อมูลในร่างรูปแบบ

๓) ใช้วิธีการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จำนวน ๘ รูป/คน เพื่อให้ได้ข้อมูลและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงในร่างรูปแบบต่อไป

๒. ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม นำร่างรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ ๑ ไปทำการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อรูปแบบการบริหารจัดการตามสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๘ รูป/คน โดยแบบเจาะจง ซึ่งประกอบด้วย ๑) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านโรงเรียนดนตรี จำนวน ๑ คน ๒) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ รูป ๓) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน ๒ คน ๔) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบ จำนวน ๒ คน

๓. การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ดานวิชาการ

๑) ธัมมัญญุตาด้านวิชาการ หลักสูตรดนตรีของแต่ละเครื่องมือ แผนการสอนดนตรีแต่ละเครื่องมือ ๒) อัตถัญญุตา ผลประเมิน หลักสูตรแต่ละเครื่องมือ แผนการสอนแต่ละเครื่องมือ ๓) อัตตัญญุตา สามารถปรับปรุง แก้ไขสิ่งบกพร่อง แล้วทำสื่อนวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีให้ตรงสาขาดนตรี ๔) มัตตัญญุตา สามารถเชื่อมโยงการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงบทเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่า ๕) กาลัญญุตา สามารถสั่งการเน้นย้ำกำชับให้บุคลากรทำความรู้เข้าถึงเข้าใจในเรื่องดนตรีให้ครบถ้วน ๖) ปริสัญญุตา สามารถสร้างสรรค์ประสบการณ์โดยมีชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ๗) ปุคคลัญญุตาที่สามารถสนับสนุน เกื้อหนุน ผลักดันผู้เรียนที่สนใจและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างครบถ้วน[๖๑]

การบริหารจัดการตามธัมมัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านวิชาการ

๑) ธัมมัญญุตาด้านวิชาการ ผู้ที่ควรปฏิบัติงานและรู้ว่าควรดำเนินมือทำอย่างไรเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดี ๒) อัตถัญญุตา ผู้ที่ควรปฏิบัติงานและรู้ว่าควรดำเนินมือทำอย่างไรเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดี ๓)อัตตัญญุตา ผู้ที่ลำดับงานตามระเบียบข้อบังคับการทำงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี ๔) มัตตัญญุตา ผู้ที่มีหลักการในการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างเป็นขั้นตอน ๕) กาลัญญุตา ผู้ที่สามารถมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ตามแผนงานที่สอดคล้องกับนโยบาย ๖) ปริสัญญุตา จัดการแสดงร่วมกับชุมชน ๗) ปุคคลัญญุตา จัดบุคลากรที่มีความรอบรู้ในเรื่องดนตรี อยู่ฝ่ายประชาสัมพันธ์[๖๒]

การบริหารจัดการอัตถัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านวิชาการ

๑) ธัมมัญญุตาด้านวิชาการ ผู้ที่ลำดับงานตามระเบียบข้อบังคับการทำงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี ๒) อัตถัญญุตา ผู้ที่สามารถมีเป้าหมายในการดำพเนินชีวิตและการทำงาน ๓) อัตตัญญุตา ผู้ที่สามารถตระหนักถึงตัวเอง ว่ามีความถนัดเชี่ยวชาญ ๔) มัตตัญญุตา ผู้ที่สามารถรู้จักเลือกบริโภคสิ่งที่มีคุณค่าและราคา คุ้มค่า ๕) กาลัญญุตา ผู้ที่สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานก่อน-หลังได้ดี ๖) ปริสัญญุตา ผู้ที่สามารถสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนในองค์กร

---

[๖๑]สนทนากลุ่ม พระเทพปริยัติเมธี. รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, เมื่อวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑.

[๖๒]สนทนากลุ่ม พระมหาอุดร (อุตฺตโร). ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์, เมื่อวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑.

๗) ปุคคลัญญุตาที่สามารถผู้ที่สามารถเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะปฏิบัติต่องานนั้นได้[๖๓]

การบริหารจัดการอัตตัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านวิชาการ

๑) ธัมมัญญุตาด้านวิชาการ ผู้ที่มีหลักการในการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างเป็นขั้นตอน๒) อัตถัญญุตา ผู้ที่สามารถภเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานที่กำลังปฏิบัติ ๓) อัตตัญญุตา ผู้ที่สามารถทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง ๔) มัตตัญญุตา ผู้ที่สามารถรู้จักคุณค่าของทรัพยากรโดยใช้อย่างรู้เหตุผลและเกิดประโยชน์มากที่สุด ๕) กาลัญญุตา ผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถวางแผนการปฏิบัติงานต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ๖) ปริสัญญุตา ผู้ที่สามารถวางตนได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล ๗) ปุคคลัญญุตาที่ผู้ที่สามารถคอยสนับสนุนส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ[๖๔]

การบริหารจัดการมัตตัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านวิชาการ

๑) ธัมมัญญุตาด้านวิชาการ ผู้ที่สามารถมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ตามแผนงานที่สอดคล้องกับนโยบาย ๒) อัตถัญญุตา ผู้ที่สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองไปในทิศทางเป้าหมาย ๓) อัตตัญญุตา ผู้ที่สามารถสำรวจข้อบกพร่องของตนเองและทำการพัฒนาอยู่สม่ำเสมอ ๔) มัตตัญญุตา ผู้ที่สามารถดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของตนเอง ๕) กาลัญญุตา ผู้ที่สามารถใช้เวลาได้เป็นประโยชน์ รักษาเวลา ๖) ปริสัญญุตา ผู้ที่สามารถแสดงกิริยาท่าทางได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ กาละเทศะ เมื่อต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่น ๗) ปุคคลัญญุ ผู้ที่สามารถใช้คำพูดที่ถูกต้อง ในการตักเตือนเพื่อแก้ไข[๖๕]

การบริหารจัดการกาลัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านวิชาการ

๑) ธัมมัญญุตาด้านวิชาการ พัฒนาคุณค่าของดนตรีให้ครบทุกด้าน ๒) อัตถัญญุตาตามแนวหลักสูตรปัจจัยและสิ่งแวดล้อม ๓) อัตตัญญุตา ประสิทธิภาพระบบการประกันคุณภาพให้ได้ตรงตามที่สำนักงานรับรองคุณภาพ มาตรฐาน ๔) มัตตัญญุตา จัดความรู้ความสามารถตามภาระงานสามารถเชื่อมโยงการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงบทเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่า ๕) กาลัญญุตา ควบคุมประสานงาน การปฏิบัติงานของครูผู้สอนจัดกิจกรรมปลูกฝังค่านิยมในวัฒนธรรมไทย สามารถสั่งการเน้นย้ำกำชับให้บุคลากรทำความรู้เข้าถึงเข้าใจในเรื่องดนตรีให้ครบถ้วน ๖) ปริสัญญุตา สามารถสร้างสรรค์ประสบการณ์โดยมีชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ๗) ปุคคลัญญุตา ผู้ที่สามารถสนับสนุน เกื้อหนุน ผลักดันผู้เรียนที่สนใจและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างครบถ้วน[๖๖]

---

[๖๓]สนทนากลุ่ม รศ.ดร.ธานี เกสทอง. รองอธิการบดีฝ่ายกิจกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, เมื่อวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑

[๖๔]สนทนากลุ่ม รศ.ดร.วรกฤษ เถื่อนช้าง. อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์, เมื่อวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑

[๖๕]สนทนากลุ่ม รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม/อาจารย์สาขาวิชาดนตรี คณะมนุษศาสตรและสังคมศาสตร์/ผู้บริหารโรงเรียนซอล ฟา, เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๖๐..

[๖๖]สนทนากลุ่ม รศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน. อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์, เมื่อวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑

การบริหารจัดการปริสัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านวิชาการ

๑) ธัมมัญญุตาด้านวิชาการ มีทักษะในด้านดนตรี ๒) อัตถัญญุตา มีผลสัมฤทธิ์ที่สำเร็จ ๓) อัตตัญญุตา เพื่อพัฒนาบุคลากรครูของตนเองให้ต่อยอดสิ่งนั้น ๔) มัตตัญญุตา ผู้ที่สามารถคาดกาลวางแผนระบบการเรียนการสอน ๕) กาลัญญุตา เป็นผู้ที่มีสายตากว้างไกลมีวิสัยทัศน์ในการเลือกห้องเรียน, อุปกรณ์ดนตรีที่ทันสมัยและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยทุกๆห้องเรียน ๖) ปริสัญญุตา ผู้ที่มีส่วนร่วมในดนตรีชุมชนในระแวงแถวโรงเรียน ๗) ปุคคลัญญุตา ผู้รู้ถึงบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านต่างๆ[๖๗]

การบริหารจัดการปุคคลัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านวิชาการ

๑) ธัมมัญญุตาด้านวิชาการ การจัดการทำแผนงานวิชาการให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระดนตรี ๒) อัตถัญญุตา เพื่อวัดผลการประเมิน ๓) อัตตัญญุตา นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาส่งเสริมบริหารงานวิชาการดนตรี ๔) มัตตัญญุตา จัดวางระบบก่อน หลัง ได้อย่างถูกต้อง ๕) กาลัญญุตา งานวิชาการดนตรีตามลำดับสำคัญหลักสำตัญรอง ๖) ปริสัญญุตา วิชาการสัมพันธ์กับชุมชน ๗) ปุคคลัญญุตา วิชาการสัมพันธ์ระหว่างบุคคล[๖๘]

สรุปผลการวิเคราะห์สังเคราะห์การบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านงานวิชาการ ได้ดังนี้

สัปปุริสธรรม เป็นหลักธรรมอีกหลักธรรมหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมสำหรับสังคมไทย เพราะสัปปุริสธรรมเป็นหลักที่จำเป็นและมีประโยชน์มากต่อการนำไปใช้ในการบริหารงานวิชาการ เนื่องจากในสังคม ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เป็นธรรมของคนดี เป็นธรรมที่ทำให้คนเป็นคนดี มีอยู่ ๗ ประการ ได้แก่ ๑) ธัมมัญญุตาคือรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้วิธีการ ในการดำเนินงาน รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้วิธีการต่างๆ เหล่านี้เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ การรู้จักวิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์และความเป็นไปของชีวิตหรือรู้จักหลักความจริง จะคิด จะทำอะไรก็มีหลัก รู้ว่าเมื่อกระทำสิ่งนี้จะได้ผลตอบแทนเป็นความสุข แต่ถ้ากระทำอีกอย่างหนึ่งจะได้ผลเป้นความทุกข์ เช่น ถ้าหมั่นขยันศึกษาเล่าเรียนก็จะได้รับความความรู้ความเข้าใจวิชาการต่างๆ เมื่อถึงเวลาสอบก็จะสามารถสอบได้คะแนนดี เป็นต้น ๒) อัตตัญญุตา คือ รู้จักผล หมายถึง รู้จักผลที่เกิดมากจากเหตุ เพราะเหตุกับผลนั้นจะเป็นปัจจัยที่เนื่องถึงกันและกัน เมื่อเป็นอย่างไร ผลก็เป็นเช่นนั้น แต่เพื่อความเข้าใจกระจ่างชัดยิ่งขึ้น เมื่อมีเหตุก็ย่อมมีผล เมื่อมีปัญหาอันใดเกิดขึ้นเราจะต้องใช้หลักเหตุผลมาพิจารณาปัญหาเหล่านั้น เพราะผลเกิดจากเหตุเสมอ การรู้จักเปรียบเทียบเหตุและผล จะทำให้เราเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น ๓) อัตตัญญุตา คือ ผู้รู้จักรู้ตน การรู้จักตนเองนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลให้โรงเรียนดำเนินกิจการหรือบริหารบุคคลากรในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เพราะหากผู้นำไม่รู้จักวุฒิภาวะของตนเองแล้ว ก็ยากที่จะรู้จักผู้อื่นและสิ่งอื่นได้ ความเป็นผู้รู้จักตน คือรู้จัก

---

[๖๗]สนาทนากลุ่ม ผศ.ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง. คณบดีคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, เมื่อวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑

[๖๘]สัมภาษณ์ นางกันยารัตน์ วีระเศรษฐกุล. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ, เมื่อวันที่ ๒๑ เมษายน ๖๑.

ตนเองโดยฐานะ ภาวะ เพศ วัย ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมอื่นๆ มีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญา เป็นต้น แล้วประพฤติตนให้เหมาะสมแก่ภาวะของตน และเมื่อรู้ว่า บกพร่องในเรื่องใด ก็ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ๔) มัตตัญญุตา คือ การรู้จักประมาณ ความพอดีหรือความรู้จักประมาณ เป็นลักษณะของคนดีจะต้องรู้จักประมาณในการใช้จ่ายและคุณประโยชน์ต่อสังคมบุคคลบางคนได้รับความล าบาก ความพอดี ความพอเหมาะพอสมควรการรู้จักประมาณ คือการร้จักทำทุกสิ่งทุกอย่างหรือดำเนินชีวิตให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เป็นต้น การรู้จักประมาณนี้เป็นทางสายกลางที่พระพุทธเจ้าทรงสอนให้บุคคลต่างๆ ได้ประพฤติปฏิบัติกันมา ๕) กาลัญญุตา คือ รู้จักกาลเวลา โดยมุ่งรู้จักกาลเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลาและรู้คุณค่าของเวลา ที่สามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ส่วนหนึ่งคือจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนงานให้เหมาะสมกับเวลา ความพอเหมาะพอสมควร การรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรมต่างๆ และรู้จักปฏิบัติตนให้ถูกกับกาลเทศะ กล่าวคือ รู้ว่าในเวลาเช่นไรควรจะทำอะไร การรู้จักกาลเวลาจะทำให้ไม่ดำรงตนอยู่ในความประมาณ ไม่ทำให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ๖) ปริสัญญุตา คือ รู้จักชุมชนหรือสังคม การบริหารจัดการที่ดีนั้นจะต้องรู้จักสังคมแต่ละสังคมว่าย่อมมีความแตกต่างกันโดยทางด้านศาสนา กฎ กติกา ระเบียบวัฒนธรรม ประเพณี ขนบธรรมเนียม ความเชื่อถือและค่านิยมต่างๆ ตลอดทั้งความแตกต่างระหว่างบุคคลในสังคมเมื่อทราบชัดในเรื่องดังกล่าวและวางตนให้เหมาะสมแล้ว ย่อมได้รับความเชื่อถือ การรู้จักหมู่คณะหรือกลุ่มชนว่าดีหรือไม่ดีควรคบหาสมาคมควรเข้าไปอยู่เป็นพวกหรือไม่ เมื่ออยู่ในชุมชนหรือที่ประชุมนั้นๆ ควรวางตัวอย่างไรควรทำอะไรควรพูดอย่างไร เช่น เมื่อเข้าหาผู้ใหญ่ควรแสดงอาการนอบน้อมมีสัมมาคารวะ เมื่อเข้าวัดควรสำรวมกาย วาจา ใจ ไม่แสดงอาการตลกคึกคะนอง เป็นต้น ความเป็นผู้รู้จักบริษัท คือรู้จักชุมชนและสังคมรู้กริยาที่จะพึงประพฤติ แล้วประพฤติตนให้เหมาสมต่อชุมชนและสังคมนั้นๆ ๗) ปุคคลปโรปรัญญุตา คือ การรู้จักบุคคล รู้ประเภทของบุคคล รู้จริตนิสัยต่างๆ และรู้จักเลือกบุคคลที่ควรคบและไม่ควรคบตลอดทั้งรู้จักว่าผู้นั้นมีคุณธรรมยิ่งหย่อนอย่างไร รู้จักบุคคลทั่วๆ ไปในสังคมที่ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้อง การรู้จักประเภทบุคคลแต่ละคนว่าฉลาดหรือโง่ เป็นคนพาลหรือเป็นบัณฑิต มีความสามารถหรือไม่มีคุณธรรมหรือไม่ แล้วเลือกครบหาให้เป็นคุณประโยชน์ เลือกใช้ให้เหมาะสมกับกิจการ หรือเพื่อที่จะปฏิบัติกับเขาได้อย่างเหมาะสมและที่สำคัญก็คือ จะสนทนากับเขาอย่างรู้เรื่องและราบรื่น การบริหารงานวิชาการจึงต้องจัดทำแผนการบริหารงานวิชาการให้ครอบคลุมสอดคล้องกับเนื้อหาสาระดนตรี เพื่อวัดประเมินผลงานวิชาการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนระบบบริหารงานวิชาการดนตรี จัดหลักสูตรโรงเรียนสอนดนตรีให้ตรงกับกิจกรรมการเรียนการสอนดนตรี มุ่งเน้นทักษะการปฏิบัติดนตรี บริหารงานวิชาการโรงเรียนสอนดนตรีตามแบบสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

๑. รู้จักหลักแห่งการดำรงชีวิต

๒. เป็นผู้ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น โดยไม่คิดว่าตนเองวิเศษ หรือ ฉลาดกว่าคนอื่น

๓. เป็นผู้ปลอดภัยจากโรคภัยไข่เจ็บเพราะไม่ทำอะไรหักโหมเกินกำลังของตน

๔. ทำให้ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ต่างได้ดี

๕. ยังดำรงชีพอยู่ได้ด้วยความไม่ประมาทเพราะรู้จักครบเพื่อนดี

๓. การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ดานงบประมาณ

๑) ธัมมัญญุตา ผู้ที่สามารถแบ่งงานตามฝ่ายที่ดูแลเป็นระบบ ๒) อัตถัญญุตา ผู้ที่รับรู้ถึงความต้องการ ของผู้เรียน ๓) อัตตัญญุตา ผู้ที่จัดสรรงบเตรียมไว้ซื้อเครื่องดนตรีใหม่และจัดสรรงบประมาณซ่อมแซมดนตรี ตามสภาพที่จำเป็น ๔) มัตตัญญุตา ผู้ที่ควบคุมแบ่งสันปันส่วนงบรายจ่ายที่จัดจ้างบุคลากรผู้สอน เลือกบำรุงรักษาเครื่องดนตรี เลือกแบบพินิจพิเคราะห์แบบพิถีพิถัน ๕) กาลัญญุตา ผู้ที่จัดสรรเงินเข้ากับโอกาสช่วงเวลาที่เหมาะสมกับการแสดงออกทางดนตรีในแต่ละครั้งให้พอดี ๖) ปริสัญญุตา ผู้ที่แจ้งให้บุคลากรรับทราบถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานบริหารในส่วนรวม ๗) ปุคคลัญญุตา ผู้ที่จัดสรร แบ่งงาน ในแต่ละบุคลากรอย่างชัดเจน ให้ตรงตามหน้าที่รับผิดชอบ[๖๙]

การบริหารจัดการธัมมัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงบประมาณ

๑) ธัมมัญญุตา ผู้ที่สามารถทำระเบียบข้อปฏิบัติของบัญชี กฎเกณฑ์ ๒) อัตถัญญุตา ผู้ที่มุ่งมั่นในการบริหารทำงานให้ถึงจุดหมายที่ต้องการ ๓) อัตตัญญุตา ผู้ที่มีความสามารถในการวางตัว ได้เป็นอย่างเหมาะสม ๔) ผู้ที่บริหารจัดการตามความจำเป็นของเหตุนั้นๆ ๕) กาลัญญุตา ผู้ที่มีการจัดลำดับขั้นตอนในการทำงาน ๖) ปริสัญญุตา ผู้ที่มีความจริงใจต่อการให้บริการกับส่วนรวม ๗) ปุคคลัญญุตา ผู้ที่นำกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

การบริหารจัดการอัตถัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงบประมาณ

๑) ธัมมัญญุตา ผู้ที่สามารถรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ๆ ทำ ๒) อัตถัญญุตา ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานบริหาร เป็นที่ยอมรับและชี้แจงได้ ๓) อัตตัญญุตา ผู้ที่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี ๔) มัตตัญญุตา ผู้ที่บริหารจัดการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ๕) กาลัญญุตา ผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองและตรงต่อเวลา ๖) ปริสัญญุตา ผู้ที่ให้ความสำคัญต่อการต้อนรับดูแลเอาใจใส่ผู้เข้ามาเรียนดนตรีในโรงเรียนสอนดนตรีเป็นอย่างดี ๗) ปุคคลัญญุตา ผู้ที่สามารถรับฟังปัญหาจากบุคลากรผู้ปกครองในทุกระดับ พร้อมให้คำแนะนำและช่วยเหลืออย่างเต็มที่

การบริหารจัดการอัตตัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงบประมาณ

๑) ธัมมัญญุตา ผู้ที่สามารถให้บริหารจัดสรรงบประมาณ ๒) อัตถัญญุตา ผู้ที่สามารถบริหารจัดการที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์ ๓) อัตตัญญุตา ผู้ที่มีความสามารถในการให้บริการ ๔) มัตตัญญุตา ผู้ที่จัดกิจกรรมส่งเสริมหลักเศรษฐกิจพอเพียงภายในโรงเรียนสอนดนตรี ๕) กาลัญญุตา ผู้ที่จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในด้านต่างๆ ช่วงวันหยุด ๖) ปริสัญญุตา

---

[๖๙]สนทนากลุ่ม ดร.วินัย ทองมั่น. อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์, เมื่อวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑

ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือตามสภาพความเดือดร้อนเป็นรายบุคคลในโรงเรียนสอนดนตรี ๗) ปุคคลัญญุตา ผู้ที่มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่มีความสามารถ

การบริหารจัดการมัตตัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงบประมาณ

๑) ธัมมัญญุตา ผู้ที่สามารถทำตามกฎระเบียบและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ๒) อัตถัญญุตา ผู้ที่สามารถทราบถึงผลรับที่เกิดจากการบริหารจัดการอย่างที่ถูกต้อง ๓) อัตตัญญุตา ผู้บริหารที่ปรับตัวเข้ากับชุมชน ๔) มัตตัญญุตา ผู้ที่รับรู้เข้าใจในทรัพยากรภายในโรงเรียนสอนดนตรี ๕) กาลัญญุตา ผู้ที่สามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆได้ทันท่วงทีและรู้ว่าอะไรควรทำก่อนอะไรควรทำทีหลัง ๖) ปริสัญญุตา ผู้ที่รับฟังเหตุผลทั้งฝ่ายบุคลากรและผู้เรียนในการบริหารจัดการและได้รับความร่วมมือจากทุกคน ๗) ผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์ดูแลผู้ด้อยโอกาสในชุมชนให้มีการจัดกิจกรรมที่ทุกคนในชุมชนเข้าร่วมได้

การบริหารจัดการกาลัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงบประมาณ

๑) ธัมมัญญุตา ลำดับงานตามระเบียบข้อบังคับการทำงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี ๒) อัตถัญญุตา สามารถมีเป้าหมายในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ๓) อัตตัญญุตา ผู้ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ๔) มัตตัญญุตา สามารถรู้จักเลือกบริโภคสิ่งที่ดีมีคุณค่าและราคา คุ้มค่า ๕) กาลัญญุตา สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่ก่อน-หลังได้ดี ๖) ปริสัญญุตา ยินดีให้ความร่วมมือกันตามกำลังความสามารถ ๗) ปุคคลัญญุตา เป็นผู้ที่รู้จักใช้ของวัจนภาษา อวัจนภาษา

การบริหารจัดการปริสัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงบประมาณ

๑) ธัมมัญญุตา จัดแผนทำงบประมาณประจำปี ๒) อัตถัญญุตา ประเมินแผนงบประมาณประจำปี ๓) อัตตัญญุตา งบประมาณที่ตั้งไว้เหมาะสมกับความจำเป็น ๔) มัตตัญญุตา งบประมาณในการใช้จ่ายเครื่องดนตรีในแต่ละเครื่องมือตามราคามาตรฐาน ๕) กาลัญญุตา ตั้งงบประมาณใช้จ่ายในเครื่องดนตรีตามกระแสนิยม ๖) ปริสัญญุตา ตั้งงบประมาณใช้จ่ายสำหรับกจิกรรมของชุมชน ๗) ปุคคลัญญุตา ตั้งงบประมาณเพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจโรงเรียนสอนดนตรี

การบริหารจัดการปุคคลัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงบประมาณ

๑) ธัมมัญญุตา จัดทำแผนกิจกรรมนันทนาการ ๒) อัตถัญญุตา ผู้ปกครองและนักเรียนร่วมกิจกรรมเกิดความรักและสามัคคี ๓) อัตตัญญุตา รู้ที่จะใช้คุณสมบัติของตนเพื่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน ๔) มัตตัญญุตา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ดนตรีได้อย่างหลากหลายรอบด้าน ๕) กาลัญญุตา บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามแผนเชิงรุก ๖) ปริสัญญุตา ประเมินสถานการเป็น ๗) ปุคคลัญญุตา เงินเดือนของบุคลากรครูและเจ้าหน้าที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่รัฐบาลกำหนด

สรุปผลการวิเคราะห์สังเคราะห์การบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงบประมาณ ได้ดังนี้

ต้องจัดทำงบประมาณล่วงหน้าของโรงเรียนสอนดนตรี ก่อนและหลังอย่างเป็นระบบ ให้มีกระบวนการวางแผนบริหารงานงบประมาณอย่างเหมาะสม จัดลำดับตามความจำเป็น บริหารงบประมาณให้ทั่วถึงครอบคลุมเป้าหมาย บันทึกรายรับ-รายจ่ายเพื่อการพัฒนา ทำทะเบียนพัสดุ การตรวจสอบบัญชีอย่างละเอียด ตั้งงบประมาณซื้อครุภัณฑ์ดนตรีเครื่องดนตรีที่ทันสมัยมีคุณภาพ และงบประมาณในการซ่อมบำรุงเครื่องดนตรี ศึกษาเรียนรู้ตามเจตนารมณ์ตามหลักสัปปุริสธรรมในพุทธศาสนาอย่างแท้จริงก่อนแล้วนำความรู้ เข้ามาผสมผสานหรือบรูณาการให้เข้ากับการกำหนดนโยบายและการบริหารงานในปัจจุบัน ก็จะเป็นแนวทางใหม่หรือเข้าสู่มิติของการบริหารงานเชิงพุทธที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อชุมชน และจะทำให้มีความโดดเด่นในเชิงบริหารงานแบบบูรณาการ คือเป็นผู้แสวงหาความรู้ แสวงหาประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มวิธีการ บริหารใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งมีการพัฒนาปรับปรุงหาแนวทางใหม่ๆ อยู่เสมอและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ก็คาดว่าจะสามารถทำให้การบริหารงานของโรงเรียนสอนดนตรีในอนาคตบรรลุตามพันธกิจและเป้าประสงค์ที่ได้ตั้ง ไว้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังเป็นการบริหารงานมีความมั่นคงและมีความยั่งยืนต่อไปได้

๔. การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ดานการบริหารงานบุคคล

๑) ธัมมัญญุตา บริหารเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ๒) อัตถัญญุตา งานแต่ละด้านจะไม่เกิดการทับซ้อนกัน ๓) อัตตัญญุตา ผู้วางระบบคัดสรรบุคลากรและเจ้าหน้าที่ให้ตรงตามความรู้ความสามารถ ๔) มัตตัญญุตา บุคลากรครูละเจ้าหน้าที่จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อโรงเรียนสอนดนตรี ๕) กาลัญญุตา รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไรยังไงตามกำหนดเวลาของโรงเรียนสอนดนตรี ๖) ปริสัญญุตา มีอัธยาศัยมีไมตรีมีคุณธรรม สดใสยิ้มง่ายมีลักษณะเป็นมิตร ๗) ปุคคลัญญุตา สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล[๗๐]

การบริหารจัดการธัมมัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานบุคคล

๑) ธัมมัญญุตา สามารถมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ตามแผนงานที่สอดคล้องกับนโยบาย ๒) อัตถัญญุตา สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองไปในทิศทางทางเป้าหมาย ๓) อัตตัญญุตา สามารถสำรวจข้อบกพร่องของตนเองและทำการพัฒนาอยู่สม่ำเสมอ ๔) มัตตัญญุตา สามารถดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของตนเอง ๕) กาลัญญุตา สามารถใช้เวลาได้เป็นประโยชน์ รักษาเวลา ๖) ปริสัญญุตา สามารถแสดงกิริยาท่าทางได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ กาลเทศะ เมื่อต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่น ๗) ปุคคลัญญุตา ผู้ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้เรียน

---

[๗๐]สนทนากลุ่ม ผศ.ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง. คณบดีคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑

การบริหารจัดการตถัญญุตาโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานบุคคล

๑) ธัมมัญญุตา หลักสูตรและการสอนต้องล้ำนำสมัยอยู่ในความนิยมของทุกคน ๒) อัตถัญญุตา ได้การตอบรับจากนักเรียน ทำให้มีผู้สนใจมาเรียนเพิ่มขึ้น ๓) อัตตัญญุตา ให้ความรู้ใช้ดนตรีปฏิบัติ อย่างโดดเด่น ๔) มัตตัญญุตา จัดบุคลารกรครูและเจ้าหน้าที่พอดีเหมาะสมวาน ๕) กาลัญญุตา บุคลากรและครูมีความเสียสละเวลาให้กับนักเรียนเพื่อชื่อเสียงขอล ๖) ปริสัญญุตา ครูดนตรต้องเข้ากับชุมชนได้ ๗) ปุคคลัญญุตา ครูดนตรีให้ความเป็นกันเองกับครอบครัวของนักเรียน

การบริหารจัดการอัตตัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานบุคคล

๑) ธัมมัญญุตา ครูมีความรู้ในบริบทการนำไปใช้ในแต่สถานะ ๒) อัตถัญญุตา การบันเลงจะเกิดความไพเราะ ๓) อัตตัญญุตา สร้างความอบอุ่นและการมีปฏิสัมพันที่ดี ๔) มัตตัญญุตา วางระเบียบสร้างขวัญกำลังใจ ๕) กาลัญญุตา นำเทคโนโลยีมาใช้ในงานบริหารจัดการบุคคล ๖) ปริสัญญุตา มอบตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องเกี่ยวกับชุมชน ๗) ปุคคลัญญุตา ครูมีเทคนิคจูงใจให้นักเรียนมีความผูกพันกับการเรียน

การบริหารจัดการมัตตัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานบุคคล

๑) ธัมมัญญุตา รักษาความสะอาดและความมีระเบียบ ๒) อัตถัญญุตา ได้รับความนิยมมีนักเรียนเข้ามาเรียนจำนวนมาก ๓) อัตตัญญุตา ส่งเสริมในการอบรมครูเพิ่มความรู้เกี่ยวกับดนตรี ๔) มัตตัญญุตา ตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง ๕) กาลัญญุตา สามรถคาดคะเน ประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันของโรงเรียนสอนดนตรี ๖) ปริสัญญุตา จัดบรรยากาศกิจกรรม เพื่อเชื่อมความสัมพันธกับโรงเรียน ๗) ปุคคลัญญุตา จัดทำระเบียบประวัติของบุคลาการครูผู้สอนดนตรีของโรงเรียน

การบริหารจัดการกาลัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานบุคคล

๑) ธัมมัญญุตา มีการจัดทำงานวิจัยเกี่ยวกับเครื่องดนตรีและการบริหารจัดการของโรงเรียน ๒) อัตถัญญุตา ทำให้กิดประโยชน์ได้ความรู้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ๓) อัตตัญญุตา วางระบบให้สอดคล้องกับโรงเรียน ๔) มัตตัญญุตา เน้นผลสัมฤทธิ์การสอนดนตรี ๕) กาลัญญุตา เน้นการนำนวัตกรรมที่ทันสมัยและเทคโนโลยี ๖) ปริสัญญุตา จัดการแสดงดนตรีเปิดหมวกในชุมชน ๗) ปุคคลัญญุตา นำนักเรียนไปเล่นดนตรีทำกิจกรรมดนตรีในสวน

การบริหารจัดการปริสัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานบุคคล

๑) ธัมมัญญุตา เครื่องดนตรีแต่ละชนิดต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ ๒) อัตถัญญุตา มีความมุ่งมั่นและความเพียรพยายาม ๓) อัตตัญญุตา รู้กำลังความสามารถของตน ๔) มัตตัญญุตา รู้ข้อดีและข้อเสียของเสียงเครื่องดนตรีในแต่ละชนิด ๕) กาลัญญุตา นำดนตรีแต่ละชนิดมาใช้กับประเภทของงานได้ถูกต้อง ๖) ปริสัญญุตา ใช้ประเภทของวงดนตรี ให้เหมาะสมกับคน ๗) ปุคคลัญญุตา ผู้ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้เรียน

การบริหารจัดการปุคคลัญญุตาโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานบุคคล

๑) ธัมมัญญุตา สามารถมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ตามแผนงานที่สอดคล้องกับนโยบาย ๒) อัตถัญญุตา สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองไปในทิศทางทางเป้าหมาย ๓) อัตตัญญุตา สามารถสำรวจข้อบกพร่องของตนเองและทำการพัฒนาอยู่สม่ำเสมอ ๔) มัตตัญญุตา สามารถดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของตนเอง ๕) กาลัญญุตา สามารถใช้เวลาได้เป็นประโยชน์ รักษาเวลา ๖) ปริสัญญุตา สามารถแสดงกิริยาท่าทางได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ กาลเทศะ เมื่อต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่น ๗) ปุคคลัญญุตา ผู้ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้เรียน

สรุปผลการวิเคราะห์สังเคราะห์การบริหารจัดการหลักสัปปุริสธรรมของโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานบุคคล ได้ดังนี้

การใช้หลักสัปปุรสิธรรมในการบริหารงานเชิงบรูณาการขอต้องส่งเสริมให้บุคลากรครูดนตรีเข้ารับการอบรมเพิ่มประสิทธิภาพการสอนดนตรี ตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและให้การต้อนรับ ดูแลผู้ปกครองและนักเรียนของโรงเรียน สร้างบรรยากาศ ให้เกิดความอบอุ่นสบายและเป็นกันเอง ครูกับผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การปฏิบัติผูกความสัมพันธ์ของครูผู้สอนเกิดผลทำให้ผู้เรียนเกิดความรักอยากมาเรียนดนตรี จึงต้องมีศักยภาพพร้อมทุกด้านสำหรับการก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมั่นใจ และสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงทุกด้านที่จะเกิดขึ้น โดยในอนาคตจะบริหารงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาและการบริหารที่เน้นการพัฒนาแบบยั่งยืน การใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการก็ ถือว่าเป็นทางเลือกหนึ่งที่ช่วยแก้ปัญหา และช่วยเสริมสร้างแนวทางการพัฒนาแบบยั่งยืนได้ ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงหลักธรรมที่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการไว้หลายประการ โดยเฉพาะหลักสัปปุริสธรรม ที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้

๕. การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ดานการบริหารงานทั่วไป

๑) ธัมมัญญุตา ผู้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของเยาวชนและประชาชน ๒) อัตถัญญุตา โรงเรียนดนตรีสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล ได้อย่างถูกต้อง ๓) อัตตัญญุตา ที่วางแผนและจัดทำนโยบาย สอดคล่องกับการบริหารจัดการทั่วไป ๔) มัตตัญญุตา ผู้บริหารเปนผู้พัฒนาที่มีการคิดโครงการหรือกิจกรรม ตางๆ มาพัฒนาบริหารจัดการ ๕) กาลัญญุตา ที่มีความรับผิดชอบสูง ทุ่มเทในงานที่สร้างแบบอยางให้ผู้ที่มีการดำเนินชีวิตบนวิถีแหงพอเพียง ๖) ปริสัญญุตา ผูที่แกไขปญหาที่เกิดขึ้นได ทันตอเหตุการณและเวลาสถานการณ์ ๗) ปุคคลัญญุตา[๗๑]

---

[๗๑]สนทนากลุ่ม พระเทพปริยัติเมธี. รศ.ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑

การบริหารจัดการธัมมัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานทั่วไป

๑) ธัมมัญญุตา ผู้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของเยาวชนและประชาชน ๒) อัตถัญญุตา โรงเรียนดนตรีสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล ได้อย่างถูกต้อง ๓) อัตตัญญุตา ที่วางแผนและจัดทำนโยบาย สอดคล่องกับการบริหารจัดการทั่วไป ๔) มัตตัญญุตา ผู้บริหารเปนผู้พัฒนาที่มีการคิดโครงการหรือกิจกรรม ตางๆ มาพัฒนาบริหารจัดการ ๕) กาลัญญุตา ที่มีความรับผิดชอบสูง ทุ่มเทในงานที่สร้างแบบอยางให้ผู้ที่มีการดำเนินชีวิตบนวิถีแหงพอเพียง ๖) ปริสัญญุตา ผู่ที่แกไขปญหาที่เกิดขึ้นได่ทันตอเหตุการณและเวลาสถานการณ์ ๗) ปุคคลัญญุตา

การบริหารจัดการอัตถัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานทั่วไป

๑) ธัมมัญญุตา ผู้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของเยาวชนและประชาชน ๒) อัตถัญญุตา โรงเรียนดนตรีสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล ได้อย่างถูกต้อง ๓) อัตตัญญุตา ที่วางแผนและจัดทำนโยบาย สอดคล่องกับการบริหารจัดการทั่วไป ๔) มัตตัญญุตา ผู้บริหารเปนผู้พัฒนาที่มีการคิดโครงการหรือกิจกรรม ตางๆ มาพัฒนาบริหารจัดการ ๕) กาลัญญุตา ที่มีความรับผิดชอบสูง ทุ่มเทในงานที่สร้างแบบอยางให้ผู้ที่มีการดำเนินชีวิตบนวิถีแหงพอเพียง ๖) ปริสัญญุตา ผู่ที่แกไขปญหาที่เกิดขึ้นได่ทันตอเหตุการณและเวลาสถานการณ์ ๗) ปุคคลัญญุตา

การบริหารจัดการอัตตัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานทั่วไป

๑) ธัมมัญญุตา ผู้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของเยาวชนและประชาชน ๒) อัตถัญญุตา โรงเรียนดนตรีสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล ได้อย่างถูกต้อง ๓) อัตตัญญุตา ที่วางแผนและจัดทำนโยบาย สอดคล่องกับการบริหารจัดการทั่วไป ๔) มัตตัญญุตา ผู้บริหารเปนผู้พัฒนาที่มีการคิดโครงการหรือกิจกรรม ตางๆ มาพัฒนาบริหารจัดการ ๕) กาลัญญุตา ที่มีความรับผิดชอบสูง ทุ่มเทในงานที่สร้างแบบอยางให้ผู้ที่มีการดำเนินชีวิตบนวิถีแหงพอเพียง ๖) ปริสัญญุตา ผู่ที่แกไขปญหาที่เกิดขึ้นได่ทันตอเหตุการณและเวลาสถานการณ์ ๗) ปุคคลัญญุตา

การบริหารจัดการมัตตัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานทั่วไป

๑) ธัมมัญญุตา ผู้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของเยาวชนและประชาชน ๒) อัตถัญญุตา โรงเรียนดนตรีสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล ได้อย่างถูกต้อง ๓) อัตตัญญุตา ที่วางแผนและจัดทำนโยบาย สอดคล่องกับการบริหารจัดการทั่วไป ๔) มัตตัญญุตา ผู้บริหารเปนผู้พัฒนาที่มีการคิดโครงการหรือกิจกรรม ตางๆ มาพัฒนาบริหารจัดการ ๕) กาลัญญุตา ที่มีความรับผิดชอบสูง ทุ่มเทในงานที่สร้างแบบอยางให้ผู้ที่มีการดำเนินชีวิตบนวิถีแหงพอเพียง ๖) ปริสัญญุตา ผู่ที่แกไขปญหาที่เกิดขึ้นได่ทันตอเหตุการณและเวลาสถานการณ์ ๗) ปุคคลัญญุตา

การบริหารจัดการกาลัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานทั่วไป

๑) ธัมมัญญุตา ผู้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของเยาวชนและประชาชน ๒) อัตถัญญุตา โรงเรียนดนตรีสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล ได้อย่างถูกต้อง ๓) อัตตัญญุตา ที่วางแผนและจัดทำนโยบาย สอดคล่องกับการบริหารจัดการทั่วไป ๔) มัตตัญญุตา ผู้บริหารเปนผู้พัฒนาที่มีการคิดโครงการหรือกิจกรรม ตางๆ มาพัฒนาบริหารจัดการ ๕) กาลัญญุตา ที่มีความรับผิดชอบสูง ทุ่มเทในงานที่สร้างแบบอยางให้ผู้ที่มีการดำเนินชีวิตบนวิถีแหงพอเพียง ๖) ปริสัญญุตา ผู่ที่แกไขปญหาที่เกิดขึ้นได่ทันตอเหตุการณและเวลาสถานการณ์ ๗) ปุคคลัญญุตา

การบริหารจัดการปริสัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานทั่วไป

๑) ธัมมัญญุตา ผู้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของเยาวชนและประชาชน ๒) อัตถัญญุตา โรงเรียนดนตรีสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล ได้อย่างถูกต้อง ๓) อัตตัญญุตา ที่วางแผนและจัดทำนโยบาย สอดคล่องกับการบริหารจัดการทั่วไป ๔) มัตตัญญุตา ผู้บริหารเปนผู้พัฒนาที่มีการคิดโครงการหรือกิจกรรม ตางๆ มาพัฒนาบริหารจัดการ ๕) กาลัญญุตา ที่มีความรับผิดชอบสูง ทุ่มเทในงานที่สร้างแบบอยางให้ผู้ที่มีการดำเนินชีวิตบนวิถีแหงพอเพียง ๖) ปริสัญญุตา ผู่ที่แกไขปญหาที่เกิดขึ้นได่ทันตอเหตุการณและเวลาสถานการณ์ ๗) ปุคคลัญญุตา

การบริหารจัดการปุคคลัญญุตา โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานทั่วไป

๑) ธัมมัญญุตา ผู้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของเยาวชนและประชาชน ๒) อัตถัญญุตา โรงเรียนดนตรีสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล ได้อย่างถูกต้อง ๓) อัตตัญญุตา ที่วางแผนและจัดทำนโยบาย สอดคล่องกับการบริหารจัดการทั่วไป ๔) มัตตัญญุตา ผู้บริหารเปนผู้พัฒนาที่มีการคิดโครงการหรือกิจกรรม ตางๆ มาพัฒนาบริหารจัดการ ๕) กาลัญญุตา ที่มีความรับผิดชอบสูง ทุ่มเทในงานที่สร้างแบบอยางให้ผู้ที่มีการดำเนินชีวิตบนวิถีแหงพอเพียง ๖) ปริสัญญุตา ผู่ที่แกไขปญหาที่เกิดขึ้นได่ทันตอเหตุการณและเวลาสถานการณ์ ๗) ปุคคลัญญุตา

สรุปผลการวิเคราะห์สังเคราะห์การบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานทั่วไป ได้ดังนี้

การบรหิารงาน คอืกระบวนการทำงานโดยใช้ทรพัยากรทางการบรหิารต่างๆ ซึ่งมีบุคลากรเป็นทรัพยากร และบคุคลเหล่านี้จะใช้ทรัพยากรอื่น เช่น เงินทุน เครื่องมือ เครอื่งจักร และอปุกรณอื่น ข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องส่งเสริมให้บุคลากรครูดนตรีเข้ารับการอบรมเพิ่มประสิทธิภาพการสอนดนตรีตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและให้การต้อนรับ ดูแลผู้ปกครองและนักเรียนของโรงเรียน สร้างบรรยากาศ ให้เกิดความอบอุ่นสบายและเป็นกันเอง ครูกับผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การปฏิบัติผูกความสัมพันธ์ของครูผู้สอนเกิดผลทำให้ผู้เรียนเกิดความรักอยากมาเรียนดนตรี ๑) ธัมมัญญุตา ผู้ที่ลำดับงานตามระเบียบข้อบังคับการทำงาน

ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ๒) อัตถัญญุตา สามารถมีเป้าหมายในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ๓) อัตตัญญุตา สามารถตระหนักถึงตัวเอง ว่ามีความถนัดเชี่ยวชาญด้านใด ๔) มัตตัญญุตา ที่สามารถรู้จักเลือกบริโภคสิ่งที่ดีมีคุณค่าและราคา คุ้มค่า ๕) กาลัญญุตา สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่ก่อน-หลังได้ดี ๖) ปริสัญญุตา ผู้ที่สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนในองค์กร ๗) ปุคคลัญญุตา สามารถเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะปฏิบัติต่องานนั้นได้อย่างเหมาะสม[๗๒]

๖. การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่างดานงบประมาณ

๑) ธัมมัญญุตา วางแผนให้ บูรณาการ สอดคล้องกับการบริหารจัดการ ๒) อัตถัญญุตา วัดผลประเมินผลตามสภาพจริง โดยมีจุดเน้นเพื่อพัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง ๓) อัตตัญญุตา ผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง ๔) มัตตัญญุตา โรงเรียนดนตรีจะปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานตามสถานการณ์ต่างๆ ตามความเหมาะสม ๕) กาลัญญุตา มีความสามารถในการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ๖) ปริสัญญุตา ที่รับฟังเหตุผลทั้งฝ่ายบุคลากรและผู้เรียนในการบริหารจัดการและได้รับความ ร่วมมือ ๗) ปุคคลัญญุตา เปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนดนตรี[๗๓]

๗. การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ดานงานทั่วไป

๑) ธัมมัญญุตา บรรจุแต่งตั้งหรือจัดวางบุคคล ได้เหมาะสมกับงาน ๒) อัตถัญญุตาเปนผูที่เขาใจระเบียบกฎเกณฑของการบริหารจัดการทั่วไป ๓) อัตตัญญุตามีจุดมุงหมาย ทิศทีหรือเปาหมายในการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี ๔) มัตตัญญุตามีวิสัยทัศน มีความคิดริเริ่ม สรางสรรค์ ๕) กาลัญญุตากำหนดแผนหรือนโยบายในการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมและพอดี ๖) ปริสัญญุตาให้ทำนโยบายหรือโครงการเหมาะสมกับจังหวะและเวลา ๗) ปุคคลัญญุตา ผูที่มีมนุษยสัมพันธที่ดีกับทุกคนและทุกองคกร[๗๔]

---

[๗๒] สนทนากลุ่ม ดร.วินัย ทองมั่น. อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรร, ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑

[๗๓] สนทนากลุ่ม รศ.ดร.วรกฤษ เถื่อนช้าง. อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์, ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑

[๗๔] สนทนากลุ่ม รศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน. อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์, ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑

๔.๓ ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่างเพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการ

๑. ผลการประเมินรูปแบบจากการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

การบูรณาการหลักการบริหารเชิงพุทธในการส่งเสริมการขับเคลื่อนโรงเรียนสอนดนตรี ภาคเหนือตอนล่าง นั้นจากผลการศึกษาสรุปความสอดคล้องหรือการนำหลักการบริหารเชิงพุทธไปส่งเสริมการขับเคลื่อนโรงเรียนสอนดนตรี ซึ่งส่งผลให้นำไปสู่รูปแบบบริหารจัดการ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจ เป็นข้อยืนยันได้ว่าจากการบูรณาการใช้หลักการบริหารจัดการเชิงพุทธช่วยในการขับเคลื่อนโรงเรียนสอนดนตรีในการพัฒนาผู้บริหาร และในขณะเดียวกันยังเป็นการส่งเสริมหรือ เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยเข้าไปมีบทบาทในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาแนวทางได้อย่างเป็น รูปธรรม ซึ่งเป็นไปตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ “การแก้ไขปัญหา ต้องเริ่มจากธัมมัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักเหตุ) อัตมัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักผล) อัตมัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักตน) มัตตัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักประมาณ) กาลัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักกาล) ปริสัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคม) ปุคคลัญญุตา (ความเป็นผู้รู้จักบุคคล) จึงจะเป็นการแก้ไขได้อย่างถูกจุด

งานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง สามารถจำแนกได้ว่าในการบริหารจัดการงานของโรงเรียนสอนดนตรีนั้น กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมีผลถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการงานซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ เป็นตัวบ่งชี้ถึงรูปแบบการบริหารจัดการโดยยึดหลักความสอดคล้องกับนโยบายและสภาพการณ์ในปัจจุบันที่ให้โรงเรียนสอนดนตรีได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้เป็นโรงเรียนสอนดนตรีดีมีคุณภาพ สามารถพึ่งตัวเองได้ เพื่อพัฒนาชุมชนสังคมและประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรีที่มีหลักสัปปุริสธรรม ๗ ให้ประสิทธิผลที่ประสบความสำเร็จอาจต้องอาศัยหลักแนวความคิด ทฤษฎี เป็นกรอบสำหรับการดำเนินงานและความมุ่งหมายทุ่มเทของผู้บริหารครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อีกทั้งการปฏิบัติงานในด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีและงานวิจัยในครั้งนี้ข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารจัดการและปฏิบัติงาน ในการนำงานวิจัยนี้เพื่อไปใช้บริหารจัดการงานและปฏิบัติงานต่อไปได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำไปใช้ ในบริหารจัดการงานและการปฏิบัติงานโดยแบ่งเป็นด้านการ บริหารงานวิชาการและด้านการเรียนการสอน ดังนี้รูปแบบการบริหารจัดการปฏิบัติงานที่มี ๔ ด้าน

๑) ด้านบริหารงานวิชาการ ควรจัดฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนสอนดนตรีเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการติดตามการทำงานและดำเนินตาม รูปแบบการบริหารงานวิชาการ ครูมีโอกาสได้มาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้อาจใช้ทฤษฎีอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการ บริหารมาใช้ เช่น การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับ ซึ่งจะช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพ แวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจาก ปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กรและทำให้การบริหาร งานวิชาการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒) ด้านบริหารงานงบประมาณ ความกระชับชัดเจนโปร่งใสและทรัพยากรสนับสนุนที่เพียงพอในการจะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนสอนดนตรีพร้อมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ของบริหารการจัดการการสอนและการบริหารจัดการดูแลทั้งโรงเรียนสอนดนตรีและสถานศึกษาและหลักสูตร

๓) ด้านบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรตระหนักในการใช้รูปแบบการบริหารจัดการด้านกำลังคน ตั้งแต่คัดสรรหาบุคลากรที่จะเข้ามาสอนในโรงเรียนหรือสถานศึกษา เป็นต้น นอกเหนือให้สิ่งจูงใจหรือรางวัลสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ในด้านเป้าหมาย ทักษะการคิดวิเคราะห์ มีบรรยากาศของความเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การให้เกียรติและยกย่องซึ่งกันและกัน จนเกิดความภูมิใจในโรงเรียนสอนดนตรีของตน

๔) ด้านบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารควรนำหลักการบริหารจัดการในด้านทั่วไปอื่นนี้มาประยุกต์ใช้หลักธรรมเชิงสัปปุริสธรรม ๗ กระบวนการบริหารจัดการในโรงเรียนสอนดนตรี เช่น ธัมมัญญุตา อัตถัญญุตา อัตตัญญุตา มัตตัญญุตา กาลัญญุตา ปริสัญญุตา ปุคคลัญญุตา เป็นต้น

๔.๓ ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ตารางที่ ๔.๑ รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ที่	ด้านการประเมิน	ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
๑.	**ด้านการบริหาร งานวิชาการ**												
	๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการ เฉพาะงานวิชาการให้ครอบคลุมสอดคล้องกัน	๓.๓๗	๐.๖๖	มาก	๔.๔๓	๐.๖๓	มาก	๔.๓๓	๐.๖๖	มาก	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก
	๒) จัดให้ความรู้ความเข้าใจงานวิชาการเพื่อวัดประเมินผลของผู้บริหารโรงเรียน	๔.๔๓	๐.๘๑	มาก	๔.๕๗	๐.๖๘	มากที่สุด	๔.๔๓	๐.๗๒	มาก	๔.๔๗	๐.๖๘	มาก
	๓) จัดสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกทางสารสนเทศเพื่อการพัฒนางานวิชาการ	๔.๔๓	๐.๘๑	มาก	๔.๕๗	๐.๖๘	มากที่สุด	๔.๔๓	๐.๗๒	มาก	๔.๔๗	๐.๖๘	มาก
	๔) จัดสภาพแวดล้อม ระบบส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการของโรงเรียนสอนดนตรี	๔.๔๗	๐.๖๘	มาก	๔.๓๓	๐.๗๑	มาก	๔.๒๓	๐.๘๑	มาก	๔.๓๓	๐.๗๖	มาก
	๕) จัดทำข้อมูลสารสนเทศ	๔.๕๓	๐.๕๗	มากที่สุด	๔.๖๐	๐.๕๖	มากที่สุด	๔.๔๓	๐.๖๒	มาก	๔.๓๗	๐.๖๗	มาก
	๖) จัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน ด้วยมุ่งเน้นทักษะการปฏิบัติดนตรี	๔.๓๓	๐.๖๕	มาก	๔.๔๐	๐.๖๒	มาก	๔.๒๓	๐.๖๒	มาก	๔.๒๗	๐.๕๒	มาก
	๗) จัดทำโครงสร้างนโยบายโรงเรียนสอนดนตรีให้สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	๔.	๐.๘๘	มาก	๔.๔๗	๐.๕๗	มาก	๔.๓๐	๐.๘๔	มาก	๔.๒๗	๐.๗๘	มาก

ที่	ด้านการประเมิน	ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
๒.	**ด้านการบริหาร งานงบประมาณ**												
	๑) จัดทำงบประมาณล่วงหน้าของโรงเรียนสอนดนตรี ก่อน-หลัง อย่างถูกต้อง	๔.๕๐	๐.๕๗	มาก	๔.๕๐	๐.๕๗	มาก	๔.๓๗	๐.๖๑	มาก	๔.๕๓	๐.๕๖	มาก
	๒) จัดลำดับตามความเร่งด่วนให้ทั่วถึงครอบคลุมเป้าหมายการบริหาร งานงบประมาณ	๔.๕๓	๐.๕๗	มากที่สุด	๔.๕๐	๐.๕๗	มาก	๔.๓๗	๐.๖๑	มาก	๔.๓๗	๐.๕๕	มาก
	๓) จัดแจงรายงานผลการใช้เงิน ดำเนินงานรายรับ รายจ่ายให้ทราบเพื่อพัฒนา	๔.๔๐	๐.๕๖	มาก	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก	๔.๓๓	๐.๖๐	มาก	๔.๓๐	๐.๖๐	มาก
	๔) จัดจ้างบุคลากรครูและเจ้าหน้าที่	๔.๔๓	๐.๗๓	มาก	๔.๔๐	๐.๒๑	มาก	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก
	๕) จัดการพัสดุ ควบคุมการทำทะเบียนคุม ตามระเบียบ การตรวจสอบให้ใช่จ่ายละเอียดคุ้มค่า	๔.๓๓	๐.๘๐	มาก	๔.๓๐	๐.๘๓	มาก	๔.๑๓	๐.๘๑	มาก	๔.๓๗	๐.๘๐	มาก
	๖) จัดระบบงบประมาณที่ส่งผลต่อผลงานทางด้านดนตรีให้เกิดคุณภาพได้มาตรฐานตามเป้าหมาย	๔.๔๗	๐.๖๘	มาก	๔.๔๓	๐.๗๒	มาก	๔.๕๐	๐.๗๓	มาก	๔.๓๗	๐.๗๑	มาก
	๗) จัดเตรียมงบประมาณในการซ่อมบำรุงเครื่องดนตรี	๔.๕๐	๐.๖๓	มาก	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก	๔.๔๓	๐.๖๒	มาก	๔.๓๐	๐.๗๐	มาก

ที่	ด้านการประเมิน	ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
๓.	**ด้านการบริหาร งานบุคคล**												
	๑) จัดการกำหนดการรับผิดชอบในแต่ละเครื่องดนตรี	๔.๕๓	๐.๕๗	มากที่สุด	๔.๕๐	๐.๕๗	มาก	๔.๓๗	๐.๖๑	มาก	๔.๓๗	๐.๕๕	มาก
	๒) จัดการส่งเสริมให้ครูดนตรีเข้ารับอบรมเพิ่มประสิทธิภาพการสอน	๔.๔๐	๐.๕๖	มาก	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก	๔.๓๓	๐.๖๐	มาก	๔.๓๐	๐.๖๐	มาก
	๓) จัดวางมาตรฐานให้บุคคลเพิ่มเติมความรู้ในงานเฉพาะตำแหน่งของตน	๔.๔๓	๐.๗๒	มาก	๔.๔๐	๐.๖๒	มาก	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก
	๔) เสริมสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล และให้การต้อนรับ ดูแลผู้ปกครองและนักเรียนของโรงเรียน	๔.๓๓	๐.๘๐	มาก	๔.๓๐	๐.๘๓	มาก	๔.๑๓	๐.๘๑	มาก	๔.๓๗	๐.๘๐	มาก
	๕) จัดสถานที่ บรรยากาศ ให้เกิดความอบอุ่นสบายและเป็นกันเอง	๔.๔๗	๐.๖๘	มาก	๔.๔๓	๐.๗๒	มาก	๔.๕๐	๐.๗๓	มาก	๔.๓๗	๐.๗๑	มาก
	๖) ครูกับผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	๔.๕๐	๐.๖๓	มาก	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก	๔.๔๓	๐.๖๒	มาก	๔.๓๐	๐.๗๐	มาก
	๗) การปฏิบัติผูกความสัมพันธ์ของครูผู้สอนเกิดผลทำให้ผู้เรียนเกิดความรักอยากมาเรียนดนตรี	๔.๔๓	๐.๗๓	มาก	๔.๓๓	๐.๗๑	มาก	๔.๓๐	๐.๗๐	มาก	๔.๓๗	๐.๗๑	มาก

ที่	ด้านการประเมิน	ถูกต้อง			เหมาะสม			เป็นไปได้			เป็นประโยชน์		
		$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
๔	**ด้านการบริหาร งานทั่วไป**												
	๑) ให้ความรู้ความเข้าใจ งานกิจการของโรงเรียน สอนดนตรี	๔.๓๗	๐.๖๗	มาก	๔.๔๔	๐.๗๒	มาก	๔.๕๐	๐.๖๘	มาก	๔.๓๓	๐.๖๖	มาก
	๒) จัดทำแผนงานการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ประจำปี	๔.๔๗	๐.๖๓	มาก	๔.๓๗	๐.๖๗	มาก	๔.๓๓	๐.๖๗	มาก	๔.๔๗	๐.๕๗	มาก
	๓) จัดบรรยากาศ ภายใน-ภายนอกโรงเรียนสอนดนตรีให้ให้สวยงามน่าเรียน	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก	๔.๓๗	๐.๗๑	มาก	๔.๓๐	๐.๗๐	มาก
	๔) ให้ความสำคัญห้องรับรอง ห้องน้ำ ห้องลงทะเบียน ห้องเรียน ห้องพักผ่อนให้สะอาดและเป็นระเบียบ	๔.๕๐	๐.๖๓	มาก	๔.๔๓	๐.๖๒	มาก	๔.๓๗	๐.๗๑	มาก	๔.๔๓	๐.๖๗	มาก
	๕) จัดระบบมาตรฐานการทำงานของครูดนตรีในแต่ละเครื่องมือ	๔.๔๐	๐,๖๗	มาก	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก	๔.๓๗	๐.๗๑	มาก	๔.๓๐	๐.๗๐	มาก
	๖) บุคลากรต้องรู้เรื่องในงานทุกหน้าที่ของโรงเรียน เพื่อความเสียหายขึ้นกับงาน นั้นๆ	๔.๔๐	๐.๖๒	มาก	๔.๔๐	๐.๖๒	มาก	๔.๓๓	๐.๖๖	มาก	๔.๓๓	๐.๖๐	มาก
	๗) มีการประเมิน ของแต่ละวัน เดือน ปี	๔.๖๐	๐.๖๒	มากที่สุด	๔.๕๐	๐.๖๓	มาก	๔.๔๗	๐.๖๘	มาก	๔.๔๐	๐.๖๗	มาก

จากตารางภาพที่ ๔.๓ ผลเฉลี่ยภาพรวม ของธัมมัญญุตา ($\overline{X}$=๓.๓๗ S.D.=๐.๔๙) อัตตัญญุตา ($\overline{X}$=๔.๓๐ S.D.=๐.๐๗) อัตตัญญุตา ($\overline{X}$=๔.๓๐ S.D.= ๐.๐๗) มัตตัญญุตา ($\overline{X}$=๔.๑๓ S.D.=๐.๑๒) กาลัญญุตา ($\overline{X}$=๔.๑๓ S.D.= ๐.๑๑) ปริสัญญุตา ($\overline{X}$=๔.๒๓ S.D.=๐.๐๔) ปุคคลัญญุตา ($\overline{X}$=๔.๐๐ S.D.=๐.๑๗) ผลเฉลี่ยรวมหลักสัปปุริสธรรม ๗ ทั้ง ๗ ด้าน ($\overline{X}$=๓.๓๗ S.D.= ๐.๓๒)

ผลจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ตลอดจนงานเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ คือ การบริหารจัดการ ประกอบด้วย ๑) งานวิชาการ ๒) งานงบประมาณ ๓) งานบุคคล ๔) งานทั่วไป และการศึกษาหลักสัปปุริสธรรม ๗ ด้าน ๑) ธัมมัญญุตา ๒) อัตตัญญุตา ๓) อัตตัญญุตา ๔) มัตตัญญุตา ๕) กาลัญญุตา ๖) ปริสัญญุตา ๗) ปุคคลัญญุตา เพื่อนำการบริหารจัดการประยุกต์หลักสัปปุริสธรรม ๗ ๔ข้อ ทั้ง ๗ ด้าน ได้แก่ ๑) รู้จักเหตุการบริหาร ๒) รู้จักผลการบริหาร ๓) รู้จักตนในการบริหาร ๔) รู้จักประมาณในการบริหาร ๕) รู้จักกาลเหมาะสมในการบริหาร ๖) รู้จักชุมชน ๗) รู้จักบุคคลในการบริหารอย่างเป็นระบบ แล้วนำไปประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ได้แก่ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการดังกล่าว จะเกิดผลสำเร็จได้ ก็ต้องดำรงอยู่ภายใต้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ตามแนวพระพุทธศาสนา บุคลากรทำงานด้วยความตั้งใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ความสุขุมรอบคอบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง สรุปได้ดังนี้การบริหารจัดการตามหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนสอนดนตรี ได้รับการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ด้วยการประเมิน ๔ ระดับคือ ๑) ความถูกต้องของรูปแบบ ๒) ความเหมาะสมของรูปแบบ ๓) ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ๔) ประโยชน์นำไปใช้ อยู่ในระดับมาก เพราะว่าผู้บริหารได้ใช้ความคิดเชิงระบบและสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อทำความเข้าใจเป้าหมายเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติให้ชัดเจนยิ่งขึ้นถึงแนวทางการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ธรรมที่ทำให้คนเป็นสัตบุรุษ หรือเป็นคนดี เป็นพื้นฐานให้เกิดขึ้นภายในส่งผลเป็นการกระทำที่เกิดผลดีกับการ จัดระบบข้อมูลที่ชัดเจนและพัฒนาส่งเสริมกิจกรรมได้เหมาะสม สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย มีความรู้ มีความสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก

มีความรักศรัทธาในอาชีพ มีความรู้กำกับตนเองได้ใช้ผู้อื่นเป็นมีความรับผิดชอบสูง ทำงานด้วยใจจดจ่อมุ่งมั่น อดทนมีความเพียร มีความละเอียดรอบคอบมีทักษะในงานเป็นอย่างดีทุ่มเทกำลังปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่องานที่ทำอยู่มีทัศนคติกำหนดการทำงานก่อนหลังวางกฎกติกาในการทำงาน มีบุคลิกสัจจะ มีพละกำลัง มีแรงขับกระตือรือร้นมีทักษะโดดเด่นในการบริหารจัดการงานเวลามีวิธีการทำงานด้วยใจที่รับผิดชอบเต็มที่กับงานมีใจจดจ่อในทุกงานที่ทำประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอสอดคล้องกับพระราชปริยัติ (สฤษดิ์ ประธาตุ) ที่กล่าวว่าการพัฒนาต้องพัฒนาทั้งวิชาการและจริยธรรม เมื่อทราบทิศทางนโยบายของมหาวิทยาลัยแล้วแจ้งข่าวให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง ระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการให้มีส่วนสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษาของคณะสงฆ์ให้สัมฤทธิ์ผลด้วย

ผู้วิจัยนำเสนอการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้วยการศึกษาเอกสารหลักฐานสำคัญ และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จำนวน ๘ คนเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการ ทำการประชุมกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๘ รูป/คน เพื่อสร้างรูปแบบ และได้รับการประเมินรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๐ คน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนดนตรีในปัจจุบันทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน อำนวยการร่วมมือ จัดหา แนะนำ จัดการเรียนรู้ตามต้องการที่จำเป็น มีบทบาทในด้านกระบวนการเรียนรู้ สื่อการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ ประเมินผล

โอกาสของความก้าวหน้าคือการพัฒนาตนเอง การไขว่ขว้าหาความรู้ การบริหารจัดการถือเป็นงานหลักให้สูงขึ้นเหนือความคาดหมายนั่นเองด้วยการปฏิบัติด้านสัปปุริสธรรม ๗ เข้ารับการอบรม ศึกษา พัฒนาแต่ละให้ครอบคลุมรอบด้าน มีการจัดอบรมภายในและหน่วยงานราชการอื่นที่จัดขึ้นทุกครั้ง การอบรม ศึกษา ดูงาน เป็นการเปิดโลกทัศน์ ปฏิบัติด้านสัปปุริสธรรม ๗ อบรมการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างเป็นสุข ตั้งมั่นอยู่ในความดี รักษาศีล มีคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติเข้มแข็ง หนักแน่น มุ่งมั่น มั่นคง สามารถรับรู้และปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จสู้ปัญหา มีความเพียร ห้มีความคิดละเอียดรอบคอบมีเหตุ มีผล ความคิดเป็นระบบ รู้จัก วิเคราะห์ สังเคราะห์ วินิจฉัย ไตร่ตรอง

สรุปความจากการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า วิธีปฏิบัติเพื่อการบริหารจัดการประยุกต์หลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นการบริหารให้เกิดผลมากมีคุณค่าในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้นด้วยการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาอบรมพัฒนาให้เกิดการสร้างความตระหนักรู้ การสร้างความสำเร็จ การสร้างทางเลือก การสร้างองค์ความรู้โดยใช้ธัมมัญญุตา อัตถัญญุตา อัตตัญญุตา มัตตัญญุตา กาลัญญุตา ปริสัญญุตา ปุคคลัญญุตา มีความรอบรู้ ครอบครุม ละเอียด คำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนสอนดนตรีเป็นหลักมีความสุข ผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพมาประดับวงการ สร้างเกียรติประวัติให้สถาบันดนตรี

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง” ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนสอนดนตรี ทั้ง ๔ ด้าน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป แล้วสร้างรูปแบบตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ๘ คน จึงได้สรุปมาเป็นองค์ความรู้ ดังนี้

ภาพที่ ๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย
เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗
โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง”

บทสรุปเชิงวิเคราะห์ของโมเดล

รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

สี่เหลี่ยมภายใน คือ สิ่งที่ผู้วิจัยได้ตั้งเป้าประสงค์ไว้เป็นข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย ชื่อว่า รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย

วงกลมชั้นที่ ๒ คือรูปแบบการบริหารจัดการ ได้แก่ ๑) การบริหารจัดการงานวิชาการ มีการพัฒนาหลักสูตร วัดผลประเมินผล ๒) การบริหารจัดการงานงบประมาณ มีการจัดหารายได้บริการจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ๓) การบริหารจัดการงานบุคคล มีการวางระเบียบให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดความมั่นคงในวิชาชีพ และ ๔) การบริหารจัดการงานทั่วไป มีการสร้างนวัตกรรม นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการสอนดนตรี โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

วงกลมชั้นที่ ๓ คือ การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาบูรณาการกับรูปแบบการบริหารจัดการในโรงเรียนสอนดนตรี ซึ่งประกอบด้วย ธัมมัญญุตา ผู้รู้จักเหตุ อัตถัญญุตา ผู้รู้จักผล อัตตัญญุตา ผู้รู้ตน มัตตัญญุตา ผู้รู้จักประมาณ กาลัญญุตา ผู้รู้จักกาลอันเหมาะสม ปริสัญญุตา ผู้รูจักชุมชน และ ปุคคลัญญุตา ผู้รู้จักบุคคล

ส่วนรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีรูปแบบ ดังนี้

๑) รูปแบบการบริหารจัดการงานวิชาการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ต้องจัดทำแผนการบริหารงานวิชาการให้ครอบคลุมสอดคล้องกับเนื้อหาสาระดนตรี เพื่อวัดประเมินผลงานวิชาการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนระบบบริหารงานวิชาการดนตรี จัดหลักสูตรโรงเรียนสอนดนตรีให้ตรงกับกิจกรรมการเรียนการสอนดนตรี มุ่งเน้นทักษะการปฏิบัติดนตรี บริหารงานวิชาการโรงเรียนสอนดนตรีตามแบบสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

๒) รูปแบบการบริหารจัดการงานงบประมาณ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ต้องจัดทำงบประมาณล่วงหน้าของโรงเรียนสอนดนตรี ก่อนและหลังอย่างเป็นระบบ ให้มีกระบวนการวางแผนบริหารงานงบประมาณอย่างเหมาะสม จัดลำดับตามความจำเป็น บริหารงบประมาณให้ทั่วถึงครอบคลุมเป้าหมาย บันทึกรายรับ-รายจ่ายเพื่อการพัฒนา ทำทะเบียนพัสดุ การตรวจสอบบัญชีอย่างละเอียด ตั้งงบประมาณซื้อครุภัณฑ์ดนตรีเครื่องดนตรีที่ทันสมัยมีคุณภาพและงบประมาณในการซ่อมบำรุงเครื่องดนตรี

๓) รูปแบบการบริหารจัดการงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ต้องส่งเสริมให้บุคลากรครูดนตรีเข้ารับการอบรมเพิ่มประสิทธิภาพการสอนดนตรี ตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและให้การต้อนรับ ดูแลผู้ปกครองและนักเรียนของโรงเรียน สร้างบรรยากาศ ให้เกิดความอบอุ่นสบายและเป็นกันเอง ครูกับผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การปฏิบัติผูกความสัมพันธ์ของครูผู้สอนเกิดผลทำให้ผู้เรียนเกิดความรักอยากมาเรียนดนตรี

๔) รูปแบบการบริหารจัดการงานทั่วไป ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ต้องให้ความรู้ความเข้าใจในงานกิจกรรมของโรงเรียนสอนดนตรี จัดทำแผนงานการโฆษณาประชาสัมพันธ์ประจำปี จัดบรรยากาศภายใน-ภายนอกให้สวยงามน่าเรียน ให้ความสำคัญห้องรับรองห้องน้ำ ห้องลงทะเบียน ห้องเรียน ห้องพักผ่อน ให้สะอาดและเป็นระเบียบ จัดระบบมาตรฐานการทำงานของครูดนตรีในแต่ละเครื่องมือ บุคลากรต้องรู้เรื่องในงานทุกหน้าที่ของโรงเรียน เพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับงาน มีการประเมิน ของแต่ละวัน

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและขอเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง” มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ๒) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ๓) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แล้วได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้ ผูวิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยโดยตอบคำถามการวิจัยตามวัตถุประสงค์รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง สามารถสรุปได ดังนี้

๕.๑.๑ สภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ สรุปผลได้ดังนี้

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) องค์ประกอบการบริหารจัดการ ๔ ด้าน ดังนี้

๑. การบริหารจัดการงานวิชาการ พบว่า มีการวางแผน มีการวิเคราะห์หลักสูตร วางแผนกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายมีที่ชัดเจน สามารถหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองและมีทักษะเพื่อนำไปใช้ในโรงเรียนสอนดนตรี ผลการปฏิบัติตามนโยบายแผน กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับสภาพโรงเรียนสอนดนตรี ประเมิน ผลการตรวจสอบ การปรับปรุงและแก้ไขจำแนกการวางแผนออกเป็นขั้นตอน การนำไปใช้ด้านการเรียนการสอนด้านวัสดุอุปกรณ์หลักสูตรหรือสื่อการเรียนการสอนด้านการวัดผล ควรเพิ่มโครงสร้างการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ในเรื่องการบริหารงานมีการกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมาย มุ่งพัฒนา รอบรู้ และพันธกิจทางด้านการศึกษา การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางทางวิชาการของโรงเรียนสอนดนตรี

๒. การบริหารจัดการงานงบประมาณ พบว่า มีระบบการวางแผนใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ ให้ลุล่วงไปตามเจตนาที่ได้ตั้งงบประมาณไว้ ในเรื่องการบริหารงานการกำหนดแนวทางงบประมาณและการเงิน วางแผนรายรับ-รายจ่ายให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียนสอนดนตรี ที่มีความจำเป็น ที่เหมาะสม

๓. การบริหารจัดการงานบุคคล พบว่า เอาใจใส่บุคลากรครูเจ้าหน้าที่ พบว่า สิ่งที่ขาดหรือข้อบกพร่องของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ในเรื่องการบริหารงานมีการคัดสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ให้ตรงกับวุฒิทางการศึกษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ

และทักษะในทำงานภายในโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้และมีมนุษยสัมพันธ์ติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากปฏิบัติผลงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้ด้านต่างๆ

๔. การบริหารจัดการงานทั่วไป พบว่า เรียนรู้เทคนิคการเชื่อมความสัมพันธ์ พบว่าสิ่งที่ขาดหรือข้อบกพร่องของผู้บริหารโรงเรียน ในเรื่องการบริหารงาน ต้องมีการวางแผนและกำหนดมอบอำนาจและความรับผิดชอบ แก่ผู้ที่เหมาะสม มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผล

ผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้ด้านต่างๆ เช่น ปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับการพัฒนา นอกจากนั้นต้องอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของเพียเจต์ ผู้เรียนจะเข้าใจง่าย เห็นภาพรวมสามารถถ่ายทอดประสบการดนตรี ทักษะทางดนตรีให้คนอื่นเข้าใจได้ง่าย

สังเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

การบริหารงานวิชาการ หลักสูตรที่ชัดเจน รองรับจุดมุ่งหมาย ตามความต้องการและความสนใจของผู้เรียน และความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ความเป็นมาตราฐาน ซึ่งมีภาพรวมอยู่ในระดับถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานที่ตั้งใจของผู้บริหาร และได้รับความร่วมมือจากนักเรียนและผู้ปกครองรวมทั้งชุมชน ท้องถิ่น

การบริหารงานงบประมาณ วางแผนเตรียมงบประมาณรายรับ รายจ่าย เตรียมงบประมาณสำหรับการบูรณาการ สร้างบรรยากาศของห้องเรียน วางแผนระบบ เพราะว่าสสารมีการเสื่อมสลายและมีความจำเป็นที่จะให้โรงเรียนสอนดนตรีมีความทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งมีภาพรวมอยู่ในระดับถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการซ่อมแซมทั้งหมดล้วนแล้วต้องมีปัจจัยที่สำคัญคือการบริหารงบประมาณเป็นหลัก

การบริหารงานบุคคล เน้นการฝึกซ้อม ทักษะทางด้านดนตรี ตามกระแสความนิยมของสังคม จิตใจ ความเป็นครู ที่มีเหตุและผล ไม่ใช้อารามณ์เป็นตัวตั้ง มอบหมายหน้าที่ให้ตรงกับความรู้ความถนัดของบุคลาการ บุคคลมีความแตกต่าง ถ้าเลือกคนที่มาทำงานไม่เหมาะสมกับช่วงเวลาที่เหมาะสม อาจส่งผลให้งานเสียหายได้ซึ่งมีภาพรวมอยู่ในระดับถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะทางดนตรีเป็นสิ่งสำคัญหลักในการสอน ต้องมีความรู้ให้มากกว่าผู้เรียน

การบริหารงานทั่วไป สร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ในการร่วมมือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนดนตรีด้วยกัน สร้างบรรยากาศทางสังคมจริยธรรมให้เกิดซึ่งมีภาพรวมอยู่ในระดับถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะต้องมีการอาศัยพึ่งพิงให้ความช่วยเหลือซึ่งกัน

๑. ด้านการบริหารงานวิชาการ

จากการสัมภาษณ์การบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๘ คน ผลการบริหารงานวิชาการ สรุปได้ว่า : ในปัจจุบันพบว่ามีปัญหาโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าด้านการบริหารจัดการวิชาการ ผู้มีส่วนร่วมและผู้เกี่ยวข้องมิได้มีคุณภาพ ศักยภาพ คือ มีวินัย ความรอบรู้ ความเข้าใจ การปฏิบัติดำเนินงานสนับสนุนงานวิชาการต้องมีประสบการณ์ มีสภาวะความเป็นผู้นำมีความเป็นมืออาชีพ รอบรู้ทุกด้าน ประยุกต์ตามปรัชญามาบูรณากับการเรียนสมัยใหม่ ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี เป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาและใช้หลักสูตรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยดำเนินการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสภาพ

โรงเรียนสอนดนตรี เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ๒) จัดทำโครงสร้างหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ๓) ตรวจสอบ ติดตาม วัดและประเมินผลการใช้หลักสูตรการปรับปรุงตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เป็นตัวจักรสำคัญในการกระตุ้นชักนำให้บุคลากรครูและเจ้าหน้าที่ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามความต้องการและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน จัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นให้เกิดความชำนาญในหลักสูตร เพื่อเป็นฐานของสมรรถนะซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย

๒. ด้านการบริหารงานงบประมาณ

จากการสัมภาษณ์การบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๘ คน ผลการบริหารงานงบประมาณ สรุปได้ว่า : ด้านการบริหารจัดการงบประมาณ ผู้มีส่วนร่วมและผู้เกี่ยวข้อง มิได้ทุ่มเทจริงจังในการบริหารงบประมาณรายจ่ายซึ่งเป็นหัวใจหลักในการบริหารจัดการงบประมาณโดยใช้ทักษะในการประสานความร่วมมือความเข้าใจและความรอบรู้อย่างเข้าใจเข้าถึงครึ่งเป็นการพัฒนาแสวงหาการแก้ปัญหาใหม่ทำให้มีการพัฒนามีการขยับเขยื้อนในด้านที่ทำให้มากขึ้น ต้องมีการพัฒนารายละเอียดกระบวนการ ดังนี้ ๑) ศึกษา กำหนด คำนวณ ถึงความสำคัญก่อนหลัง ความจำเป็นในการใช้งบประมาณ จัดสรรบัญชีรายรับ รายจ่าย วางแผน ๒) การพัฒนาและเรียนรู้เพื่อจัดทำโครงสร้างด้านงบประมาณ ๓) มีการประเมินคาดการถึงงบประมาณ การจัดการเรียนการสอนปรับปรุงตามความเหมาะสม

๓. ด้านการบริหารงานบุคคล

จากการสัมภาษณ์การบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๘ คน ผลการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า : ด้านการบริหารจัดการบุคคลมิได้มีการคัดสรรเพื่อเข้ามาสอนในโรงเรียนสอนดนตรี ส่งผลทำให้การทำงานมีคุณภาพภาพส่งผลดีประสบความสำเร็จควบคุมวางแผนคัดสรรหาบุคลากรครูและเจ้าหน้าที่ให้ตรงตามความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมภาระการต่างๆ และสอดคล้องเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสอนดนตรี รู้จักแต่ละบุคคลโดยละเอียดถี่ถ้วน ทำให้ได้คบหาแต่คนดี หรือทำให้เลือกใช้คนทำงานได้ถูกต้อง

๔. ด้านการบริหารงานทั่วไป

จากการสัมภาษณ์การบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๘ คน ผลการบริหารงานทั่วไป สรุปได้ว่า : ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ผู้มีส่วนร่วมและผู้เกี่ยวข้องการบริหารจัดการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนสอนดนตรี ด้านการบริหารงานทั่วไป: ดำเนินการบริหารทั่วไป/บทบาทหน้าที่ทั่วไปของผู้บริหารการทำงาน ยังขาดความเชี่ยวชาญทุกๆ ด้านเพื่อเป็นการส่งเสริมส่งเสริมต่อสถาบันการสอนดนตรีให้ไปสู่การยกระดับคุณภาพ การติดตามสำรวจตรวจสอบการควบคุมการบังคับงานหน้าที่ มาตรฐานการทำงานของผู้บริหารให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นข้อปฏิบัติของผู้บริหารเข้าใจองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ของเรื่องที่จะนำไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหารในทำให้เกิดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตนเอง สามารถใช้กระบวนการการบริหารจัดการต้องให้สอดคล้องกับความต้องการผู้เรียนและผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและท้องถิ่น โดยมุ่งมั่นให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์มากที่สุด บุคลากรครูและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนสอนดนตรีได้รับความรู้อย่างทั่วถึงพร้อมใจร่วมกันร่วมคิด ร่วมทำ อย่างมุ่งมั่นสู่จุดหมายของหลักสูตรในด้านเสริมสร้างสุขภาพจิตใจ สุขลักษณะนิสัยที่ดีงาม สุนทรียภาพ ส่งเสริมความสามารถทางด้านดนตรีมีทักษะ ปฏิบัติได้จริง มุ่งมั่นในการพัฒนาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

๕.๑.๒ สร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑. ด้านการบริหารจัดการงานวิชาการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

แนวคิดที่ ๑ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรีมาประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีแนวทาง/ วิธีการ/ รูปแบบ ดังตอไปนี้

๑) จัดเวทีการแลกเปลี่ยนบูรณาการมาวิเคราะห์เรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหาร

๒) จัดใหมีการแลกเปลี่ยนเรียนรูระหวางเพื่อนผูบริหารดวยกัน

๓) จัดใหมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้บริหาร ผู้มีประสบการณที่ประสบความสำเร็จ

๔) การปรับปรุง พัฒนาเรียนรูดวยตนเอง

แนวคิดที่ ๒ สนับสนุนใหตระหนักถึงความสำคัญและปัญหา เพื่ออบรมในการสรางวิสัยทัศน์ผู้บริหารโดยมีแนวทาง/ วิธีการ/ รูปแบบ ดังตอไปนี้

๑) การอบรมสรางมาตรฐานใหความรูในการสรางวิสัยทัศน์ใหเกิดกับผูบริหารเชิงพุทธ

๒) การอบรมระดมความคิดใหเกิดความคิดสรางสรรค มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

๓) การอบรมเพื่อสรางพลังใหเกิดความกระตือรือรน ตื่นเตนทาทาย

๔) การอบรมทางไกลผานสื่อ เทคโนโลยีหรือ On line

๖) การอบรมเชิงปฏิบัติการ

๗) อบรมเรียนรูการครองตน

แนวคิดที่ ๓ จัดใหมีการศึกษาดูงาน ตามทิศทางหลักการที่อย่างยั่งยืน เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนสอนดนตรี โดยมีแนวทาง/ วิธีการ/ รูปแบบ ดังนี้

๑) การศึกษาดูงานโรงเรียนดนตรีที่ประสบความสำเร็จ

๒) ศึกษาตอ เรียนรูเพิ่มเติมดวยตนเอง

๓) ศึกษาดูงานการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรีในทุกๆ ระดับ

๒. ด้านการบริหารจัดการงานงบประมาณ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

แนวคิดที่ ๑ การวางแผนบริหารจัดการโดยมีแนวทาง/วิธีการ/รูปแบบ ดังนี้

๑) กำหนดความสำคัญ ความจำเปนก่อน หลังในการบริหารงบประมาณของผูบริหาร

๒) สำรวจงบประมาณ สำรองบัญชีในงานบริหารจัดการของผูบริหาร

๓) นำผลรายรับ-รายจ่ายที่ใช้มาวิเคราะหเพื่อวางแผน

๔) ประยุกต์หลักธรรมมาทำตามแผนงาน

แนวคิดที่ ๒ การอบรมใหมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องมีแนวทาง/ วิธีการ/ รูปแบบ ดังนี้

๑) การอบรมเสริมจุดแข็ง พัฒนาจุดออน

๓) ฝกอบรมการบริหารจัดการระยะสั้น

๔) การฝกอบรมเรียนรูในขณะทำงานบริหารจัดการงบประมาณ

แนวคิดที่ ๓ การฝกปฏิบัติ โดยมีแนวทาง/ วิธีการ/ รูปแบบ ดังนี้

๑) การมอบหมายงานใหรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ปฏิบัติงาน

๒) การฝกปฏิบัติงานในโรงเรียนดนตรีที่ประสบความสำเร็จกอนรับตำแหน่ง

๓) การใหพี่เลี้ยงคอยสอนงานบริหารจัดการและกำกับติดตามดูแลในขณะปฏิบัติงานในโรงเรียนดนตรีจริง

๔) ใชหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ มาปฏิบัติฝกเรียนรูการครองงาน

๓. ด้านการบริหารจัดการงานบุคคล ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

แนวคิดที่ ๑ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีแนวทาง/ วิธีการ/ รูปแบบ ดังนี้

๑) ศึกษาเรียนรูเทคนิคการสรางมนุษยสัมพันธ

๒) สร้างความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการต่อเนื่อง

๓) ฝกและเรียนรูในการพูด ดวยคำพูดที่ออนหวาน เสวนาดวยถอยคำที่สุภาพ

๔) ฝกและเรียนรูในการสรางบุคลิกภาพที่ดีเปนแบบอยางไดทั้งการแตงกายที่เหมาะสม

๕) สรางผูบริหารใหเปนคนที่เอื้อเฟอ เผื่อแผ แบงปนสิ่งของเปนคนมีน้ำใจยึดหลักสัปปุริสธรรม ๗

แนวคิดที่ ๒ มนุษยสัมพันธกับผูใตบังคับบัญชาหรือผูรวมงานโดยมีแนวทาง/วิธีการ/รูปแบบ ดังนี้

๑) เรียนรูการบริหารจัดการคน การครองคน

๒) สรางความเชื่อมั่นใหกับเพื่อนรวมงาน

๓) เอาใจใสเพื่อนรวมงาน

๔) การปรับตัวเองใหเขากับเพื่อนรวมงาน

๕) การใหนโยบายและขอมูลขาวสารที่ถูกตองและเหมาะสมกับผูรวมงาน

๖) การรับฟงขอเสนอแนะและความคิดเห็นผูรวมงาน

๔. ด้านการบริหารจัดการงานทั่วไป ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

แนวคิดที่ ๓ การบริหารจัดการทั่วไปผูบริหารดวยกันโดยมีแนวคิด/วิธีการ/รูปแบบ ดังนี้

๑) ศึกษาเรียนรูเทคนิคการบริหารจัดการครอบคลุมทุกเรื่อง

๒) ใชหลักสัปปุริสธรรม ๗

๓) กำหนดแนวทางในการพัฒนา

๔) ฝกใหเปนผูรูเทาทันตนเอง รูตนเองควบคุมได

๕) สรางความเชื่อมั่นใหกับเพื่อนผูบริหาร ใสใจเพื่อนผูบริหารดวยกัน

๖) การปรับตัวเองใหเขากับเพื่อนผูบริหาร ดานรางกาย ดานอารมณ ดานสติปัญญา ดานอุดมคติ ใหเปนที่ เอ็นดู

๗) เปนผูใหความรวมมือผูบังคับบัญชา

๘) ปฏิบัติตามคำสั่งของผูบังคับบัญชาอยางเครงครัด

๙) ใหความเคารพนับถือผูบังคับบัญชา

สรุปการบริหารจัดการตามหลักสัปุริสธรรม ๗ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างการบริหารจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้วยกัน เป็นการสนับสนุนแนวคิดและวิธีการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสอนดนตรี มีความฉลาดเหมาะสม มีบุคลิกลักษณะ

๕.๑.๓ การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง สัมภาษณ์เชิงกึ่งโครงสร้าง

จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติและเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า

๑. ด้านการบริหารจัดการงานวิชาการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

กรอบการบริหารจัดการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ที่ ๑ การบริหารจัดการงานวิชาการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ รูปแบบย่อยที่ ๑ จัดให้มีการส่งเสริม แยกการวัดผลดังนี้ ด้านความถูกต้อง ประเมินได้ร้อยละ ๔.๔๗ อยู่ในระดับมาก ด้านความเหมาะสมประเมินได้ร้อยละ ๔.๔๓ อยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประเมินได้ร้อยละ ๔.๓๗ อยู่ในระดับมาก ด้านประโยชน์ ประเมินได้ร้อยละ ๔.๒๓ อยู่ในระดับมาก สรุปตามเกณฑ์การประเมินได้ระดับดีมาก สามารถนำมาพัฒนาวิสัยทัศน์ได้

๒. ด้านการบริหารจัดการงานงบประมาณ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

กรอบการบริหารจัดการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ที่ ๑ การบริหารจัดการงานงบประมาณตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ รูปแบบย่อยที่ ๑ จัดให้มีการส่งเสริม แยกการวัดผลดังนี้ ด้านความถูกต้อง ประเมินได้ร้อยละ ๔.๔๐ อยู่ในระดับมาก ด้านความเหมาะสมประเมินได้ร้อยละ ๔.๓๗ อยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประเมินได้ร้อยละ ๔.๓๐ อยู่ในระดับมาก ด้านประโยชน์ ประเมินได้ร้อยละ ๔.๑๓ อยู่ในระดับมาก สรุปตามเกณฑ์การประเมินได้ระดับดีมาก สามารถนำมาพัฒนาวิสัยทัศน์ได้

๓. ด้านการบริหารจัดการงานบุคคล ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

กรอบการบริหารจัดการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ที่ ๑ การบริหารจัดการงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ รูปแบบย่อยที่ ๑ จัดให้มีการส่งเสริม แยกการวัดผลดังนี้ ด้านความถูกต้อง ประเมินได้ร้อยละ ๔.๔๐ อยู่ในระดับมาก ด้านความเหมาะสมประเมินได้ร้อยละ ๔.๓๗ อยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประเมินได้ร้อยละ ๔.๓๐ อยู่ในระดับมาก ด้านประโยชน์ ประเมินได้ร้อยละ ๔.๑๓ อยู่ในระดับมาก สรุปตามเกณฑ์การประเมินได้ระดับดีมากสามารถนำมาพัฒนาวิสัยทัศน์ได้

๔. ด้านการบริหารจัดการงานทั่วไป ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

กรอบการบริหารจัดการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ที่ ๑ การบริหารจัดการงานทั่วไปตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ รูปแบบย่อยที่ ๑ จัดให้มีการส่งเสริม แยกการวัดผลดังนี้ ด้านความถูกต้อง ประเมินได้ร้อยละ ๔.๔๐ อยู่ในระดับมาก ด้านความเหมาะสมประเมินได้ร้อยละ ๔.๓๗ อยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ประเมินได้ร้อยละ ๔.๓๓ อยู่ในระดับมาก ด้านประโยชน์ ประเมินได้ร้อยละ ๔.๓๐ อยู่ในระดับมาก สรุปตามเกณฑ์การประเมินได้ระดับดีมากสามารถนำมาพัฒนาวิสัยทัศน์ได้

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยคือ สภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผลการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ในภาพรวมเกี่ยวกับความถูกต้องของรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติและประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการตามสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จึงสรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยไดนำมาอภิปราย ผลการวิจัยไดดังนี้

๑. ศึกษาสภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี

ศึกษาสภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี พบว่า การบริหารจัดการ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล งานทั่วไป มีแนวทางวิธีการและกิจกรรมที่ทำให้โรงเรียนสอนดนตรีมีวิสัยทัศน์ โดยจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ ที่ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากทักษะการเรียนรู้ จากประสบการณ์การบริหารจัดการมีความจำเป็นต้องมีอย่างมากที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เพื่อสร้างแนวทางสู่อนาคต เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างวันนี้และอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต ทำให้บุคลากร ครู เจ้าหน้าที่ ทำงานอย่างมีมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย บุคลากร ที่เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะทำงานด้วยความตั้งใจเพราะเห็นงานว่ามีคุณค่าและมีความหมายต่อพวกเขาบุคลากรมีความรักที่จะทำงานและมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีอุดมการณ์ ยึดมั่นในคุณธรรม ประพฤติตนน่าเคารพนับถือมีคุณธรรม จริยธรรมมีความรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ มีภาวะการตัดสินใจอย่างถูกต้องทันท่วงที สร้างขวัญและกำลังใจให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในภายนอก พัฒนาความสามารถและสร้างทักษะสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ส่งเสริม สนับสนุนและการพัฒนาทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่สถานศึกษากำหนดและเมื่อแบ่งตามงาน ๔ อย่างละเอียดดังนี้

ด้านการบริหารจัดการงานวิชาการจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีด้านการบริหารจัดการ พบว่ามุ่งเน้นให้งานวิชาการสร้างแหล่งการเรียนรู้ใหม่ๆภายในสถานศึกษา ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เน้นด้านวิชาการ โดยเน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม ร่วมจัดแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ด้านวิชาการ มุ่งเน้นประโยชน์ เป็นงานที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพการบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จ สนับสนุนปรับปรุงพัฒนาการการบริหารการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพเป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษาทุกแห่ง ในการให้ความรู้ทางด้านวิชาการแก่บุคลากรจัดทำโครงสร้างนโยบายโรงเรียนสอนดนตรีให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรายละเอียดของเรื่องงานด้านวิชาการของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสอดคล้องกับความต้องของสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรด้าน

งานวิชาการมีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานในด้านบริหารวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ เล็งเห็นถึงความสำคัญและส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการงานวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ**วิชาญ ใจเถิง** ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามแนววิถีพุทธและวอลดอร์ฟสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัย พบว่า ๑. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและผลการพัฒนารูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบ ๔ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ ๑ หลักการและความสำคัญของรูปแบบองค์ประกอบที่ ๒ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบที่ ๓ ด้านบริหารงานวิชาการที่ใช้กระบวนการบริหารเชิงระบบ คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ขั้นตอนด้านกระบวนการ (Process) และขั้นตอนด้านผลผลิต (Output) และองค์ประกอบที่ ๔ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ๒. ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบปรากฏว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามแนววิถีพุทธและวอลดอร์ฟมีประสิทธิผล ประกอบไปด้วย ด้านความคิดเห็นต่อรูปแบบครู ผู้ใช้รูปแบบมีความรู้สึกที่ดีมากต่อรูปแบบ และเห็นว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ในบรรยากาศของการอยู่ร่วมกันความอย่างเป็นสุขช่วยให้เด็กมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นทั้งในส่วนตัวตนเองและความสัมพันธ์กับเพื่อนเด็กกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการเรียนรู้ตามรูปแบบมากและเห็นว่ากิจกรรมสนุกทำแล้วมีความสุขสบายใจรู้สึกรักผู้อื่นมากขึ้น ด้านการนำ ไปใช้ครูผู้ใช้รูปแบบมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ปกติทั่วไปในสถานศึกษาได้ และด้านเนื้อหาครูผู้ใช้รูปแบบมีความเห็นว่าเนื้อหาของรูปแบบมีความชัดเจนดีแต่ถ้าได้เพิ่มเติมเนื้อหาของแผนการจัดการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้สอนมีความชัดเจนในการจัดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ๓. ผลการทดสอบประสิทธิผลของรูปแบบพบว่าคุณภาพของผู้เรียนหลังจากทดลองใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการทดลองจริงรูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสติติที่ระดับ .๐๑ สอดคล้องกับจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

ด้านการบริหารจัดการงานงบประมาณจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีด้านการบริหารจัดการ การจัดสรรงบประมาณ พอดีพอเหมาะ ถึงเป้าหมายจัดประชุมคณะทำงานเพื่อวางแผนบริหารจัดการงบประมาณโดยหน่วยงานการมีส่วนร่วมวางแผนรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อควบคุม สินทรัพย์ เงินทุน เพื่อทำความเข้าใจเป้าหมาย แนวทางในการปฏิบัติให้ชัดเจนยิ่งขึ้นถึงแนวทางการบริหารจัดการเรียนสอนดนตรี เพื่อสอดคล้องกับความต้องของสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรด้านงานงบประมาณมีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานในด้านบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ เล็งเห็นถึงความสำคัญและส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการงานงบประมาณ สอดคล้องกับงานวิจัยของ**กระสินธุ์ ตงฉิน** ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ้งเน้นผลงานที่สัมพันธ์กับ ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต ๒ พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก[๑] มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ**นิยม โพธิ์ทอง** ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต ๒ พบว่า ๑) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา มีความพร้อมต่อการวางแผนงบประมาณแบบ

[๑]กระสินธุ์ ตงฉิน (2552 : 115-123)

มุ่งเน้นผลงานอยู่ในระดับ มาก ประเด็นที่มีการดำเนินงานมากคือ ด้านการตรวจสอบภายใน ๒) การเปรียบเทียบการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง ๗ ด้านไม่แตกต่างกัน[๒] และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **บรูค เคอร์** ได้ทำการวิเคราะห์นโยบายงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน การศึกษาระดับสูงของมหาวิทยาลัยอคานซอล ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษาในเชิงลึกจากข้อมูลที่ได้แสดงให้ เห็นถึงว่าคณะกรรมการเห็นด้วยกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการศึกษาระดับสูงของมหาวิทยาลัยอ คานซอล[๓]

ด้านการบริหารจัดการงานบุคคลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีด้านการบริหารจัดการ คัดสรรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ในการพัฒนาบุคคลและการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมต่อความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นผู้ที่มีทักษะความสามารถแสวงหาความรู้ ศึกษาค้นคว้า เพื่อการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง สามารถบรรลุเป้าหมายความสำเร็จการศึกษาวิชาดนตรีจุดหมายของงานบุคคลและพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาการบริหารจัดการบุคคลให้ตอบสนององค์กรและสร้างเสริมด้านบุคคลให้สมบูรณ์จัดแผนงานให้สนองจุดมุ่งหมาย หลักการและโครงสร้างของด้านบุคคลโดยคำนึงถึงความพร้อมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการคัดบุคคลที่เข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความรู้ ความสามารถ ความถนัดและประสบการณ์เพื่อให้ได้บุคคลมีความรู้แก่สถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสอดคล้องกับความต้องของสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรด้านงานบุคคลมีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานในด้านบริหารบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ในการปฏิบัติงานด้านบุคคล เล็งเห็นถึงความสำคัญและส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการงานบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**นฤป สืบวงษา** ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า ๑.การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ๒. ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันยกเว้นด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาใหญ่ โดยภาพรวมและรายด้าน มีสมรรถนะในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากอ ๓. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน ๔. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ครู อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑[๔]

ด้านการบริหารจัดการงานทั่วไปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีด้านการบริหารจัดการพบว่า สร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ สร้างด้านทั่วไปของโรงเรียนสอนดนตรีบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดทำด้านทั่วไปให้ผู้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องสร้าง

---

[๒]นิยม โพธิ์ทอง (2550 : 120 – 130).

[๓]บรูค เคอร์ (Brooker Timothy Douglas, 2010 : 29).

[๔]นฤป สืบวงษา ๒๕๕๒, น. ๘๑-๘๙.

การบริหารทั่วไปของสถานศึกษาพัฒนาความรู้ความสามารถ ความชำนาญในด้านทั่วไปพัฒนางานทั่วไป ตั้งผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำในการจัดการทั่วไป โรงเรียนสอนดนตรีมีการบูรณาการทางด้านทั่วไปเพื่อให้เกิดความหลากหลาย พร้อมกับให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมให้โอกาสได้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำแนวคิดข้อเสนอแนะของฝ่ายมาบูรณาการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางานทั่วไป มุ่งให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารพัฒนางานทั่วไป ให้สอดคล้องกับความต้องของสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรด้านงานทั่วไปมีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานในด้านบริหารทั่วไปให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ส่งเสริมเปิดโอกาสให้บุคลากรไปร่วมศึกษาดูงานหรือร่วมประชุมสัมมนาเพื่อรับการถ่ายทอดความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานด้านทั่วไปนั้น เล็งเห็นถึงความสำคัญและส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการงานทั่วไป ร่วมคิดโครงสร้างของด้านทั่วไปของโรงเรียน มีการวางแผน ร่วมกำหนดแผนงานทั่วไป ทั้งระยะสั้น และระยะยาวมีการส่งเสริมให้มีอบรมพัฒนาความรู้ด้านทั่วไป จัดให้มีการอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการงานทั่วไปสถานศึกษา แล้วกลับมาถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร เพื่อดำเนินการบริหารจัดการด้านทั่วไปตามภาระตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการทั้ง ๔ ด้าน เกิดประโยชน์กับโรงเรียนสอนดนตรีเพื่อการพัฒนา โรงเรียนมีระบบการบริหารงานรัดกุม ใส่ใจดูแลส่งเสริมการพัฒนาความรู้ครู บุคลากรเจ้าหน้าที่ รวมทั้งอาคารสถานที่ เป็นไปเพื่อการพัฒนาตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับงานวิจัยของ**บรรจง เจริญสุข**[๕] ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาธิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบท”ผลการศึกษา พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบนมีสถานภาพการบริหารสถานศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงการขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานตามขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง ๔ ด้าน ส่วนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน พบว่า รูปแบบซึ่งเป็นวิธีการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีโครงสร้างซึ่งประกอบด้วยภารกิจสถานศึกษา ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป แต่ละด้านประกอบด้วยภารกิจการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบทมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านรูปแบบการบริหารจัดการการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล งานทั่วไป มีแนวทางวิธีการและกิจกรรมที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีมีวิสัยทัศน์ โดยจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนผู้บริหารด้วยกัน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ ที่ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการเรียนรู้ จากประสบการณ์ของผู้ที่จะพัฒนา ผู้นำมีความจำเป็นต้องมีอย่างมากที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เพื่อสร้างแนวทางสู่อนาคต เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างวันนี้และอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต ทำให้บุคลากรทำงานและมีมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน

---

[๕]บรรจง เจริญสุข, “การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย บุคลากร ที่เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะทำงานด้วยความตั้งใจ เพราะเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อพวกเขาบุคลากรมีความรักที่จะทำงานและมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีอุดมการณ์ ยึดมั่นในคุณธรรม ประพฤติตนน่าเคารพนับถือมีคุณธรรม จริยธรรมมีความรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ มีภาวะการตัดสินใจอย่างถูกต้องทันท่วงที สร้างขวัญและกำลังใจให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในภายนอก พัฒนาความสามารถและสร้างทักษะสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ส่งเสริม สนับสนุนและการพัฒนาทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่สถานศึกษากำหนดสอดคล้องกับงานวิจัยของ **รวี จันทะนาม**[๖] ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนขนาดกลาง” ผลการวิจัยพบว่า ๑. สภาพปัจจุบันในการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลในโรงเรียน ขนาดกลาง ได้มีการดำเนินการ ในด้านการพัฒนาหลักสูตรและนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การวางแผนและการส่งเสริม ทางวิชาการการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศภายใน การวัดและประเมินผล ส่วนปัญหาการบริหารงาน วิชาการแบบมีส่วนร่วมมีประสิทธิผลในโรงเรียนขนาดกลางจากผลการศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหา ๑) ด้านการขาดปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นในการจัดการเรียนการ ๒) ด้านระบบงาน ภาวะงานสนับสนุน มีมากเกินไป ขาดแคลนอัตรากำลังครู ๓) ด้านคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ๔) ด้านการมีส่วนร่วม ขององค์กรในชุมชน และ ๕) ด้านคุณภาพการศึกษา ในการสร้างรูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนขนาดกลางและการยืนยันรูปแบบเบื้องต้นนั้น รูปแบบมีองค์ประกอบ ๔ องค์ประกอบหลัก ๒๑ องค์ประกอบย่อยได้แก่ ๑) การวางแผนที่เกี่ยวกับงานวิชาการมี ๓ องค์ประกอบย่อย ๒) การจัดการเรียนการสอนมี ๔ องค์ประกอบย่อย ๓) การบริหารการเรียนการสอนมี ๑๑ องค์ประกอบย่อยและ ๔) การวัดและประเมินผลมี ๓ องค์ประกอบย่อย ๓. ด้านการตรวจสอบและการยืนยันรูปแบบบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนขนาดกลาง พบว่ารูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนขนาดกลาง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีความเหมาะสม มากที่สุด คือ ด้านจุดมุ่งหมาย และด้านที่มีความเป็นไปได้ มากที่สุด คือ ด้านหลักการ ๔. ด้านการนำเสนอรูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล ในโรงเรียนขนาดกลาง ๔ องค์ประกอบหลัก ๒๑ องค์ประกอบย่อย ๑๒๔ แนวดำเนินการ พบว่าผู้เชี่ยวชาญให้เพิ่มแนวดำเนินการอีก ๒ แนวดำเนิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ **นคร ตังคะพิภพ**[๗] ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความพร้อมเพื่อการรองรับการกระจายอำนาจไว้ ๔ รูปแบบ” ดังนี้ รูปแบบที่ ๑ สถานศึกษาที่มีอิสระในกำกับของรัฐ จัดรูปแบบ

---

[๖]รวี จันทะนาม, “รูปแบบการบริหารจัดการงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนขนาดกลาง”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๗).

[๗]นคร ตังคะพิภพ, รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความพร้อมเพื่อการรองรับการกระจายอำนาจไว้ ๔ รูปแบบ, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร, ม.ป.พ., ๒๕๕๓).

พิเศษคล้ายองค์การมหาชน รูปแบบที่ ๒ สถานศึกษาที่มีความพร้อมรองรับการเป็นนิติ บุคคลเต็มรูปแบบจัดรูปแบบกระจายอำนาจแบบ SBM (School - Based Management) เต็มที่หรือเรียกว่าแบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือฐานโรงเรียน มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง รูปแบบที่ ๓ สถานศึกษาที่เร่งพัฒนาสู่การเป็นนิติบุคคลที่เข้มแข็ง จัดรูปแบบขยายฐานกระจายอำนาจ ๔ ด้าน ให้เกิดสมดุลระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษาเพียงพอที่จะทำให้สถานศึกษาเข้มแข็ง และรูปแบบที่ ๔ สถานศึกษาที่ต้องกำกับ สนับสนุนส่งเสริมเป็นพิเศษเพื่อให้พร้อม รับการกระจายอำนาจมากขึ้นต่อไป ในการนี้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

๒. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

จากการประชุมกลุ่มการบริหารจัดการของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล งานทั่วไป ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ธัมมัญญุตาเป็นหลักธรรมที่มีแนวทางของหลักธรรมให้เป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักปัญหาที่มาวิธีการและกิจกรรมที่ทำ อัตถัญญุตาเป็นหลักธรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายรู้จักผลมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมองผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างถูกต้อง แก้ปัญหาได้ถูกต้อง อัตตัญญุตารู้จักตนเข้าใจรูปแบบการจัดการแสดงผลงานดนตรี รู้จักหน้าที่ ค้นพบความสำเร็จ มัตตัญญุตารู้จักประมาณความพอดี จากประสบการณ์ รู้ขอบเขตกิจการงานดนตรี วิเคราะห์งานดนตรีเก่ง เพื่อสร้างแนวทางสู่ดนตรีอนาคต กาลัญญุตาการรู้จุดมุ่งหมายเกิดประสิทธิภาพ รู้จักแนวปฏิบัติการสอนดนตรีช่วยเชื่อมโยงสายสัมพันธ์ความศรัทธา ทำให้ ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ทำงานได้มาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน รู้จักตนวางตนได้เหมาะสมกับความรู้และฐานะของตน ให้มีคุณค่าและมีความหมาย ครูบุคลากรเจ้าหน้าที่มีความรักที่จะทำงานและมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีอุดมการณ์ มีความเชื่อมั่น ยึดมั่นในคุณธรรม ประพฤติตนน่าเคารพนับถือ มีความรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ ปริสัญญุตา รู้ชุมชนรู้ว่าอยู่ในสถานการณ์ แก้ไขความบกพร่องไม่สมบูรณ์ได้ทันท่วงที มีภาวะการตัดสินใจอย่างถูกต้อง สร้างขวัญและกำลังใจให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้แก่ชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในภายนอกโรงเรียน ปุคคลัญญุตารู้จักความแตกต่างลักษณะของบุคคล พัฒนาความสามารถและสร้างทักษะสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ส่งเสริม สนับสนุนและการพัฒนาทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่โรงเรียนกำหนดสอดคล้องกับ **ศรายุธ จันทรางกูล**[๕] ได้ทำการศึกษาเรื่อง “โรงเรียนสอนดนตรีเอกชน: สภาพทั่วไปต้นทุน และความต้องการของครูสอนดนตรีในเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า เวลาเปิดปิดโรงเรียนอยู่ในช่วง ๑๐.๐๐ น. ถึง ๒๐.๐๐ น. ไม่มีโรงเรียนขนาดใดปิดวันเสาร์-อาทิตย์ ครึ่งหนึ่งของโรงเรียนทั้งหมดมีอยู่ไม่เกิน ๔ ปี จำนวนพนักงานมากหรือน้อย มีสัดส่วนตามขนาดของโรงเรียน โดยมีการเช่าสถานที่ประกอบการเป็นส่วนใหญ่และเป็นเจ้าของกิจการคนเดียวครึ่งหนึ่งของกิจการโรงเรียนทั้งหมด เป็นโรงเรียนขนาดกลางและขนาดโดยใหญ่โดยมาก ใช้หลักสูตรของตนเอง โรงเรียนส่วนใหญ่เปิดสอนวิชาเปียโนและคีย์คอร์ด ค่าใช้จ่ายของโรงเรียนสอนดนตรีเอกชนส่วนใหญ่

---

[๕]ศรายุธ จันทรางกูล, “โรงเรียนสอนดนตรีเอกชน: สภาพทั่วไปต้นทุน และความต้องการของครูสอนดนตรีในเขตกรุงเทพมหานคร”, **ปริญญาดุษฎีนิพนธ์เศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาเศรษฐสตร์การศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

อยู่ระหว่าง ๓๐-๓๕% ของรายได้ คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๔ โดยค่าใช้จ่ายโรงเรียนขนาดเล็ก ๒๐,๙๔๔.๔๔บาท/เดือน ค่าใช้จ่ายโรงเรียนขนาดกลางเฉลี่ย ๑๒๒,๖๙๗.๑๘ บาท/เดือน ค่าใช้จ่ายโรงเรียนขนาดใหญ่เฉลี่ย ๔๐๙,๑๙๕.๔๔ บาท/เดือน ซึ่งโรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการครูสอนไม่จำกัดเพศ มีผลการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ดี ไม่จำกัดสถาบันการศึกษา กำหนดประสบการณ์ตั้งแต่ ๐-๒ ปี วุติการศึกษาของครูสอนดนตรีที่ต้องการมากที่สุด คือ ครุศาสตร์ และมีความสามารถในการสอน ๑-๖ เครื่องดนตรีโดยร้อยละ ๒๕ ของโรงเรียนดนตรีเอกชนขนาดเล็กดำเนินธุรกิจโดยไม่มีการจ้างพนักงาน ส่วนโรงเรียนสอนดนตรีขนาดกลางเป็นโรงเรียนที่มีต้นทุนสูงที่สุด แม้ว่าผู้สอนมีชั่วโมงสอนเฉลี่ยที่สูงมากที่สุดรวมถึงค่าเรียนเฉลี่ยที่สูงที่สุด อาจเพราะยังไม่เกิดการประหยัดจากขนาด ผู้บริหารอาจจะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายหรือขยายงานที่เพิ่มขึ้นเพื่อการประหยัดจากขนาดแทน สอดคล้องกับ**อินทนนท์ บุปผาวัลย์, วันทนีย์ ภูริมาคม และวารุณี เชาน์สุขุม**[๕]ได้ทำการศึกษาเรื่อง “คุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรคุณภาพการให้บริการที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันและความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะปัจจัยส่วนประกอบการบริการกับคุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ลูกค้าที่ใช้บริการโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณภาพส่วนประกอบการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร โดยร่วมอยู่ในระดับสูงเมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านสถานที่ ด้านหลักสูตร ด้านค่าใช้บริการ และด้านบุคลากรอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ระดับการให้คุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นรูปธรรม ด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ด้านการตอบสนองต่อผู้รับบริการ ด้านความมั่นใจในบริการ และด้านความเห็นอกเห็นใจต่อผู้รับบริการอยู่ระดับสูงทุกด้าน ปัจจัยส่วนบุคคลของลูกค้าที่ใช้บริการโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานครในด้านอายุ ระดับการศึกษา สถานผู้รับบริการ ต่างกันมีความพึงพอใจคุณภาพการให้บริการที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วน ด้านเพศต่างกันในระดับคุณภาพการให้บริการไม่ต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ลูกค้าที่มาใช้บริการโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการในสถานที่ที่แตกต่างมีความพึงพอใจคุณภาพการให้บริการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่รับ .๐๕ ส่วนลูกค้าที่เลือกเรียนหลักสูตรต่างกันมีความพึงพอใจคุณภาพการให้บริการแต่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ การบริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการการด้านสถานที่ หลักสูตร และบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านค่าบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการให้บริการในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

---

[๕]อินทนนท์ บุปผาวัลย์, วันทนีย์ ภูริมาคม และวารุณี เชาน์สุขุม, **“คุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร”,** (บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๓), หน้า ๓.

๓. การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

จากการประเมินการบริหารจัดการของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี ผลจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ตลอดจนงานเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ คือ การบริหารจัดการ ประกอบด้วย ๑) งานวิชาการมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ๒) งานงบประมาณมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ๓) งานบุคคลมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ๔) งานทั่วไป มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และการศึกษาหลักสัปปุริสธรรม ๗ ด้าน ๑) ธัมมัญญุตามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ๒) อัตตัญญุตามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ๓) อัตตัญญุตามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ๔) มัตตัญญุตามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ๕) กาลัญญุตามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ๖) ปริสัญญุตามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ๗) ปุคคลัญญุตามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานของ **มาเรียม นิลพันธุ์ (Maream Nillapun) อรพิน สิริสัมพันธ์ (Orapin Sirisumpun) วิสาข์ จัติวัตร์ (Wisa Chatiwat) วิสูตร โพธิ์เงิน (Wisud Po Ngern) อธิกมาส มากจุ้ย (Atigamart Markjooy)** ๑. หลักสูตรมีความสอดคล้องกันอยู่ในระดับมาก โดยด้านบริบทพบว่า ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของ หลักสูตรมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน รายวิชาได้ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะกระบวนการในการ วิจัย พัฒนาหลักสูตร การสอนและการนิเทศ หลักสูตรมีมาตรฐานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา ด้านปัจจัยนำเข้าพบว่า มีการศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ และ มีบุคลากรภายนอก (วิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ) เข้ามาร่วมในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความรู้และกระบวนการคิด คุณวุฒิความรู้ ประสบการณ์ผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยของอาจารย์มีศักยภาพเหมาะสม ด้านกระบวนการพบว่า การ จัดการเรียนรู้กระตุ้นให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน และนักศึกษาได้รับการกระตุ้นให้กล้าซักถามเพื่อ พัฒนาความรู้ในชั้นเรียน อาจารย์และนักศึกษามีระดับปฏิสัมพันธ์อย่างมาก การวัดและการประเมินผลพบว่า มีการประเมินความก้าวหน้าของนักศึกษาที่บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้เป็นปรนัย ตรวจสอบได้ อาจารย์ผู้สอนมี พฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นตัวอย่างที่ดี ด้านผลผลิตพบว่า บัณฑิตที่จบการศึกษาเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน/ ชุมชน และบุคคลในวิชาชีพ และด้านผลกระทบพบว่า บัณฑิตมีความภาคภูมิใจในสาขาวิชาหลักสูตรและการสอนสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ๒. ปัญหาและแนวทางการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๖) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ด้านบริบทพบว่า หลักสูตรมีรายวิชาที่มีเนื้อหาซ้ำซ้อนกัน ด้าน ปัจจัยนำเข้าพบว่า ห้องเรียนมีระบบ wifi ไม่ทั่วถึง และห้องเรียนควรเอื้อต่อการเรียนรู้ในการจัดกลุ่มอภิปรายทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย ด้านกระบวนการพบว่า บางรายวิชานักศึกษามีส่วนร่วมน้อยในการประเมินและปรับ แผนการจัดการเรียนรู้ ด้านผลผลิตพบว่า นักศึกษาบางคนขาดวินัยในการเรียน บุคลิกภาพของความเป็นผู้นำทาง วิชาการ และการเชื่อมโยงความรู้ในชั้นเรียนมาเป็นแนวทางการท วิทยานิพนธ์ และด้านผลกระทบ พบว่า บทบาทของนักศึกษาบางส่วนยังไม่สะท้อนศักยภาพด้านการพัฒนา

หลักสูตร การประเมินผลการเรียนรู้ และการ มีส่วนร่วมของการท างานในหน่วยงานที่ชัดเจนเป็นที่ประจักษ์ แนวทางการปรับปรุงหลักสูตรควรปรับรายวิชา ไม่ให้ซ้ำซ้อน และจัดหลักสูตรให้มีความลึกเฉพาะสาขาวิชา ห้องเรียนควรเป็นห้องเรียนที่มี wifi ทั่วถึงเหมาะสำหรับการจัดกลุ่มประเภทต่างๆ เพิ่มสมรรถนะในการเป็นผู้นำทางหลักสูตรและการสอน **นิวัตร นาคะเวช** การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน โดยดำาเนินการ ๓ ขั้นตอน คือ (๑) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ศึกษากรณีตัวอย่างโรงเรียนในฝันที่ประสบความสำาเร็จ จำานวน ๓ โรงเรียน และ ศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา จำานวน ๔ คน ร่างรูปแบบ การบริหารโรงเรียนในฝัน (๒) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน จัดสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ด้านการวิจัย ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ให้การนิเทศด้านโรงเรียนในฝัน จำานวน ๒๔ คน (๒๓) ตรวจสอบ คุณลักษณะของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน ด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครู ๔๑๖ คน ในโรงเรียนต้นแบบ ๗๒ โรงเรียน และตรวจสอบคณุลักษณะของรูปแบบด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูโรงเรียน ต้นแบบ จำานวน ๔ โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า (๑) รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน ที่ร่างมี ๕ องค์ประกอบเช่นเดียวกัน กับรูปแบบที่พบจากการศึกษาเบื้องต้น หลักการบริหารจัดการวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โครงสร้างของโรงเรียน กลยุทธ์ ของโรงเรียน เงื่อนไขความสำาเร็จ (๒) รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน ที่สร้าง มี ๕ องค์ประกอบ คือ หลักการ บริหารจัดการ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน โครงสร้างของโรงเรียน กลยุทธ์ของโรงเรียน เงื่อนไขความสำาเร็จ (๙) ผลที่ได้จาก ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบรูปแบบการบริหารจัดการมีลักษณะแนวคิดเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำาเข้า ๓ องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน หลักการบริหารจัดการ และโครงสร้างการบริหาร ปัจจัยกระบวนการ ๑ องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์การดำเนินงาน ปัจจัยผลผลิต ๑ องค์ประกอบ คือ ภาพความสำเร็จ ๒ องค์ประกอบ คือ สภาพแวดล้อมของ และการประเมิน ปรับปรุง และพัฒนา (๔) การตรวจสอบคุณลักษณะของรูปแบบด้วยข้อมูลเชิง ปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝันทั้งในด้าน ความมีประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความถูกต้อง **อณิยา นุชสำเนียง** งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการงานวิชาการและกระบวนการเรียนการสอนที่มีผลต่อ คุณภาพผู้เรียนด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการงานวิชาการและกระบวนการเรียนการสอน และเพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาใช้หลักการบริหารของ AASA และ ทฤษฎี ๔ MAT ของ McCarthy เป็นกรอบความคดีเชิงทฤษฎี เก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามถามผู้บริหารและครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานครที่มีการปฏิบัติที่ดีจำนวน ๒๐๕ โรงเรียน ในช่วงเดือนมกราคม ๒๕๕๓ วิเคราะห์ข้อมูล รูปแบบการบริหารจัดการงานวิชาการที่เหมาะสมด้วย path analysis หลังจากนั้นหาประสิทธิภาพของรูปแบบโดยให้ ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้คะแนนและหาความสอดคล้องโดยใช้สถิติทดสอบ Concordance หาความเชื่อมั่นโดย Cronbach’s alpha จากผลการวิจัย พบว่า (๑) การวางแผน ส่งผลต่อ การกระตุ้น การประสานงาน และ การสร้างประสบการณ์เฉพาะ ของผู้เรียน (๒) การจัดสรรทรัพยากร ส่งผลต่อ การกระตุ้น (๓) การประสานงาน ส่งผลต่อ การประเมินผล และ (๔) การประเมินผล ส่งผลต่อ การเชื่อมโยงการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติด้วย และจากการทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ

๕.๓ ขอเสนอแนะ

๕.๓.๑ ขอเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ผู้รับผิดชอบเกี่ยวข้องการบริหารจัดการ ควรมีนโยบายให้สถานศึกษาพัฒนารูปแบบการดำเนินการที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

๒. ควรเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนสอนดนตรีและผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกเรื่องและทุกระดับจะทำให้โรงเรียนสอนดนตรีพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน

๓. ควรส่งเสริมการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัยอยู่เสมอและต่อเนื่อง

๔. ควรเพิ่มช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเผยแพร่ให้กับมีความสนมจให้เข้าถึงได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว

๕.๓.๒ ขอเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ผลการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี ดังต่อไปนี้

๑. รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี คือ มุงพัฒนาโรงเรียนดนตรีมีการบริหารจัดการ มีความรู่ความสมารถในการ ปฏิบัติงาน และเปนผู่มีมนุษยสัมพันธ

๒. กำหนดแนวทางในรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนดนตรีในแผนงบประมาณแตละป

๓. กำหนดคุณสมบัติที่จะเขารับการอบรมพัฒนาภาวะผูนำ

๔. จัดทำการบริหารจัดการเชิงพุทธ โรงเรียนดนตรีโดยตรง

๕.๓.๓ ขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งตอไป

ผลจากการวิจัยได่ขอเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปญหาที่ควรศึกษาวิจัยครั้งตอไปในอนาคตเพื่อเปนประโยชนทางวิชาการและประโยชนทางการบริหารโรงเรียนดนตรีในอันที่จะได่องคความรู และขอยืนยันที่กวางขวางและชัดเจนยิ่งขึ้น ผูวิจัยจึงขอเสนอแนะดังตอไปนี้

๑. ควรวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักกัลยาณมิตรธรรม

๒. ควรศึกษาวิเคราะหโครงสร้างองคประกอบของโรงเรียนดนตรีตามหลักอิทธิบาท ๔

๓. ควรศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนดนตรี

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย:

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย** ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

กรมวิชาการ. **คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ศิลปะ สาระ ดนตรี.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๔๔.

กรมวิชาการ. **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** พิมพครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพองคการรับสงสินคาและพัสดุภัณฑ, ๒๕๔๔.

กระทรวงธรรมการ. **พิกัดสำหรับการศึกษาเป็นหลักสูตรในโรงเรียนมูลสามัญ.** กรุงเทพมหานคร: ลายมือเขียน, ๒๔๓๕.

กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ รสพ., ๒๕๕๐.

_____. **พ.ร.บ. ระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.๒๕๔๖**. ครุสภา: กรุงเทพมหานคร , ๒๕๔๖.

_____. **พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แกไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๔๕ พรอมกฎกระทรวงที่เกี่ยวของและพระราชบัญญัติการศึกษา ภาคบังคับ พ.ศ. ๒๕๔๕.** กรุงเทพมหาชน: โรงพิมพองคการรับสงสินคาและพัสดุภัณฑ, ๒๕๔๖.

_____. **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๒ และที่แกไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒ พุทธศักราช ๒๕๔๕**. กรุงเทพมหานคร: องคการรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ ร.ส.พ., ๒๕๔๖.

_____. **พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒** แกไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒ พุทธศักราช ๒๕๔๕. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา, ๒๕๔๖.

กีรติ บุญเจือ. **ชุดพื้นฐานปรัชญาจริยศาสตร์สำหรับผู้เริ่มเรียน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, ๒๕๓๒.

ไขแสง ศุขะวัฒนะ. **สังคีตนิยมว่าด้วยเครื่องดนตรีของวงดุริยางค์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๒.

คงศักดิ์ สันติพฤกษ์วงศ์. **เศรษฐมิติเบื้องต้น.** แต่งโดยทาคาโอะ มิยากาวะ. กรุงเทพมหานคร: รู้แจ้ง. ๒๕๒๙.

จันทรานี สงวนนาม. **ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: บุค พอยท, ๒๕๔๕.

ณรุทธ์ สุทธจิตต์. **จิตวิทยาการสอนดนตรี**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

_____. **พฤติกรรมการสอนดนตรี.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๖.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. และฉัตยาพร เสมอใจ. **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๗.

ถวิล มาตราเลี่ยม. **การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ.** กรุงเทพมหานคร:เสนาธรรม, ๒๕๔๔.

ทองหล่อ วงษ์ธรรมา. **ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสน์**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘.

ทิศนา แขมมณี. **รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

_____. **ศาสตรการสอน: องคความรูเพื่อการจัดกระบวนการเรียนรูที่มีประสิทธิภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร. ประชุมช่าง, ๒๕๔๖.

ธีระ รุญเจริญ. **การบริหารโรงเรียนการบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, ๒๕๕๐.

_____. **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, ๒๕๕๖.

_____. **ความเปนมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: แอล.ที.เพรส จำกัด., ๒๕๕๐.

นพพงษ์ บุญจิดารานนท์. **ก้าวหน้าสู่ผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิธการพิมพ์จำกัด, ๒๕๔๐.

บูรชัย ศิริมหาสาคร. **ผู้นำพันธุ์แท้.** กรุงเทพมหานคร: แสงดาว, ๒๕๔๙.

ประพันธ์ สุริหาร. **หลักการบริหาร.** ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ.** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๔๓.

_____. **จิตวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๓.

พงษ์ลดา นาควิเชียร. **การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดนตรีสากลขั้นพื้นฐานของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๒ ที่เรียนโดยการสอนตามแนวคิดของโคดายกับการสอนตามแนวคิดของเบอร์เกตันและบอร์ดแมน.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔.

พรพิมล เจียมนาคินทร์. **พัฒนาการวัยรุ่น.** กรุงเทพมหานคร: ต้นอ้อแกรมมี่, ๒๕๓๙.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). **ขอบฟ้าแห่งความรู้กับผลงานด้านการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: หจก. สามลดา, ๒๕๔๘.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

_____. **ภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: มิติชน, ๒๕๔๒.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **ธรรมนูญ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนาสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๖. กรุงเทพเทพมหานคร: เอส. อาร์. พริ้นติ้งแมสโปรดักส์, ๒๕๕๑.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พิมพ์ครั้งที่ ๑๖**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.พริ้นติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ ๓. พ.ศ.๒๕๕๓ มาตรา ๓๘ และมาตรา ๓๗ แห่งระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ ๒. พ.ศ.๒๕๕๓.

พิชัย ปรัชญานุสรณ์. **ทฤษฎีดนตรี ระดับเกรด ๑.** กรุงเทพมหานคร: พับลิคบิสเนสพรินติ้ง ๒๕๓๔.

แพรวพรรณ เหลืองสุวรรณ. **ปฐมวัยศึกษา: กิจกรรมและสื่อการสอนเพื่อการฝึกทักษะพัฒนาการและการเรียนรู้.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

ภารดี อนันต์นาวี. **หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** ชลบุรี: มนตรี ๒๕๕๑.

รัตนะ บัวสนธ์. **วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

ราชบัญฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน.** พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๙.

_____. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ, ๒๕๔๒.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖.

รุ่ง แก้มแดง. **ปฏิวัติการศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: สำนักมติชนจำกัด, ๒๕๔๒.

รุ่ง แก้วแตง. **โรงเรียนนิติบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่๓. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๔๖.

วรกาลจน์ สุขสุดเขียว. **การบริหารงบประมาณสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๙**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๖.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. **การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาสน, ๒๕๔๙.

ศิริชัย กาญจนวาสี. **ทฤษฎีการประเมิน**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และเชาวลิต ประภวานนท์. **การบริหารสำนักงานแบบใหม่ฉบับปรับปรุงใหม่.** กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มล์และไซเทค, ๒๕๔๘.

ศุภชัย จันทร์สุวรรณ. “สถาบันสอนนาฏศิลปะ ดนตรี ตามพระราชบัญญัติแห่งแรกในประเทศไทย”. **ศิลปกร**. ๖. ๓๙: ๕๔-๕๙, ๒๕๓๙.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, ๒๕๔๕.

สมชาย อมะรักษ์. **ดนตรีสำหรับเด็ก.** กาญจนบุรี: โปรแกรมวิชาดนตรี คณะมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒.

สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **บาลีไวยากรณ์สมาสและตัทธิต**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหามงกุฎราชวิทยาลัย, ๒๕๓๒.

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อุฎฐยี). **"สัปปุริสธรรม" หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฌาปนกิจศพ นายศิลปะชัย ชาญเฉลิม.** กรุงเทพมหานคร: ม.ป.พ., ๒๕๐๙.

สมพงศ์ เกษมสิน. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๓.

_____. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่.** กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๑.

สมาน อัศวภูมิ. **การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก.** อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ม.ป.ป., ๒๕๕๐.

สัญญา เศรษฐพิทยานุกูล. **หลักการ ๗ ประการสู่ความสำเร็จของ TQM.** กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท, ๒๕๔๖.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่เนนผูเรียนเปนสำคัญ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา, ๒๕๔๗.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. **พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แกไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒ พ.ศ.๒๕๔๕.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๕.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **๑๕ รูปแบบการบริหารโรงเรียนของผูบริหารสถานศึกษาต้นแบบรุน ๑ ป ๒๕๔๔.** กรุงเทพมหานคร: ๒๑ เซ็นจูรี่, ๒๕๔๙.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต ๓. **การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๓ งานนโยบายและแผน**. ชลบุรี: พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต๓, ๒๕๕๗.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ๒๕๔๗.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพรอมรับการประเมินภายนอก**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๔๔.

_____. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ, ๒๕๔๒** กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๔๕.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, **๒๔ ปีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนบนเส้นทางการปฏิรูปภาคศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๙.

_____. **การศึกษาสถานภาพทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครอง นักเรียนโรงเรียนเอกชน**. กรุงเทพมหานคร: กองนโยบายและแผนสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, ๒๕๔๓.

_____. **พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.๒๕๕๐.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ สกสค., ๒๕๕๑.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๑.

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช ๒๕๕๑ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา แล้วมาทำระดับมัธยมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๔.

สุกรี เจริญสุข. **พรสวรรค์ศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: จงเจริญการพิมพ์, ๒๕๔๔.

_____. **สุนทรียศาสตร์ทางดนตรี.** นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๓๙.

_____. **เสียงและระบบเสียงดนตรีไทย.** กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยดุริยางค์ศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๖.

สุเทพ บันลือสินธุ์. **พื้นฐานการดนตรีสำหรับครูประถมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาสน, ๒๕๓๗.

สุมนา อยู่โพธิ์. **ตลาดบริการ.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๕.

สุวัฒน์ วรดิลก. **ชีวิตและงานของครูเอื้อ สุนทรสนาน.** กรุงเทพมหานคร: เพื่อชีวิต, ๒๕๓๒. หน้า ๙.

หวน พินธุพันธ์. **การบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๘.

อาคม ป้องขันธ์. **กองพุทศาสนสถานสำนักงานพระพุทธศาสนา แห่งชาติวัดพัฒนา ๕๑.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๑.

อินทนนท์ บุปผาวัลย์. วันทนีย์ ภูมิภัทราคม และวรุณี เชาวน์สุขุม. **คุณภาพการให้บริการของโรงเรียนดนตรีสยามกลการในเขตกรุงเทพมหานคร**. บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๓.

อุทัย บุญประเสริฐ. **การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

(๒) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์:

กมลวรรณ ศุภสิริโรจน์. “กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ” **ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา**. ภาควิชานโยบายและการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา. คณะคุรุศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

กองบรรณาธิการ, ๒๕๔๘ อ้างถึงในวรรณเทพ หาษกล้า. “โรงเรียนดนตรีเอกชน: การศึกษาสภาพการเรียนการสอน”. **วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาวัฒนธรรมศึกษา.** สถาบันวิจัยและวัฒนธรรมเอเชีย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๙.

กิตติพร แซ่แต้. ตรีทิพ บุญแย้ม. ศักดิ์สิทธิ์ ราชรักษ์. “การศึกษาองค์ประกอบทางธุรกิจสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีในประเทศไทย”. **ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาดนตรีและธุรกิจบันเทิง คณะดุริยางคศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลหน้า, ๒๕๕๙.

ชัญญา บูรณะปกรณ์. “ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงเรียนดนตรีใน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่”. **คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖.

ณธีพัฒน์ วชิรชัยเกียรติ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกเรียนดนตรีสากล ของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานคร. **สารนิพนธ์บรหิารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรนีครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๒.

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล. “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒.

ดวงใจ พัฒนไชย. “ผลการใชชุดการสอนวิชาดนตรีเรื่องโน๋ตสากลเบื้องต๋นตอผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีรูปแบบการเรียนแตกตางกัน”. **วิทยานิพนธ กศ.ม. จิตวิทยาการศึกษา.** มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๑.

ถนัด เดชทรัพย์.“การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาธิบาล”. **ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, ๒๕๕๐.

ทพ.ดร.ชลากร เทียนสองใจ. “จริยธรรมผู่นำรัฐตามหลักพระพุทธศาสนา”. **สารนิพนธพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

ทรรศนีย์ ปราบอักษร.“การศึกษาโอกาสทางการคลาดของธุรกิจโรงเรียนดนตรีในเขตกรุงเทพมหานคร”**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ สาขาจัดการการตลาด.** คณะบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, ๒๕๔๒.

นพรัตน์ ช่วงเวฬุวรรณ. “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลสะตออำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด”. **ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๖.

นวพร มุสิกทอง. “ทัศนคติและแนวโน้มพฤติกรรมของผู้ปกครองที่มีต่อการเรียนดนตรีที่โรงเรียนดนตรีมีฟ้า สังกัดบริษัท จีเอ็มเอ็มแกรมมี่จำกัด มหาชน**”. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**. สำนักหอสมุดกลาง: กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๙.

นันทิยา ศรีหลิ่ง. “การมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต๒”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยอีสาน, ๒๕๕๓.

บงกศ อาษา. อ้างถึงใน จิตติมา ธมชยากร. การบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองตะกั่วป่าจังหวัดพังงา. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๓.

บรรจง เจริญสุข. “การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน”. **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒.

เบญจพร แก้วมีศรี. “การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาล-การศึกษาและการสอน.** บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

ประมล ลิมสกุล. การบริหารแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๒. **สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา**. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, ๒๕๕๓.

พระมหาคมเพชร วชิรปญฺโญ เรืองผา. “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระมหาสมควร ศรีสงคราม. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปุริสธรรมและพละธรรมกับ การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร”. **ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. การบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พระสามารถ อานนฺโท. “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม”. **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

พูนสุข หิงคานนท์. “การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

เพ็ญศรี คลองโปงเกตุ. “การศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา”. **ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๓.

มาลี สืบกระแส. “การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๒.

วรรณเทพ หาญกล้า. **โรงเรียนดนตรีเอกชน: การศึกษาสภาพปัญหาการเรียนการสอน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๓๙.

วิชาญ ใจเถิง. “รูปแบบการบริหารงานวิชาการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามแนววิถีพุทธและวอลดอล์ฟสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดดำเนินงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๙.

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล. “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษแบบมีส่วนร่วมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงร่าย เขต ๔”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๓.

สงกรานต เนินหาด. พฤติกรรมด านคุณธรรมของผู บริหารโรงเรียนในทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม. **วิทยานิพนธ กศ.ม. การบริหารการศึกษา**. นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๗.

สุรศักดิ์ ม่วงทอง. "พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์". **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓.

อรรถพล จีรนันท์. “การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

อัญชนา สุตมาตร. “การศึกษาหลักสูตรกระบวนการการศึกษาสำหรับเด็กเล็กของสถาบันจินตนาการดนตรี สถาบันดนตรีมีฟ้า และสถาบันดนตรีเคพีเอ็น”. **วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาดนตรี**. วิทยาลัยดุริยางคศิลป์: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๙.

(๓) บทความ:

บรูซ แกสตัน. “ความคิดที่เกี่ยวกับดนตรีของโลก”. **วารสารถนนดนตรี.** (๒๕๓๑). ๒ (๙): ๗.

พรชัย ภาพันธ์. “เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคลทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง”. **วารสารวิชาการ** ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มีนาคม ๒๕๔๗): ๔๔.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการศึกษา. **วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.** ปีที่ ๓๐ (เมษายน-พฤษภาคม ๒๕๕๓).

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. “การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”. **วารสารวิชาการ**. ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕).

อุทัย บุญประเสริฐ. “ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล”. **วารสารครุศาสตร์.** ปีที่ ๓-๔ ฉบับที่ ๓๑ (๒๕๖๑): ๓๑.

อุทุมพร จามรมาน. “โมเดล” **วารสารวิชาการ**. ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๒ (๒๕๔๑).

(๔) สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

แมกซ์ เวเบอร์. (Max Weber). **ทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: http://portal.in.th/kitsuntorn. 1998 / p.288 (๑๐ เม.ย. ๒๕๕๔).

โรงเรียนบ้านหนองสวง. **บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://project.kruparisa.com/bns/index.php/therole/85-role[15 กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

โรงเรียนวัดสุพรรณพนมทอง. **บทบาทอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนวัดสุพรรณพนมทอง**. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล: https://sites.google.com/site/watsupanschool/naeana-rongreiyn/khxmul-phun-than/bthbath-xanac-hnathi-khxng-rongreiyn-wad-suphrrn-phnm-thxng[๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

ณรงค์ นันทวรรธนะ. **องค์ประกอบของการบริหาร.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://kanborihan.blogsport.com/2012/06/managenment [๒๔ ก.ย. ๒๕๕๕].

ดนตรี. **ความรู้เกี่ยวกับดนตรี**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://sites.google.com/site/hayhaytuktuk/ 2-khwam-ru-keiyw-kab-tn-tri-thiy/ 2-1dntri-thiy-kab-sangkhm-thiy[๕ มีนาคม ๒๕๖๒].

ทฤษฎีการบริหาร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :http://ptt-poy.blogsport.com/2008/12/management-theory-1.html [๒๒ ส.ค.๒๕๕๕].

ภาวนียา ไชยคำ. **ทฤษฎีมาสโลว์**. สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๕๑. จาก http://www.mpa6.com/doc/tx_ty1.doc. ๒๕๕๑.

สาระดนตรี. **อิทธิพลของดนตรีกับบุคคลและสังคม.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://athornmusic.blogspot.com/2018/05/blog-post_23.html[๕ มีนาคม ๒๕๖๒].

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ กรกฎาคม ๒๕๔๖**. (ออนไลน์). แหล่งที่มาwww.qa.kmutnb.acth /qa_knowledge /edu/full46077.pdf(๑๖ สิงหาคม ๒๕๕๖)

(๕) เอกสารอื่นๆ ที่ไม่ได้ตีพิมพ์

กรมวิชาการ. **เอกสารประกอบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ, ๒๕๔๕.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. **เอกสารประกอบการสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ.** นครปฐม: โรงพิมพ์ ส. ประจักษ์นครปฐม, ๒๕๔๗.

สุดา สุวรรณาภิรมย์. **เอกสารคำสอน วิชา ๒๓๐๓๖๑ การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๖๐. ราชกิจจานุเบกษา ๖ เมษายน ๒๕๖๐. เล่ม ๑๓๔. ตอนที่ ๔๐. หน้า ๑๕.

(๖) สัมภาษณ์/สนาทนากลุ่ม:

สัมภาษณ์ ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย. ครูชำนาญการพิเศษ/ครูดนตรี โรงเรียนดนตรี Sax & Syn Academy จังหวัดพิษณุโลก, ๒๙ กันยายน ๒๕๖๐.

นางกฤษณา พุทธชาด. ผู้อำนวยการสอน/ครูดนตรี โรงเรียนดนตรีซอลฟา จังหวัดนครสวรรค์, ๙ กันยายน ๒๕๖๐.

นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์. ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้า จังหวัดนครสวรรค์, ๙ เมษายน ๒๕๖๑.

นางกันยารัตน์ วีระเศรษฐกุล. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ จังหวัดนครสวรรค์, ๒๑ เมษายน ๒๕๖๑.

นางสายฝน วงศ์ทน. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีพิจิตร จังหวัดพิจิตร, ๒๔ เมษายน ๒๕๖๑.

นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์. ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีสากลพิษณุโลก, ๒๗ เมษายน ๒๕๖๑.

นางดวงรัตน์ ตัญจพัฒณ์กุล. ผู้บริหารโรงเรียนเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์ พิษณุโลก, ๐๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

นางสาวธันยนนท์ ตรีสุทธาชีพ. ผู้บริหารโรงเรียน ว.ธยวิชการดนตรี ภายใต้การควบคุม กศน. ปางศิลาทองจังหวัดกำแพงเพชร, ๑๔ มิถุนายน ๒๕๖๑.

สนทนากลุ่ม พระเทพปริยัติเมธี รศ.ดร. รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑.

พระมหาอุดร อุตตฺโร, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์, ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑.

รศ.ดร.ธานี เกสทอง. รองอธิการบดีฝ่ายกิจกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑.

ผศ.ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง. คณบดีคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑.

รศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน. อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์, ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑.

ดร.วินัย ทองมั่น. อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์, ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑.

รศ.ดร.วรกฤษ เถื่อนช้าง. อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์, ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑.

รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง. อาจารย์ประจำหลักสูตรมหาวิทยาลัยราชภัฏวิทยาเขตนครสวรรค์, ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑.

๒. ภาษาอังกฤษ :

(I) Books:

Bardo J.W. and Hardman .J J., **Urban Sociology**: **A systematic introduction**, New York: F.E. Peacock Publishers, Inc., 1982.

Bartol, K.M. and Martin D. C., **Management**, New York: McGraw-Hill, Inc,1991.

Blua, Peter and Rishard Scott, **Formal Organization**,San Francisco: Chandles, 1962.

Bovee, L.C. , & Others, **Management**, New York: McGraw-Hill, 1993.

Campbell and et al., **Education Administration**, New York: University of Michigan, 1971.

Certo, Samuetl C, **Modern** Mangement**,** 8th ed, New Jersey: Prentice-Hill, 2008.

Cunningham, W.G. and Cordeiro, P.A. **Educational Leadership: A Problem-based Approach**, Second Edition, Pearson Education.Inc., 2003.

Dale Ernest,**Management : Theory and Practice**, New York: McGraw-Hill Book Company, 1968.

Harold Koontz and Cyril O'Donnell, **Principles of management : an analysis of managerial function**s, 5th ed, New York: McGraw-Hill series in management, 1972.

Dell Olio, J. M., & Donk, T., **Models of teaching: Connecting student learning with standards**, Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

Dr.WilliamEdwards Deming, **วงจร Deming Cycle**, สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2552.

Fayol, Herri, **Industrial and General Administration**, trans. J.A. Conbrongh, 1930.

Fesler James, F. and Kettl,**The Politics of The Administrative Process**, New Jersey: Chatham House Publishers, 1991.

Fiedler, Fred E amd Martin M, Chemers&Linda, **Leadership and EFFective Management,** Glenview. LLinois: Scott, Foresman and Company, 1976.

Good, Carter V., **Dictionary of Education**, New York: McGraw-Hill Book, 1973.

Harold Koontz and Cyril O Donnell, **Essentials of Management,** New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2001.

Hoy, W.K., and C.G.,Miskel. **Educational administration: Theory, research, and practice.** Singapore: The McGraw-Hill Inc.27. 2001.

Husen, T. & Postlethwaite, N.T., **The international encyclopedia of education,** 2nd ed, New York: Pergawon press Inc., 1994.

Jesse. B., **Essentials of Psychological Testing**, New York: Harper & Row, 1999.

Joyce, B.R., and Weil, M., **Models of Teaching,** 6th ed., Massachusetts: Allyn & Bacon, 2000.

Keeves, P.J. **Educational research, Methodology and measurement: An international handbook,** Oxford: Pergamon Press, 1988.

Keeves, Peter J., "Model and Model Building"**, Educational Research Methodology and Measurement: An International Handbook**, Oxford: Pergamon, 1988.

Kodaly Zoltan, **The Selected Writhing of Zoltan Kodaly**, Budapest: Corvine, 1974.

Kohlberg, L. **Moral stage and moralization: The cognitive development and behavior: Theory research and social issues,** New York: Holt, Reinhart and Winston, 1976.

Kowalski, J.T, **Contemporary school admintration: An introduction**, Sydney: Pearson Education 2003.

Lunenburg, C.F. and Ornstein, C.A., **Educational Administration: Concepts and. Practices**, 2nd edition, California: Wodsworth, 1996.

Lussier, R.N. and Achua, C.F., **Effective Leadership,** 3rded., Ohio: South-Western 2007.

Massie, J.L. and Douglas J., **Managing : A Contemporary Introduction. 3 rd ed. Englewood Cliffs**, N.J. : Prentice-Hall, Inc. 1981.

McGrager, Douglas. **Leadership and Personality**, Massachusetts: The M.l.T. Press, 1960.

Nigro, Felix A., **Public Personnel Administration**, New York: Henry Holt and Company, 1959.

Orff, C. "Orff-Schulwerk : Past and future," **Perspectives in Music Education**, Washington, D.C. : MENC, 1966.

Owen, Robert G, **Organizational Behavior in School**, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1970.

Raj, M.H., **Encyclopedia dictionary of psychology andeducation,** New Delhi: ANMOL, 1996.

Ramsey, M.E., & Bayless, **K.M.Kindergarten programs and practices**, St.Louis : The C.V. Mosby, 1980.

Ricky W. Griffin, **Management**, 6th ed, Boston: Houghton Griffin, 1999.

Sayfarth, J.T. **The Principal: New leadership for new challenge**, New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

Schemerhorn, John R. Jr., **Management,** 15th ed, USA: John Wiley & Sons, 2009.

Smith, R.H. and Others, **Management: Making organizations perform,** New York: Macmillan, 1980.

Steiner, EliZabeth, **Educology,** Sydney : NSW, 1988.

Steven M. Demorest, **Steven J. Morrison**. September 2000: 33.

Suzuki, Shinichi. **Suzuki Violin School Volume I.** USA: Summy-Birchard Inc, 1978.

Taylor, Frederick. W., **Scientific Mangement**, Harper&Row Publis USA. 1947.

Think Exist, **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations,** San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

Warren B., Brown and Dennis J., **Moberg,Organizational Theory andManagement: A Macro Approach**, New York: John Wiley & Sons, 1980.

William OuchiHow, **American Business Can Meet the Japanese Challenge**, United States: Adison-Wesley Publishing. 1981.

(II) Articles:

Alex Schneider & Neil Burton, "Personal Intelligences: The Fourth Pillar of School Principalship?", **Management in Education**, v22 n4 (2008): 24.

Bush, T., "The National College for School Leadership: A Successful English Innovation?", **Phi Delta Kappan**, 87(7) (2006): 1.

Cross, I. "Music, cognition, culture and evaluation. Annals of the New York", **Academy of Sciences** 930: 28-42. (2001).

Eisner, “Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation”, **Journal of Aesthetic Education,** (1976): 192-193.

Magnuson, Walter C., “Characteristic of Successful School Business Manager”, **Dissertation Abstract International,** Vol. 44 No. 1 (1971): 78-91.

Fifield, G.A., Participatory Music Experiences for Chilsren Age Three, Four and Five. **Dissertation Abstracts International**. (1980).

Nye, Robert Evans, Nye, **Vernice Trosdale, Matin M, Gray, and Mary, Love Van Rysselberghe.** (1992). Music in the Elementary School (6 th edition). New Jersey: Prentice-Hell,Inc.

Bruner, J.S.; others, **Studies in Cognitive Growth, A Collaboration at the Center for Cognitive Studies. 2nd ed.**, (New York: John Wiley & Sin. 1966): 10-11.

Ghiselli, E. E., **Managerial Talent: America Psychologist**, Vol. 16 No. 10 (October 1971): 39.

(III) Report of the Research:

Gilles, C. “**Playing by ear in theSuzuki Method: Supporting Evidence And Concerts in the Context of Piano plying**” (Digital Respository). Ottawa: University of Ottawa. (2014).

Destefanis, R. (2004). **The effect of passive listening on beginning string student Instrumental Music Performance (Digial Respository)**. Maryland: University of Maryland.

(IV) Electronics:

OKnation, **การบริหาร**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://oknation.nationtv.tv/blog/tonppw/2008/12/29/entry-4[๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

Zids, Oskars, Prof, **New and Old Paradigms of Educational Management in Latvia’s Context 2006**, [Online]: from http://www.leadership.fau.edu/Icsei2006/Paper/Zids.pdf. [September 26, 2008]: 4-5.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	สัมภาษณ์
๑.	ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย	ครูชำนาญการพิเศษ/ครูดนตรี โรงเรียนดนตรี Sax & Syn Academy จังหวัดพิษณุโลก	๒๙/๐๙/๖๐
๒.	นางกฤษณา พุทธชาติ	ผู้อำนวยการสอน/ครูดนตรี โรงเรียนดนตรีซอลฟา จังหวัดนครสวรรค์	๐๙/๐๖/๖๐
๓.	นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์	ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้า จังหวัดนครสวรรค์	๐๙/๐๔/๖๑
๔.	นางกันยารัตน์ วีระเศรษฐกุล	ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ จังหวัดนครสวรรค์	๒๑/๐๔/๖๑
๕.	นางสายฝน วงศ์ทน	ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีพิจิตร จังหวัดพิจิตร	๒๔/๐๔/๖๑
๖.	นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์	ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีสากลพิษณุโลก	๒๗/๐๔/๖๑
๗.	นางดวงรัตน์ ตัญจพัฒณ์กุล	ผู้บริหารโรงเรียนเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์ พิษณุโลก	๐๙/๐๒/๖๒
๘.	นางสาวธันยนนท์ ตรีสุทธาชีพ	ผู้บริหารโรงเรียน ว.ธยวิชการดนตรี ภายใต้การควบคุม กศน. ปางศิลาทองจังหวัดกำแพงเพชร	๑๔/๐๖/๖๑

รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	สนทนากลุ่ม
๑.	พระเทพปริยัติเมธี รศ.ดร.	รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๒.	พระมหาอุดร อุตตฺโร, ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๓.	รศ.ดร.ธานี เกสทอง	รองอธิการบดีฝ่ายกิจกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๔.	ผศ.ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง	คณบดีคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๕.	รศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน	อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๖.	ดร.วินัย ทองมั่น	อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๗.	รศ.ดร.วรกฤษ เถื่อนช้าง	อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาเขตนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑
๘.	รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง	อาจารย์ประจำหลักสูตรมหาวิทยาลัยราชภัฏวิทยาเขตนครสวรรค์	๘/ก.ค./๖๑

รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ในการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗
โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	ประเมิน
๑.	รศ.ดร.สมชัย ศรีนอก	หัวหน้าภาควิชาหลักสูตรและการสอน/อาจารย์ สาขาการสอนภาษาไทย คณะครุศาสตร์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑ ตุลาคม ๖๑
๒.	รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง	ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม/อาจารย์ สาขาวิชาดนตรีคณะมนุษยศาสตรและ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์/ ผู้บริหารซอลฟา	๘ ตุลาคม ๖๑
๓.	ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย	ครูชำนาญการพิเศษ/ครูดนตรี Sax & Syn Academy	๕ ตุลาคม ๖๑
๔.	นางกฤษณา พุทธชาติ	ผู้อำนวยการสอน/ครูดนตรี โรงเรียนดนตรีซอล ฟา จังหวัดนครสวรรค์	๔ ตุลาคม ๖๑
๕.	นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์	ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้า จังหวัดนครสวรรค์	๓ ตุลาคม ๖๑
๖.	นางกันยารัตน์ วีระเศรษฐกุล	ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ	๓ ตุลาคม ๖๑
๗.	นางสายฝน วงศ์ทน	ผู้บริหารโรงเรียนบ้านดนตรี จังหวัดพิจิตร	๔ ตุลาคม ๖๑
๘.	นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์	ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีสากลพิษณุโลก	๓ ตุลาคม ๖๑
๙.	นางสาวดวงรัตน์ ตัญจพัฒณ์กุล	ผู้บริหารโรงเรียนเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์ จังหวัดพิษณุโลก	
๑๐.	นางสาวธันยนนท์ ตรีสุทธาชีพ	ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีว.ธยวิชการ ดนตรีภายใต้การควบคุมกศน. ปางศิลาทองจังหวัดกำแพงเพชร	๖ ตุลาคม ๖๑

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/ ๖๕

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครสวรรค์
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน นางสาวดวงรัตน์ ตัญจพัฒณ์กุล ผู้อำนวยการโรงเรียนดนตรีเดอะวัน จังหวัดพิษณุโลก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันทพล** นามสกุล **โปรเทียรณ์** เลขประจำตัว **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"** ในการนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอสัมภาษณ์ท่านเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ท่านให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

ติดต่อประสานงาน
นายณัฐนันทพล นามสกุล **โปรเทียรณ์**
โทร. ๐๙๘-๓๗๑๒๕๔๙

นางสาวดวงรัตน์ ตัญจพัฒณ์กุล
๘/๒/๖๒

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๒๖๗

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เจริญพร นางสาวธันยนนท์ ตรีสุทธาชีพ ผู้บริหาร โรงเรียน ว.ธยวิชการดนตรีภายใต้
การควบคุมกศน.ปางศิลาทอง กำแพงเพชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"** การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาไฮ้ ธมฺมเมธี)
รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งเลขานุการบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
นิสิตผู้ติดต่อประสาน : นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๘๓-๑๖๑-๙๘๓๓

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๒๖๕

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เจริญพร ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย ผู้บริหารโรงเรียน Sax&Syn Academy

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา**พุทธ**บริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนตนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"** การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาไฮ้ ธมฺมเมธี)
รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งเลขานุการบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
นิสิตผู้ติดต่อประสาน : นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๘๓-๑๖๑-๙๘๓

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๒๗๑

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์ นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เจริญพร นางกันยารัตน์ วีระเศรษฐกุล ผู้บริหาร โรงเรียนดนุตรีปากน้ำโพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"** การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาไฮ้ ธมฺมเมธี)
รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งเลขานุการบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
นิสิตผู้ติดต่อประสาน : นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๘๓-๑๖๑-๙๘๓๓

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๒๗๐

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เจริญพร นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์ ผู้บริหาร, ผู้อำนวยการสอน โรงเรียนปลายฟ้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนตนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"** การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาไฮ้ ธมฺมเมธี)
รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งเลขานุการบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
นิสิตผู้ติดต่อประสาน : นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๘๓-๑๖๑-๙๘๓๓

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๒๖๘

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เจริญพร นางสายฝน วงศ์ทน ผู้บริหาร โรงเรียนบ้านดนตรี พิจิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนตนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"** การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เป็นผู้ประเมินเชิงวิจัย

ขอเจริญพร

(พระมหาไฮ้ ธมฺมเมธี)
รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งเลขานุการบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
นิสิตผู้ติดต่อประสาน : นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๘๓-๑๖๑-๙๘๓๓

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๒๗๒

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เจริญพร นางกฤษณา พุทธชาติ ผู้อำนวยการสอน ชอลฟา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนตนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"** การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาไฮ้ ธมฺมเมธี)
รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งเลขานุการบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
นิสิตผู้ติดต่อประสาน : นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๘๓-๑๖๑-๙๘๓๓

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๒๖๙

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เจริญพร นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์ ผู้บริหาร,ผู้อำนวยการสอนโรงเรียนดนตรีสากล จังหวัดพิษณุโลก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"** การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้นิสิตได้สัมภาษณ์เพื่อประกอบในการวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

๓/ม.ค.-๒๕๖๑

ขอเจริญพร

(พระมหาไฮ้ ธมฺมเมธี)
รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งเลขานุการบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
นิสิตผู้ติดต่อประสาน : นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๘๓-๑๖๑-๙๘๓๓

หนังสือขอความอนุเคราะห์
ในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๐๘๓

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๗ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน รศ.ดร.ธานี เกสทอง อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. งานวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. กำหนด วันเวลา และสถานที่ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ด้วย **นายณัฐนันทพล** นามสกุล **โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการจัดการสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"**เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) **ในวันอาทิตย์ที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมชั้น ๒ อาคารสำนักงานวิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๐๙.๐๐น.** เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากท่าน จึงขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

ติดต่อประสานงาน
นายณัฐนันทพล นามสกุล **โปรเทียรณ์**
โทร. ๐๘๓-๑๖๑๙๘๓๓

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๐๗๘ **วันที่** ๗ มิถุนายน ๒๕๖๑
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน ผศ.ดร. สุพรต บุญอ่อน อาจารย์ประจำวิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย **นายณัฐนันทพล นามสกุล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการจัดการสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"** เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) **ในวันอาทิตย์ที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมชั้น ๒ อาคารสำนักงานวิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา** ๐๙.๐๐น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ด้วยดีจากท่าน จึงขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

(ผศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน)
๗ มิ.ย. ๖๑

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๐๘๐ วันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๖๑
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน ดร. วินัย ทองมั่น อาจารย์ประจำบัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย นายณัฐนันทพล นามสกุล **โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการจัดการสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"**เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) **ในวันอาทิตย์ที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมชั้น ๒ อาคารสำนักงานวิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๐๙.๐๐น.** เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ด้วยดีจากท่าน จึงขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

(ดร. วินัย ทองมั่น)

ศธ ๖๐๑๖๔.๑(๔)/๑๐๘๔

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๗ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน ผศ.ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. งานวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. กำหนด วันเวลา และสถานที่ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ด้วย **นายณัฐนันทพล นามสกุล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการจัดการสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"** เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) **ในวันอาทิตย์ที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมชั้น ๒ อาคารสำนักงานวิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๐๙.๐๐น.** เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากท่าน จึงขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

ติดต่อประสานงาน
นายณัฐนันทพล นามสกุล โปรเทียรณ์
โทร. ๐๘๓-๑๖๑๙๘๓๓

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๗๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๐๗๗ **วันที่** ๗ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน รศ.ดร.วรกฤต เถื่อนช้าง อาจารย์ประจำบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ด้วย **นายณัฐนันทพล** นามสกุล **โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการจัดการสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"**เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) **ในวันอาทิตย์ที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมชั้น ๒ อาคารสำนักงานวิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา** ๐๙.๐๐น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ด้วยดีจากท่าน จึงขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๐๘๗

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๗ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน รศ.ดร. สุชาติ แสงทอง ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม-อาจารย์สาขาวิชาดนตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. งานวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. กำหนด วันเวลา และสถานที่ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ด้วย **นายณัฐนันทพล** นามสกุล **โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการจัดการสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"**เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) **ในวันเสาร์ที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๑ ณ ตึกรองอธิการบดี วิทยาเขตนครสวรรค์ ตั้งแต่เวลา** ๐๙.๐๐น. เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถืออย่างยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ติดต่อประสานงาน
นายณัฐนันทพล นามสกุล **โปรเทียรณ์**
โทร. ๐๘๓-๑๖๑๙๘๓๓

รับทราบ / พร้อมที่จะให้ความอนุเคราะห์

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ วิทยาเขตนครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๐๗๖ **วันที่** ๗ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความเมตตาอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

กราบนมัสการ พระมหาอุดร อุตฺตโร, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธบริหารการศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์

ด้วย **นายณัฐนันทพล นามสกุล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการจัดการสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง"**เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้วเห็นว่า พระเดชพระคุณเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงกราบนมัสการมาเพื่อขอความเมตตาอนุเคราะห์จากพระคุณท่านได้โปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) **ในวันอาทิตย์ที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ณ ห้องประชุมชั้น ๒ อาคารสำนักงานวิทยาเขตนครลวรรค์ ตั้งแต่เวลา ๐๙.๐๐น.** เป็นต้นไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ด้วยดีจากพระเดชพระคุณ จึงขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

ผู้นัดเข้าร่วม
Focus group.
พระมหาอุดร อุตฺตโร, ดร.
๗ กรกฎาคม ๒๕๖๑

หนังสือขอความอนุเคราะห์
ในการประเมินรูปแบบในการวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๖๗

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนดนตรีเดอะวัน จังหวัดพิษณุโลก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๒๓** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **“รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนตนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง”** เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ดังกล่าวที่นิสิตได้ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus group) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ของผู้บริหารในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
ผู้ติดต่อประสานงาน : นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๘๓-๑๖๑-๙๘๓๓

นางสาวอรวรรณ์ ชาติชอบโชค
8/2/62

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๕๒๐

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร

เรียน รศ.ดร.สุชาติ แสงทอง ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์/
อาจารย์ประจำสาขาดนตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๑๘** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ภาคเหนือตอนล่าง"** เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตนครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน **ได้ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร** ดังกล่าว ที่นิสิตได้ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus group) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

พิจารณาอนุเคราะห์การประเมิน

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
ผู้ติดต่อประสานงาน : นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๙๘-๓๗๑-๒๕๔๕

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๕๒๗

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร

เรียน นายภานพ มุสิกะปาน ผู้อำนวยการโรงเรียนดนตรี ว.ธยวิชการดนตรี จังหวัดกำแพงเพชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๑๘** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ภาคเหนือตอนล่าง"** เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตนครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน **ได้ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร** ดังกล่าว ที่นิสิตได้ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus group) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

ฐนพงษ์ ศรีสุทธาชัน.
๓๐.๙.๖๑

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
ผู้ติดต่อประสานงาน : นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๙๘-๓๗๑-๒๕๔๕

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๕๒๘

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร

เรียน นางสายฝน วงษ์ทน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดนตรีพิจิตร จังหวัดพิจิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๑๘** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **“รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ภาคเหนือตอนล่าง”** เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตนครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน **ได้ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร** ดังกล่าว ที่นิสิตได้ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus group) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เป็นผู้ประเมินเชิงวิจัย.
4 ต.ค. 61

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
ผู้ติดต่อประสานงาน : นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๙๘-๓๗๑-๒๕๔๕

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๕๒๖

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร

เรียน นางกันยารัตน์ วีระเศรษฐกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๑๘** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ภาคเหนือตอนล่าง"** เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตนครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน **ได้ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร** ดังกล่าว ที่นิสิตได้ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus group) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
ผู้ติดต่อประสานงาน : นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๙๘-๓๗๑-๒๕๔๕

ชดเชยเมื่อปฏิบัติ
กันยารัตน์ วีระเศรษฐกุล
๓๐ ก.ย. 2561

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๕๒๔

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร

เรียน นายธรรศณ กุลสุวรรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนดนตรีสากลจังหวัดพิษณุโลก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๑๘** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ภาคเหนือตอนล่าง"** เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตนครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน **ได้ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร** ดังกล่าว ที่นิสิตได้ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus group) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

๓/ม.ค.๒๕๖๑

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
ผู้ติดต่อประสานงาน : นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๙๘-๓๗๑-๒๕๔๕

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๕๒๓

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร

เรียน ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย ผู้อำนวยการโรงเรียนดนตรี Sax&Syn Music Academy

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๑๘** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ภาคเหนือตอนล่าง"** เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตนครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน **ได้ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร** ดังกล่าว ที่นิสิตได้ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus group) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

ขอให้ประเมินด้วยนะ
ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย
5 ต.ค. 61

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
ผู้ติดต่อประสานงาน : นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๙๘-๓๗๑-๒๕๔๕

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๕๓๐

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร

เรียน นางกฤษณา พุทธชาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนซอลฟา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๑๘** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนตนตรี ภาคเหนือตอนล่าง"** เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตนครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน **ได้ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร** ดังกล่าว ที่นิสิตได้ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus group) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
ผู้ติดต่อประสานงาน : นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๙๘-๓๗๑-๒๕๔๕

ที่ ศธ ๖๑๖๔.๑(๔)/๑๕๒๕

บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
วิทยาเขตนครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร

เรียน นายชาญณรงค์ รุจิลัภจ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสอนดนตรีปลายฟ้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์** เลขประจำตัวนิสิต **๕๗๒๓๕๐๒๐๑๘** นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ภาคเหนือตอนล่าง"** เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางบัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตนครสวรรค์ พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน **ได้ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหาร** ดังกล่าว ที่นิสิตได้ศึกษาค้นคว้าหาคำตอบ สนทนากลุ่ม (Focus group) มาแล้ว เพื่อช่วยให้รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารในงานวิจัยนี้สมบูรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ผู้ประเมิน

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช พรหมกัลป์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

3 / 10 / 61

บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครสวรรค์
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐
ผู้ติดต่อประสานงาน : นายณัฐนันพล โปรเทียรณ์ โทร. ๐๙๘-๓๗๑-๒๕๔๕

ภาคผนวก ค

แบบสัมภาษณ์/แบบประเมิน

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มเขตภาคเหนือตอนล่าง

****

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับเป็นข้อมูล และแนวทางสำหรับผู้วิจัย เพื่อที่ใช้เป็นแนวทางการเสนอแนะการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรีกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสืบต่อไป

กรุณาให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริง เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ในทางการบริหารการจัดการข้อมูลที่ได้จากการให้สัมภาษณ์นี้ จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม ซึ่งการให้สัมภาษณ์นี้จะไม่มีผลเสียต่อผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งในหน้าที่และการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

ด้วยความเคารพอย่างสูง

ณัฐนันทพล โปรเทียรณ์
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗
โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มเขตภาคเหนือตอนล่าง

คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น ๖ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
ตอนที่ ๒ ข้อคำถามในการศึกษาการบริหารจัดการงานวิชาการ
ตอนที่ ๓ ข้อคำถามในการศึกษาการบริหารจัดการงานงบประมาณ
ตอนที่ ๔ ข้อคำถามในการศึกษาการบริหารจัดการงานบุคคล
ตอนที่ ๕ ข้อคำถามในการศึกษาการบริหารจัดการงานทั่วไป
ตอนที่ ๖ ข้อคำถามการบูรณาการการบริหารจัดการกับหลักสัปปุริสธรรม ๗
ตอนที่ ๗ ข้อคำถามเสนอแนะในการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
คำชี้แจง: โปรดกรอกข้อมูลของท่านตามที่เป็นจริง

๑. ข้อมูลส่วนบุคคล
ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปขอองผู้ให้สัมภาษณ์
เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....
วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์.....
ชื่อ - นามสกุล.....ตำแหน่ง.....
บันทึกข้อมูลผู้วิจัย (จดบันทึก, บันทึกสียง)
สถานที่สัมภาษณ์.....
วันที่สัมภาษณ์..... เวลา..... น

ตอนที่ ๒ ศึกษาสภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านงานวิชาการ

๑. สภาพการบริหารจัดการงานวิชาการด้านหลักการ เป็นอย่างไร
๒. สภาพการบริหารจัดการงานวิชาการด้านแผนงาน เป็นอย่างไร
๓. สภาพการบริหารจัดการงานวิชาการด้านการปฏิบัติงาน เป็นอย่างไร
๔. สภาพการบริหารจัดการงานวิชาการด้านการพัฒนาโรงเรียน เป็นอย่างไร
๖. สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรีในปัจจุบัน มีข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด

ตอนที่ ๓ ศึกษาสภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านงานงบประมาณ

๑. สภาพการบริหารจัดการงานงบประมาณด้านหลักการ เป็นอย่างไร
๒. สภาพการบริหารจัดการงานงบประมาณด้านแผนงาน เป็นอย่างไร
๓. สภาพการบริหารจัดการงานงบประมาณด้านการปฏิบัติงาน เป็นอย่างไร
๔. สภาพการบริหารจัดการงานงบประมาณด้านการพัฒนาโรงเรียน เป็นอย่างไร
๖. สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรีในปัจจุบัน มีข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด

ตอนที่ ๔ ศึกษาสภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านบุคคล

๑. สภาพการบริหารจัดการงานบุคคลด้านหลักการ เป็นอย่างไร
๒. สภาพการบริหารจัดการงานบุคคลด้านแผนงาน เป็นอย่างไร
๓. สภาพการบริหารจัดการงานบุคคลด้านการปฏิบัติงาน เป็นอย่างไร
๔. สภาพการบริหารจัดการงานบุคคลด้านการพัฒนาโรงเรียน เป็นอย่างไร
๖. สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรีในปัจจุบัน มีข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด

ตอนที่ ๕ ศึกษาสภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านงานทั่วไป

๑. สภาพการบริหารจัดการงานทั่วไปด้านหลักการ เป็นอย่างไร
๒. สภาพการบริหารจัดการงานทั่วไปด้านแผนงาน เป็นอย่างไร
๓. สภาพการบริหารจัดการงานทั่วไปด้านการปฏิบัติงาน เป็นอย่างไร
๔. สภาพการบริหารจัดการงานทั่วไปด้านการพัฒนาโรงเรียน เป็นอย่างไร
๖. สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรีในปัจจุบัน มีข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด

ตอนที่ ๖ ข้อคำถามการบูรณาการการบริหารจัดการกับหลักสัปปุริสธรรม

๑. ท่านคิดว่าหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้ในการบริหารจัดการ เป็นอย่างไร

๑.๑ ธัมมัญญุตา (รู้จักเหตุ) ท่านคิดเห็นอย่างไร กับการที่โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ตั้งขึ้นมาเพื่อรองรับและเปิดโอกาสให้คนในชุมชนและสังคมนี้ได้มีการศึกษาวิชาดนตรี

๑.๒ อัตถัญญุตา (รู้จักจุดมุ่งหมายและเหตุผล) ท่านคิดเห็นอย่างไร กับโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑.๓ อัตตัญญุตา (รู้จักตน) ท่านคิดเห็นอย่างไร กับโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑.๔ มัตตัญญุตา (รู้จักประมาณ) ท่านคิดเห็นอย่างไร กับโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑.๕ กาลัญญุตา (รู้จักกาล) ท่านคิดเห็นอย่างไร กับโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑.๖ ปริสัญญุตา (รู้จักชุมชน) ท่านคิดเห็นอย่างไร กับโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๑.๗ ปุคคลปโรปรัญญู (รู้จักบุคคล) ท่านคิดเห็นอย่างไร กับโรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

๒. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ มีด้านใดบ้าง

๓. ท่านคิดว่าแนวทางในการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ควรได้รับการพัฒนาอย่างไร

๓.๑ หลักสูตร ด้านธัมมัญญุตา (รู้จักเหตุ)

๓.๒ มุ่งหมาย ด้านอัตถัญญุตา (รู้จักจุดมุ่งหมายและผล)

๓.๓ สำรวม ด้านอัตตัญญุตา (รู้จักตน)

๓.๔ ปรับ ด้านมัตตัญญุตา (รู้จักประมาณ)

๓.๕ วางแผน ด้านกาลัญญุตา (รู้จักกาล)

๓.๖ ร่วมมือ ด้านปริสัญญุตา (รู้จักชุมชน)

๓.๗ มนุษสัมพันธ์ ด้านปุคคลปโรปรัญญู (รู้จักบุคคล)

ตอนที่ ๗ ข้อความคิดเห็นอื่นๆ ข้อแนะนำอื่นๆ เพิ่มเติม (ถ้ามี) โปรดระบุ

ณัฐนันทพล โปรเทียรณ์
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบประเมินเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มเขตภาคเหนือตอนล่าง

THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT APPLYING SAPPURISADHAMMA 7 AMONG MUSIC TEACHERS OF THE LOWER NORTHERN AREA

คำชี้แจง

แบบประเมินรูปแบบฉบับนี้เป็นแบบประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มเขตภาคเหนือตอนล่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ ของร่างรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มเขตภาคเหนือตอนล่าง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอความเมตตาอนุเคราะห์จากทุกท่านได้กรุณาประเมินรูปแบบ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เห็นว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ ตามสภาพความเป็นจริงให้ครบถ้วนทุกข้อ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินรูปแบบนี้ จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลเสียต่อผู้ประเมินทั้งในหน้าที่และการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

แบบประเมินรูปแบบฉบับนี้แบ่งออกเป็น ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมินรูปแบบ

ตอนที่ ๒ การประเมินรูปแบบเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์โดยกำหนดให้คะแนน ๕ ระดับดังนี้

๕ หมายถึง ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์มากที่สุด
๔ หมายถึง ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์มาก
๓ หมายถึง ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์ปานกลาง
๒ หมายถึง ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์น้อย
๑ หมายถึง ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และประโยชน์น้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์ประเมินรูปแบบจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณ ในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ณัฐนันทพล โปรเทียรณ์
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมินรูปแบบ
คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่แสดงสถานภาพของท่านตามที่เป็นจริง

๑ ข้อมูลส่วนบุคคล

(๑) เพศ

☐ ชาย
☐ หญิง

(๒) อายุ

☐ ต่ำกว่า ๓๑ ปี
☐ ๓๑-๔๐ ปี
☐ ๔๑-๕๐ ปี
☐ ๕๐ ปีขึ้นไป

(๓) สถานภาพ

☐ บรรพชิต
☐ คฤหัสถ์

(๔) ตำแหน่งปัจจุบัน

☐ ผู้บริหาร
☐ อาจารย์

(๕) ตำแหน่งทางวิชาการ

☐ ศาสตราจารย์
☐ รองศาสตรจารย์
☐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
☐ อาจารย์

(๖) การศึกษา

☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก

(๗) ประสบการณ์การทำงาน

☐ ต่ำกว่า ๑๐ปี
☐ ๑๐-๒๐ ปี
☐ ๒๑-๓๐ ปี
☐ ๓๐ ปีขึ้นไป

ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗
โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่แสดงสถานภาพของท่านตามที่เป็นจริง
คำอธิบาย : นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

หลักสัปปุริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรมที่สำคัญ ๗ ประการ เป็นธรรมของสัปปุริสชนคือคนดีหรือคนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติของคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ นำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี ที่ได้ตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ประกอบด้วย ๗ ด้าน ดังนี้

๑) ธัมมัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งกรรม รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล ที่จะทำให้เกิดผลหรือบรรลุผลสำเร็จ

๒) อัตถัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักผล หรือความมุ่งหมาย เป้าหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการกระทำตามหลักการบริหาร

๓) อัตตัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักตนคือรู้จักจุดด้อย จุดแข็งเป็นอย่างไร มีขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์ การบริหารสร้างบรรยากาศ

๔) มัตตัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ รู้จักขีดความสามารถในการบริหาร มีความพอดีในการจ่าย การบริหารการเงิน ต้องพิจารณาให้รู้จักประมาณในความเพียงพอ

๕) กาลัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา อันเหมาะสม และระยะเวลาในการบริหารจัดการช่วงเวลา ที่เหมาะสมกับการดำเนินการบริหารจัดการ การสร้างโอกาส

๖) ปริสสัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักชุมชน กริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้น เข้าถึงเข้าใจชุมชน ว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการเป็นประโยชน์ต่อชุมชน

๗) ปุคคลัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคล รู้จักความแตกต่างของบุคคล ใช้มอบงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถแก่ครูผู้สอน

๑. รูปแบบการประเมินการบริหารจัดการงานวิชาการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

รูปแบบการบริหารจัดการงานวิชาการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ																				
		ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					การใช้ประโยชน์				
		๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕
ธัมมัญญุตา	๑. การบริหารจัดการตามกฎเกณฑ์กติกาที่ตั้งขั้นเกี่ยวกับโรงเรียนสอนดนตรี																				
อัตถัญญุตา	๒. การบริหารวิชาการมีการวางแผนกำหนดงานย่อย อย่างละเอียด โดยมีจุดรู้จุดมุ่งหมาย ในการบริหารของโรงเรียนดนตรี																				
อัตตัญญุตา	๓. การแบ่งงานทางวิชาการจัดบุคคลที่รับผิดชอบแต่ละเครื่องดนตรี ตามคุณลักษณะ เฉพาะของครูผู้สอน																				
มัตตัญญุตา	๔. การวางแผนการเงิน จัดสรรการเงินอย่างเหมาะสม																				
กาลัญญุตา	๕. การส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ ในทันต่อยุคสมัย ผู้บริหารของโรงเรียนดนตรีเป็นผู้ที่มีความเข้าใจบทบาทวางแผนและหน้าที่แผนงานของท่านได้สอดคล้องกับนโยบาย																				
ปริสัญญุตา	๖. การควบคุมดูแลบริหารจัดการผู้รับผิดชอบจะต้องรายงาน ในเรื่องผลการเรียนของผู้เรียน																				
ปุคคลัญญุตา	๗. การรายงานผลการปฏิบัติงาน ต้องเสนอขึ้นตามลำดับชั้น รายงานข้อคิดเห็นของผู้ปกครอง																				

๒. รูปแบบการประเมินการบริหารจัดการงานงบประมาณตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

รูปแบบการบริหารจัดการงานงบประมาณตามหลักสัปปุริสธรรม ๗		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ																				
		ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					การใช้ประโยชน์				
		๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕
ธัมมัญญุตา	๑. การจัดสรรงบประมาณเป็นสัดส่วน ระบุใช้ในเรื่อง ตกแต่งกระจก เพิ่มเติมในห้องเรียนดนตรี ซ่อมแซมเครื่องดนตรี จัดซื้อเครื่องดนตรีใหม่																				
อัตถัญญุตา	๒. ห้องดนตรีติดสามารถกระจกสะท้อนภาพที่ผู้เรียนดนตรี เครื่องดนตรีที่ซื้อมาใช้ในชั้นเรียนดนตรีที่เปิดเพิ่มขึ้นใหม่ เครื่องดนตรีเก่าก็นำไปซ่อมเพื่อยืดเวลาการใช้เครื่องดนตรี																				
อัตตัญญุตา	๓. การบริหารจัดการในงบประมาณวางตัวบุคคลผู้ที่รับผิดชอบต้องมีความซื่อตรง เชี่ยวชาญบัญชี สามารถตรวจสอบได้เสมอ																				
มัตตัญญุตา	๔. การวางแผนใช้งบประมาณต้องมีประสิทธิภาพ ได้สัดส่วนพอเหมาะกับ การบริหารจัดการโรงเรียนสอนดนตรี																				
กาลัญญุตา	๕. พิจารณาจากเศรษฐกิจของประเทศ กระแสความนิยมของกลุ่มคน																				
ปริสัญญุตา	๖. ปรับเปลี่ยนโรงเรียนสอนดนตรีให้เป็นเข้ากับความต้องการของชุมชนสังคม โดยการแก้ปัญหาให้ตรงจุด																				
ปุคคลัญญุตา	๗. ให้รางวัลครูและเจ้าหน้าที่ทำงานดีได้ผ่านการประเมิน ให้รางวัลแก่ผู้เรียนที่สร้างชื่อให้กับโรงเรียนสอนดนตรี																				

๓. รูปแบบการประเมินการบริหารจัดการงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

รูปแบบการบริหารจัดการงานบุคคลตามหลักสัปปุริสธรรม ๗		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ																				
		ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					การใช้ประโยชน์				
		๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕
ธัมมัญญุตา	๑. มอบหมายหน้าที่ที่ตรงกับความรู้ความสามารถและฉันทัดของแต่ละบุคคล																				
อัตถัญญุตา	๒. การบริหารจัดการด้วยการทำความเข้าใจให้กับบุคลากรของโรงเรียนสอนดนตรี ให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มุ่งสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน																				
อัตตัญญุตา	๓. บุคลากรทั้งหมดต้องมีความพร้องที่จะตามความเชี่ยวชาญในเครื่องมือดนตรีในแต่ละชิ้น รู้จุดอ่อน และจุดแข็งของตัวเองด้วยการ สำรวจตัวเองและเตือนตัวเองอยู่เสมอ																				
มัตตัญญุตา	๔. บุคลาการจะต้องรู้จักคำว่าขอบเขต ความพอเหมาะ ในการวางตัว กับผู้ปกครองและนักเรียนให้พอเหมาะพอควร																				
กาลัญญุตา	๕. บุคลาการจะต้องมีความตรงต่อเวลา หากมีภาระงานพิเศษ ต้องอยู่ช่วยกัน จนงานสำเร็จลุล่วง																				
ปริสัญญุตา	๖. จัดกิจกรรม หรือคอนเสิร์ตของโรงเรียน การแสดงของนักเรียนโดยเชิญบุคคลภายนอกเข้าร่วมชม																				
ปุคคลัญญุตา	๗. มีปฏิสัมพันธ์ให้ความร่วมมือต่างๆ นำ ผู้เรียนขึ้นแสดงความสามารถตามคำเชิญ																				

๔. รูปแบบการประเมินการบริหารจัดการงานทั่วไปตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โรงเรียนสอนดนตรี กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

รูปแบบการบริหารจัดการงานทั่วไปตามหลักสัปปุริสธรรม ๗		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ																				
		ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					การใช้ประโยชน์				
		๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕	๑	๒	๓	๔	๕
ธัมมัญญุตา	๑. มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบสำหรับการบริหารจัดการให้ครอบคลุมงานในโรงเรียนสอนดนตรี																				
อัตถัญญุตา	๒. มาปรับปรุงแผนงานบริหารให้สอดคคล้องยิ่งขึ้นตามแนวทางการพัฒนาไว้ในนโยบายของโรงเรียนดนตรี																				
อัตตัญญุตา	๓. มีส่งเสริมพัฒนาจุดด้อยให้ทุกๆ บทบาทหน้าที่ มีความทุ่มเท ตั้งใจพัฒนางาน ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปปฏิบัติตามที่มอบหมาย																				
มัตตัญญุตา	๔. มีการควบคุม กำกับการใช้งบประมาณปฏิบัติงานของบุคลากรตามระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียนดนตรี																				
กาลัญญุตา	๕. มีการกำหนดวางระยะเวลาเป้าหมายของภาระงานให้บรรลุผลที่ได้มาตรฐานคุณภาพ																				
ปริสัญญุตา	๖. การประสานความร่วมมือกับชุมชน สังคมความอำนวยความสะดวกต่างๆในงานกิจกรรม หรืองานวันสำคัญในทุกๆรูปแบบ																				
ปุคคลัญญุตา	๗. จัดสรรงานที่ความเหมาะสมบุคคลเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์เป้าหมายที่วัดผลและประเมินผลไว้																				

ขอบกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ณัฐนันทพล โปรเทียรณ์
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ง

ประมวลภาพจากการศึกษาภาคสนาม/การสัมภาษณ์/การสนทนากลุ่ม

๑. ประมวลภาพในการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์ : รศ.ดร.สมชัย ศรีนอก

ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำหลักสูตร คณะครุศาสตร์

สถานที่สัมภาษณ์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สัมภาษณ์ : เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๐

สัมภาษณ์ : นางกฤษณา พุทธชาด
ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการสอน โรงเรียนสอนดนตรี ซอล ฟา จังหวัดนครสวรรค์
สัมภาษณ์ : เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๐

สัมภาษณ์ : ดร.ศุภฤกษ์ วังซ้าย
ตำแหน่ง : ครูดนตรี ชำนาญการ
สถานที่สัมภาษณ์ : โรงเรียนจ่านกร้องSax & Syn Academy จังหวัดพิษณุโลก
สัมภาษณ์ : เมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๐

สัมภาษณ์ : นางดวงรัตน์ ตัญจพัฒณ์กุล
ตำแหน่ง : ผู้บริหารโรงเรียนดนตรีเดอะวันมิวสิคแอนด์แดนซ์ จังหวัดพิษณุโลก
สัมภาษณ์ : เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ : นางสาวธันยนนท์ ตรีสุทธาชีพ
ตำแหน่ง : ผู้บริหาร โรงเรียนดนตรีว.ธยวิชการดนตรีภายใต้การควบคุมกศน.ปางศิลาทอง กำแพงเพชร
สัมภาษณ์ : เมื่อวันที่ ๑๔ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ : นางสายฝน วงศ์ทน
ตำแหน่ง : ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี โรงเรียนดนตรีพิจิตร จังหวัดพิจิตร
สัมภาษณ์ : เมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ : นายธรรศณะ กุลสุวรรณ์
ตำแหน่ง : ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี โรงเรียนดนตรีสากลจังหวัดพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก
สัมภาษณ์ : เมื่อวันที่ ๒๗ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ : นายชาญณรงค์ รุจิลัญจ์
ตำแหน่ง : ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี โรงเรียนดนตรีปลายฟ้า จังหวัดนครสวรรค์
สัมภาษณ์ : เมื่อวันที่ ๙ เมษายน พ.ศ.๒๕๖๑

สัมภาษณ์ : นางกันยารัตน์ วีระเศรษฐกุล
ตำแหน่ง : ผู้บริหารโรงเรียนสอนดนตรี โรงเรียนดนตรีปากน้ำโพ จังหวัดนครสวรรค์
สัมภาษณ์ : เมื่อวันที่ ๒๑ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑

๒. ประมวลภาพกิจกรรมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

วันอาทิตย์ที่ ๘ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๔๖๑

ณ ห้องอาคารสำนักงานรองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

๓. ประมวลภาพกิจกรรมประชาพิจารณ์ (Public Hearing)

ณ ตึกอาคารเรียนหลวงพ่อคูณ ปริสุทฺโธ ห้อง ๒๐๑๓

วันศุกร์ที่ ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๑

๔. ประมวลภาพกิจกรรมสอบป้องกันดุษฎีนิพนธ์ (Defense)

ห้องประชุมตึกหลวงพ่อคูณ ๒๑๐๓

วันพุธที่ ๓๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๒

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ/ นามสกุล : นายณัฐนันทพล โปรเทียรณ์
ว/ ด/ ป เกิด : วันจันทร์ที่ ๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๒๙
ภูมิลำเนาที่เกิด : จังหวัดนครสวรรค์
การศึกษา : พ.ศ. ๒๕๕๑ ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาดนตรีไทย
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
: พ.ศ. ๒๕๕๕ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาดนตรีศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ประสบการณ์การทำงาน : ครูสอนดนตรีไทย, ดุริยางค์ไทย-สากล โรงเรียนยุวบัณฑิตวิทยา
: ครูอัตราจ้างสอนดนตรีไทย โรงเรียนสตรีนครสวรรค์
: ครูสอนดนตรีไทย โรงเรียนพระบางวิทยา
ผลงานทางวิชาการ : ๑) การบริหารจัดการความรู้ของผู้บริหารภายใต้กระแสโลกาภิวัฒน์ในศตวรรษที่ ๒๑
: ๒) การบริหารจัดการของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในสถานศึกษา
: ๓) การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารที่เข้มแข็ง
ปีที่เข้าศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๕๗
ปีที่สำเร็จการศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๖๑
ที่อยู่ปัจจุบัน : ๑๙๖/๑๙ หมู่การุณรังสี (รักบึงอ้อ) หมู่ ๑ ต.นครสวรรค์ตก อ.เมืองนครสวรรค์ จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐
: E-mail: music.lovevie_thestarow@hotmail.com
Tel : 098-3712549