

การศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร



นายอดิชาติ เจริญพาโชค

## สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-53-1654-7

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A STUDY OF THE COMPETENCY OF MUSIC DIRECTORS IN MANAGING THE CONCERT  
AND MARCHING BAND OF THE EXTRA LARGE SECONDARY SCHOOL,  
BANGKOK METROPOLIS**



**Mr. Atichart Charoenpachok**

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management, and Leadership**

**Faculty of Education**

**Chulalongkorn University**

**Academic Year 2004**

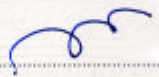
**ISBN 974-53-1654-7**

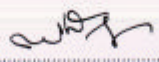
หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิต  
ของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ  
เขตกรุงเทพมหานคร  
โดย นายอติชาติ เจริญพาโชค  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์


คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

  
..... คณะบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญศรี ศิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐริมา คุปรัตน์)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อดิชาติ เจริญพาโชค : การศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร (A STUDY OF THE COMPETENCY OF MUSIC DIRECTORS IN MANAGING THE CONCERT AND MARCHING BAND OF THE EXTRA LARGE SECONDARY SCHOOL, BANGKOK METROPOLIS) อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ. เอกชัย กี่สุขพันธ์, 274 หน้า. ISBN 974-53-1654-7

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์งานและสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 6 ท่าน เกี่ยวกับงาน ขอบเขตงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตในแต่ละงาน ตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิต จำนวน 106 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีวงโยชวาทิต จำนวน 53 โรงเรียน เกี่ยวกับสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งสร้างจากผลการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิตและหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ควรมี 15 สมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการจูงใจ สมรรถนะในการประเมินผล สมรรถนะในการมอบหมายงาน สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ สมรรถนะในการจัดองค์การ สมรรถนะในการตัดสินใจ สมรรถนะในการแก้ปัญหา สมรรถนะในการให้คำปรึกษา สมรรถนะในการประสานงาน สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการติดตามงาน

ภาควิชา.....นโยบาย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....  
สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา.....  
ปีการศึกษา.....2547.....

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....



##4683784727 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : COMPETENCY / MUSIC DIRECTORS / MANAGING THE CONCERT AND MARCHING BAND.

ATICHART CHAROENPACHOK : A STUDY OF THE COMPETENCY OF MUSIC DIRECTORS IN MANAGING THE CONCERT AND MARCHING BAND OF THE EXTRA LARGE SECONDARY SCHOOL, BANGKOK METROPOLIS. THESIS ADVISOR : ASSOC.PROF. EKACHAI KEESOOKPUN, 274 pp. ISBN 974-53-1654-7

The purpose of this research was to study the competency of music directors in managing the concert and marching band of the extra large secondary schools, Bangkok Metropolis. The research was processed with 3 different stages.

The first stage : Bodies of knowledge concerned were studied to analyze music directors' jobs and competencies.

The second stage : Six experts were interviewed on the scope of work, list of activities to be performed in each task, and competencies of any music directors including behaviors relating to each competency. The tool used in this stage was a structured - interview form.

The third stage : Investigate the opinions of 53 school administrators and 53 music directors of 53 schools having concert and marching on behaviors expressing music directors' competencies base on the information obtained from those six experts. The collected data were analyzed by mean and standard deviation.

According to this study, the highly recommended important competencies of the music directors should be 1) Teamwork 2) Motivation 3) Evaluation 4) Delegation 5) Western Music 6) Planning 7) Organizing 8) Decision Making 9) Problem Solving 10) Consulting 11) Coordinating 12) Analytical Thinking 13) Creative Thinking 14) Communication 15) Follow Up, consecutively.

Department.....Educational Policy, Management,  
and Leadership.....

Student's signature 

Field of study.....Educational Administration.....

Advisor's signature 

Academic year.....2004.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอิงจาก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ ที่อธิบายขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกอย่างชัดเจน ด้วยความเต็มใจและให้กำลังใจเสมอมา จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาติดตามและอธิบายแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้วิทยานิพนธ์มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณานำเรื่องที่เป็นปกติธรรมดาพัฒนาให้เป็นสิ่งที่น่าสนใจ อันเป็นประโยชน์และมีคุณค่ายิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่ให้ข้อมูลและประสบการณ์ต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ และเพื่อนๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดความช่วยเหลือและความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ ที่ให้ความรักและให้การสนับสนุนการศึกษาของผู้วิจัย จนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่	
<b>1 บทนำ</b>	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
วิธีดำเนินการวิจัย .....	8
ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิจัย .....	10
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
ตอนที่ 1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมนักเรียน .....	11
ความหมายการบริหารกิจกรรมนักเรียน .....	11
การศึกษากิจกรรมนักเรียน .....	14
ความจำเป็นในการจัดกิจกรรมนักเรียน .....	14
ประโยชน์ของกิจกรรมนักเรียน .....	16
หลักการจัดกิจกรรมนักเรียน .....	17
กระบวนการบริหารกิจกรรมนักเรียน .....	19
ตอนที่ 2 มโนทัศน์เกี่ยวกับการจัดการวงโยธวาทิต .....	20
ความหมายของการจัดการวงโยธวาทิต .....	20
การศึกษาการจัดการ .....	23
ความสำคัญของการจัดการ .....	23

บทที่	หน้า
บทบาทของการจัดการ .....	23
หน้าที่ทางการจัดการ .....	25
ทักษะการจัดการ .....	26
การศึกษาวงโยธวาทิต .....	28
ความเป็นมาของวงโยธวาทิตในประเทศไทย .....	28
ความเป็นมาของวงโยธวาทิตในสถานศึกษา .....	29
ประโยชน์ของกิจกรรมวงโยธวาทิตในสถานศึกษา .....	30
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการวงโยธวาทิต .....	32
ตอนที่ 3 มโนทัศน์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต .....	35
การศึกษาสมรรถนะ .....	35
ความเป็นมาของสมรรถนะ .....	35
ความหมายของสมรรถนะ .....	36
ประโยชน์ของสมรรถนะ .....	43
ประเภทของสมรรถนะ .....	45
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการจัดการ .....	46
การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน .....	52
ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต.....	56
ความหมายของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต .....	56
งานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต .....	56
สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต .....	101
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	128
<b>3</b> <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	130
วิธีดำเนินการวิจัย .....	130
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง .....	130
ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ .....	130
ขั้นตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธวาทิต .....	134
เกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น .....	137



**4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ..... 139

    ตอนที่ 1 สถานภาพผู้เชี่ยวชาญ ..... 139

    ตอนที่ 2 งานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ..... 140

    ตอนที่ 3 ขอบเขตงานและกิจกรรมที่ดำเนินการในแต่ละงานของ  
        ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ..... 141

    ตอนที่ 4 สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ..... 147

    ตอนที่ 5 สมรรถนะและลักษณะพฤติกรรมในแต่ละสมรรถนะของ  
        ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ..... 154

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและ  
    ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ..... 162

    ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 162

    ตอนที่ 2 สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ..... 163

**5 สรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ**

สรุปผลการวิจัย ..... 197

อภิปรายผลการวิจัย ..... 209

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย ..... 228

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ..... 229

รายการอ้างอิง ..... 230

ภาคผนวก ก ..... 239

ภาคผนวก ข ..... 271

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ ..... 274

## สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
1	การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ใหม่ของการบริหารจัดการ .....	47
2	สมรรถนะของการบริหารจัดการกับบทบาทใหม่ .....	48
3	จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไป ได้รับคืน และแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำแนกตามประชากร .....	136
4	จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต .....	140
5	จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะที่พิจารณาตามงานของ ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต .....	148
6	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	162
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะด้านดนตรีโยธวาทิต .....	164
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการวางแผน .....	166
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการจัดองค์การ .....	168
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ .....	170
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ .....	172
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการให้คำปรึกษา .....	174
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการจูงใจ .....	176
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม .....	178
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการประสานงาน .....	180
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการสื่อสาร .....	182

ตารางที่	หน้า
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการตัดสินใจ ..... 184
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการแก้ไขปัญหา ..... 186
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการมอบหมายงาน ..... 188
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการติดตามงาน ..... 190
21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการประเมินผล ..... 192
22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสมรรถนะในการบริหารกิจกรรม นักเรียนด้านการจัดการวงโยธาทิตของผู้ควบคุมวงโยธาทิต ..... 194

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	ตัวแบบภูเขาหิมะตามแนวคิดของ Spencer ..... 39
2	ผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ ..... 39
3	ความหมายของคำว่าสมรรถนะ ..... 40
4	โมเดลของความเชื่อมโยงเชิงเหตุผลของสมรรถนะด้านต่างๆ ตัวอย่าง : แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motivation) ..... 41
5	สารคดี ..... 83



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

Glathorn และ Spencer (อ้างถึงใน กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์, 2533 : 459) ให้ความสำคัญของการจัดกิจกรรมนักเรียนไว้ว่า การเรียนด้านวิชาการในชั้นเรียน ส่วนใหญ่จะพัฒนานักเรียนได้เพียง 2 ด้าน คือ ด้านการใช้ภาษาและการใช้เหตุผลทางคณิตศาสตร์ โดยแท้จริงแล้วเด็กนักเรียนย่อมต้องการที่จะพัฒนา กิจกรรมที่ทำท่าย ที่จะช่วยให้พวกเขาได้พัฒนาทักษะหลายๆ อย่าง แตกต่างกันไป การจัดกิจกรรมนักเรียน จึงมีความจำเป็นนอกเหนือจากการเรียนในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว โดย วันนอร์ มะทา (อ้างถึงใน กฤษณ์ ศิริพงษ์, 2535 : 86 - 87) กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องจัดกิจกรรมนักเรียน ดังนี้

1. เพื่อสนองความต้องการทางด้านจิตวิทยาของนักเรียน ซึ่งต้องการการยอมรับของบุคคลในวัยเดียวกัน การเป็นสมาชิกของกลุ่ม ความสำเร็จ การยกย่อง การฝึกทักษะ ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการ การอยู่ในสภาพแวดล้อมซึ่งอบอุ่น เป็นมิตรและเข้าใจกันเพื่อทดแทนสิ่งที่ตัวเองขาด
2. สามารถดึงเอาความสนใจ ความสามารถพิเศษ และความกระตือรือร้นของนักเรียน ให้แสดงออกมา เช่น กิจกรรมทางด้านการจัดทำหนังสือ ดนตรี วาดเขียน และกิจกรรมที่มีการแข่งขัน เขาจะแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ปรากฏให้เห็นก็เมื่อมีอิสระในการเลือกทำ ทำโดยสมัครใจ และตระหนักในความรับผิดชอบต่อกิจกรรม
3. ช่วยให้นักเรียนรู้จักใช้เวลาว่างให้มีคุณค่า และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและตนเอง เพราะเมื่อนักเรียนมีกิจกรรมซึ่งตนสนใจ ร่วมทำกับเพื่อน เขาจะไม่ตั้งตนเป็นที่ต่อต้านหรือประพฤติผิดต่อสังคม นอกจากนี้ยังจะเกิดความสนใจใหม่ๆ ขึ้น เพราะได้พบกับบุคคลที่มีความสนใจเหมือนๆ กัน และอาจช่วยให้นักเรียนได้พบสิ่งที่มีคุณค่าต่อชีวิตในภายภาคหน้า
4. เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างนักเรียน และนักเรียนกับครูอาจารย์ เพราะได้ทำงานร่วมกัน ทำให้บุคคลมีโอกาสรู้จักกันมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซักถามความข้องใจ และข้อเท็จจริงซึ่งแต่ละฝ่ายต้องการรู้ แต่สำหรับครูอาจารย์นั้นจะระมัดระวังเรื่องการวางตนให้ถูกต้องกับจรรยาบรรณของอาชีพ และวัฒนธรรมอันดีงาม
5. ช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำของเด็กได้ดีกว่าการเรียนในชั้น ครูหรืออาจารย์ที่ปรึกษาจะต้องปล่อยให้เด็กมีโอกาสทำเอง มีโอกาสเลือกและประกอบกิจกรรมด้วยตนเอง นอกจากเด็กจะต้องการความช่วยเหลือบางประเภท ถ้าครูเข้าไปเกี่ยวข้องมากเกินไป สถานภาพของการจัดกิจกรรมก็จะไม่แตกต่างไปจากการเรียนในชั้นเรียน



พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาที่เห็นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ รวมถึงกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ โดยโรงเรียนจะต้องจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ตามแนวทางของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 (กรมวิชาการ, 2544 : 6) ที่จัดทำหลักสูตรแกนกลางของประเทศ มีจุดประสงค์ที่จะพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 นั้น นอกจากจะกำหนดระดับช่วงชั้น สาระการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มแล้ว อีกหนึ่งกิจกรรมสำคัญที่จัดให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถตนเอง ก็คือ “กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน” ที่ผู้เรียนสามารถเข้าร่วมและปฏิบัติกิจกรรมที่เหมาะสมร่วมกับผู้อื่น โดยหัวใจสำคัญของการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน คือ การพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ให้ครบทุกด้าน ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม โดยอาจจัดเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสนองนโยบายในการสร้างเยาวชนของชาติให้เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีคุณภาพเพื่อพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รวมถึงปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม ซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย มีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมแนะแนว และ กิจกรรมนักเรียน

กิจกรรมนักเรียน เป็นกิจกรรมที่เกิดจากความสมัครใจของผู้เรียน มุ่งพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพิ่มเติมจากกิจกรรมในกลุ่มสาระ เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ปัญหา ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนอย่างเต็มที่ รวมถึงกิจกรรมที่มุ่งปลูกฝังความมีระเบียบวินัย รับผิดชอบ รู้สิทธิและหน้าที่ของตนเองในการอยู่ร่วมกันตามระบอบประชาธิปไตย โดยแบ่งตามความแตกต่างระหว่างกิจกรรมได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. กิจกรรมพัฒนาความถนัด ความสนใจ ตามความต้องการของผู้เรียน เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเติมเต็มความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ของผู้เรียนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อการค้นพบความถนัดความสนใจของตนเอง และพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ ตลอดจนการพัฒนาทักษะของสังคมและปลูกฝังจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม

2. กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์ เป็นกิจกรรมที่มุ่งปลูกฝัง ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ เพื่อการอยู่ร่วมกันในสภาพชีวิตต่างๆ นำไปสู่พื้นฐานการทำประโยชน์ให้แกสังคม และวิถีชีวิตในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

“กิจกรรมวงโยชวาทิต” เป็นกิจกรรมดนตรีประเภทหนึ่งที่มีขึ้นภายในโรงเรียน นอกเหนือไปจากกิจกรรมในห้องเรียน ซึ่ง อนุช อนุชจิตต์ (2544 : 139) กล่าวถึงกิจกรรมวงโยชวาทิตว่าเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน หรือเพื่อการใช้ประโยชน์ของโรงเรียน โดยมีนักเรียนเป็นผู้ดำเนินการและมีผู้สอนเป็นผู้จัดการหรือที่ปรึกษา หรืออาจมีผู้สอนเป็นผู้จัดการและดำเนินการกระทรวงศึกษาธิการ (กรมสามัญศึกษา กองการมัธยม, 2521 : 136 - 138) จัดให้กิจกรรมวงโยชวาทิตเข้าสู่

ระบบการเรียนการสอนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นตั้งแต่พุทธศักราช 2521 จัดอยู่ในกลุ่มวิชาเลือกเสรี มี 4 รายวิชา คือ แตรวงหรือวงโยธวาทิต 1 - 4 (ศ. 0221 - ศ. 0224) ต่อมากระทรวงศึกษาธิการ (2535 : 4 - 6) ปรับหลักสูตรเหลือเพียงวิชาดนตรีสากลปฏิบัติตามความถนัด 1 และ 2 เท่านั้น โดยกิจกรรมวงโยธวาทิตได้จัดอยู่ในส่วนหนึ่งของกิจกรรมของนักเรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของโรงเรียนนั้นๆ ด้วย

แม้ปัจจุบันกิจกรรมวงโยธวาทิตจะไม่ได้ถูกจัดอยู่ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ยังคงเป็นกิจกรรมที่ยังดำเนินการอยู่ในสถานศึกษา เพราะหน่วยงานต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญ จึงสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนวงโยธวาทิตในสถานศึกษา ซึ่ง ธนาคาร แพทย์วงศ์ (2541 : 6) กล่าวถึงประโยชน์ของกิจกรรมวงโยธวาทิต ไว้ดังนี้

1. เป็นการประชาสัมพันธ์โรงเรียนสู่ชุมชน
2. นักเรียนปัจจุบัน นักเรียนเก่า ได้รับความชื่นชมในความสำเร็จ
3. เป็นการฝึกอาชีพเบื้องต้น ที่จะนำไปสู่พื้นฐานในการประกอบอาชีพในอนาคต
4. เป็นการฝึกความอดทน ความเสียสละ ความพร้อมเพรียงในการอยู่ร่วมกัน
5. สถาบันภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ฝึกฝน และพัฒนาความสามารถจนปรากฏแก่สายตาประชาชนทั่วไป
6. ทำให้ชุมชนรู้จักสถาบัน และได้รับการยอมรับด้านชื่อเสียงที่เกิดขึ้นแก่สถาบันนั้น
7. ผู้ปกครองนักเรียน สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู เกิดความชื่นชมยินดีในบุตรหลานที่ได้แสดงออกในทางที่ดี และมีระเบียบวินัย
8. เป็นการรักษามาตรฐานทางดนตรีให้ทัดเทียมนานาชาติ
9. เป็นการเผยแพร่ความรู้ความสามารถของนักเรียน
10. สร้างบรรยากาศอันดีงามในสถานศึกษา ให้เกิดความตื่นตัวสนใจ สนุกสนาน ภายในขอบเขตระเบียบวินัยของโรงเรียน
11. เป็นการสนองความต้องการ และความถนัดทางธรรมชาติของนักเรียนที่มีความสนใจด้านวงโยธวาทิต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์และคุณภาพที่ดีในชีวิต

แม้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 จะแบ่งความแตกต่างของกิจกรรมนักเรียนเป็น 2 ลักษณะ ตามที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น แต่กิจกรรมวงโยธวาทิตกลับเป็นกิจกรรมที่บูรณาการกิจกรรมนักเรียนทั้ง 2 ลักษณะ เข้าไว้ด้วยกัน กล่าวคือ กิจกรรมวงโยธวาทิตเป็นกิจกรรมพัฒนาความถนัด ความสนใจ ตามความต้องการของผู้เรียน รวมถึงเป็นกิจกรรมที่มุ่งปลูกฝัง ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ เพื่อการอยู่ร่วมกันในสภาพชีวิตต่างๆ นำไปสู่พื้นฐานการทำประโยชน์ให้แก่สังคม และวิถีชีวิตในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

จากการศึกษาวิทยานิพนธ์ของ สิทธิ สิทธิการุณย์ เรื่อง การบริหารกิจกรรมนักเรียนด้าน การจัดการวงโยชวาทิต : กรณีศึกษาโรงเรียนวัดสุทธิวรารามและโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย พบว่า วงโยชวาทิต ทั้ง 2 โรงเรียนซึ่งมีผลงานและมาตรฐานการจัดการจัดการวงโยชวาทิตนั้น มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ มีการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการ นโยบาย วัตถุประสงค์ มีการวางแผนในการบริหารกิจกรรมวงโยชวาทิต มีการจัดการด้านการเงินและงบประมาณ มีการจัดการด้านบุคลากร มีการจัดการอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และการเดินทาง มีการระดมทุนและการออกงานแสดง และมีการประเมินผล โดยการ บริหารกิจกรรมวงโยชวาทิตแบ่งได้เป็นสองส่วน ส่วนแรกเป็นการบริหารในระดับโรงเรียนซึ่งเป็นระดับ นโยบายและการอำนวยการ มีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุดและได้รับมอบหมายให้ ผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแล และประสานงานกับอาจารย์ผู้ฝึกสอนวงโยชวาทิต ส่วนที่สองเป็นการบริหารที่เป็นการดำเนินการในระดับของ คณะกรรมการนักเรียน โดยทั้งสองโรงเรียนมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบการจัดการกิจกรรมและการดำเนินการ

จะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการวงโยชวาทิตของทั้ง 2 โรงเรียนดังกล่าว มีการดำเนินงานที่ สอดคล้องตามจุดมุ่งหมาย โครงสร้างข้อที่ 3 เรื่องกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 (2544 : 6) ที่ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเองอย่างครบวงจรตั้งแต่ศึกษา วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมิน และปรับปรุงการทำงาน โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม สิทธิ สิทธิการุณย์ (2545 : 159) กล่าวถึงปัญหาการบริหารกิจกรรมนักเรียน ด้านการจัดการวงโยชวาทิตว่า อาจารย์ไม่มีความถนัดในการทำงานด้านเอกสาร การเขียนแผนและโครงการ

ในด้านวิชาการทางดนตรีนั้น ณรุทธ์ สุทธจิตต์ (2544 : 144 - 145) กล่าวถึงปัญหาของ กิจกรรมวงโยชวาทิตในด้านวิชาการดนตรีว่า กิจกรรมวงโยชวาทิต มักจะมุ่งเน้นการบรรเลงเพลงอย่างเดียว โดยการดำเนินการหรือสอนให้นักเรียนจดจำการปฏิบัติทักษะดนตรีจากการท่องจำและปฏิบัติซ้ำๆ ซึ่งหลาย ครั้งมีได้อยู่บนรากฐานของความเข้าใจและความซาบซึ้งในดนตรีอย่างแท้จริง ทำให้นักเรียนขาดพัฒนาการ ทางสาระดนตรี นักเรียนได้ไปเพียงการบรรเลงเพลงนั้นๆ คล้ายเครื่องจักร โดยมีได้เห็นถึงกระบวนการ เรียนรู้ดนตรีอย่างแท้จริง ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ อันเป็นการสร้างความเจริญงอกงามและพัฒนาการ ทางดนตรีต่อไป นอกจากนี้กิจกรรมวงโยชวาทิตมุ่งเน้นเพียงการปฏิบัติทักษะดนตรีได้เท่านั้น มักจะไม่มีการ สอนให้นักเรียนเข้าใจทฤษฎีดนตรี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนดนตรี นักเรียนแทบทั้งหมดที่อยู่ในวง โยชวาทิตสามารถปฏิบัติเครื่องดนตรีได้ แต่ไม่มีความรู้เรื่องทฤษฎีดนตรี ดังนั้นกิจกรรมวงโยชวาทิตที่ดี จึงควรให้ความรู้ความชำนาญทั้งทางทักษะและทฤษฎีดนตรีควบคู่กันไป

ในด้านของครูผู้สอนหรือผู้ควบคุมวงโยชวาทิตนั้น วชิรินทร์ สายสาระ (2531 : 64 - 65) กล่าวว่า สภาพครูดนตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นนั้น ยังไม่เข้าใจปรัชญาการเรียนการสอนดนตรี โดยเสนอแนะ ว่าสถาบันอุดมศึกษาควรสร้างผลิตครูดนตรีให้เป็นครูดนตรีที่แท้จริง ไม่ใช่เพียงแต่มีความรู้ทางดนตรีหรือ สามารถปฏิบัติเครื่องดนตรีได้เท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ วิภา คงคากุล (2529 : 37) ที่กล่าวไว้ว่า การสอน ดนตรีในโรงเรียนควรเป็นการสอนที่ปรับปรุงและถ่ายทอดวัฒนธรรม ผู้สอนจึงจำเป็นต้องเข้าใจผลงานทาง

ศิลปะ และบทบาทของศิลปะในการพัฒนาวัฒนธรรมของมนุษย์ ดังนั้น ผู้ที่สอนดนตรีควรเป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญ และรอบรู้ในเนื้อหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับดนตรี

จากสภาพและปัญหาดังกล่าวสรุปได้ว่า กิจกรรมวงโยชวาทิตซึ่งเป็นกิจกรรมดนตรีในสถานศึกษานั้น เป็นกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอันเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้เรียนและสถานศึกษา การจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ในการใช้ดนตรีเป็นสื่อในการพัฒนาเยาวชน นอกจากนี้แล้วผู้ควบคุมวงโยชวาทิตยังควรมีความรู้ ทักษะ เจตคติในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ เจตนา นาควัชระ (2531 : 47) ที่ว่า “ความมีชีวิตชีวาของวัฒนธรรมทางดนตรีไม่ได้ขึ้นอยู่กับมาตรฐานของการบรรเลงเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในทางจัดการด้วย”

ปัจจุบัน บริบทของการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูปการศึกษา ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบกับบริบทของสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ตามคำกล่าวของ วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2544 : 147) ที่ว่า ในศตวรรษที่ 21 ที่จะมาถึงในเร็ววัน นี้ กระแสความเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะเกิดขึ้นมากมาย ลักษณะงานจะมีความเป็นนามธรรม สลับซับซ้อนมากขึ้น ที่ต้องใช้ภูมิปัญญาและความสามารถอย่างสูงจากผู้ปฏิบัติ นอกเหนือจากมีสมรรถนะด้านสมองที่สามารถเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ ความไม่แน่นอน และความกำกวมได้แล้ว ยังต้องมีทักษะฝีมือหลากหลาย (Multi-skilling) เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถจัดการกับแรงกดดันต่างๆ ทั้งในชีวิตและการทำงานได้ นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุ่ม (2546 : 9) ยังกล่าวว่า องค์กรหลายๆ แห่ง ให้ความสำคัญและพยายามหาวิธีจัดการในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดการความสามารถ (CBM : Competency Based Management) เป็นภาคปฏิบัติขององค์การที่จะใช้สมรรถนะของคน (Human Competency) ผ่านกระบวนการทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล จนกระทั่งเกิดทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีคุณค่าสูงสุด

จากการศึกษาแนวคิดเบื้องต้นในเรื่องสมรรถนะพบว่า องค์กรทั่วโลกกำลังใช้เรื่องของสมรรถนะกันอย่างแพร่หลาย แต่ในเมืองไทยยังอยู่ในขั้นตอนการเริ่มต้นหรือมีใช้บ้างประปรายยังไม่เห็นผลมากนัก ยกเว้นในบริษัทข้ามชาติที่ดูจะพัฒนาได้เร็วกว่า โดยแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะนั้น McClland (อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุ่ม, 2546 : 46) กล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายสมรรถนะ และบอกอีกว่าบริษัทควรที่จะว่าจ้างบุคคลที่ขึ้นกับสมรรถนะมากกว่าคะแนนทดสอบ

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา ได้ศึกษางานวิจัยและเอกสารของสถานศึกษาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิต พบว่ามี การจัดทำภารกิจและหน้าที่ของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต แต่ไม่มีการกล่าวถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิต



ของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต เช่นเดียวกับ คำกล่าวของ Desseler (อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ, 2542 : 174) เรื่องพัฒนาการบริหาร ที่ว่า เป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานในปัจจุบันหรืออนาคตของผู้บริหาร โดยการให้ความรู้ เปลี่ยนทัศนคติ หรือเพิ่มทักษะให้กับผู้บริหาร

### **วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

เพื่อศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร

### **ขอบเขตของการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร โดยกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยได้จากการศึกษาหน้าที่ของผู้บริหารกิจกรรมนักเรียนของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 9 - 10) งานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตโรงเรียนวัดสุทธิวราราม (แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2545 ฝ่ายธุรการ, 2545 : 7) และงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย (เอกสารโครงการพัฒนาผู้นำชุมนุมดนตรีฯ, 2546 : 6 - 12) สัมภาษณ์งานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ได้ดังนี้

1. จัดทำแผน แผนงาน โครงการของกิจกรรมวงโยธวาทิต
2. จัดการปฐมนิเทศนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยธวาทิต
3. จัดตั้งคณะกรรมการวงโยธวาทิต
4. รับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต
5. ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยธวาทิต
6. บริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยธวาทิต
7. ปฏิบัติการสอนและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวงโยธวาทิต
8. ควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยธวาทิต
9. บริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต
10. บริหารงบประมาณกิจกรรมวงโยธวาทิต
11. ประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตและการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต



## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**สมรรถนะ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่แสดงออกถึง ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิต

**การบริหารกิจกรรมนักเรียน** หมายถึง การดำเนินงานด้านกิจกรรมนักเรียน ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**วงโยธวาทิต** หมายถึง วงดนตรีที่มีรูปแบบการบรรเลงได้ทั้ง การนั่งบรรเลง (Concert) และการเดินบรรเลง (Marching) ซึ่งประกอบด้วยเครื่องดนตรีหลัก 3 กลุ่ม คือ กลุ่มเครื่องลมไม้ (Woodwind) กลุ่มเครื่องลมทองเหลือง (Brass wind) และกลุ่มเครื่องกระทบ (Percussion)

**การจัดการวงโยธวาทิต** หมายถึง การดำเนินงานกิจกรรมนักเรียน ประเภทวงโยธวาทิต โดยผู้ควบคุมวงโยธวาทิตของโรงเรียนร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อสนองความต้องการของนักเรียนด้านดนตรีสากล และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลายและใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างคุ้มค่าตามต้องการ

**ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต** หมายถึง อาจารย์หรืออาจารย์พิเศษ ซึ่งปฏิบัติงานด้านการสอน และการจัดการวงโยธวาทิต

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีหน้าที่รับผิดชอบ กิจกรรมวงโยธวาทิตของโรงเรียน

**โรงเรียน** หมายถึง โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีจำนวน นักเรียนตั้งแต่ 2500 คน ขึ้นไป และมีวงโยธวาทิต ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโรงเรียนเอกชนที่มีการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางในการสรรหา คัดเลือก แต่งตั้ง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียน
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตในโรงเรียน
3. เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง ของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตในโรงเรียน

4. เป็นแนวทางในการสร้างตัวชี้วัด และเครื่องมือประเมินสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตในโรงเรียน
5. เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตในโรงเรียน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธาวิฑิตของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ

**ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง** เพื่อวิเคราะห์งานและสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย จากการสังเคราะห์งานของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจากหน้าที่ของผู้บริหารกิจกรรมนักเรียนของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 9 - 10) งานของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตโรงเรียนวัดสุทธิวราราม (แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2545 ฝ่ายธุรการ, 2545 : 7) และงานของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย (เอกสารโครงการพัฒนาผู้นำชุมนุมดนตรีฯ, 2546 : 6 - 12) พร้อมศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี แนวปฏิบัติและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อให้ได้สมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต

**ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ** เกี่ยวกับงาน ขอบเขตงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตในแต่ละงาน ตลอดจนสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ โดย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2

**ประชากร** ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารกิจกรรมนักเรียน ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการวงโยธาวิฑิต โดยเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารกิจกรรมนักเรียน ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการวงโยธาวิฑิต จากวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลจากทั้งกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ กลุ่มละ 2 คน รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนที่ 2

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) และคำถามปลายเปิด (Open-ended)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับงาน ขอบเขตงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตในแต่ละงาน ตลอดจนสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ โดยพิจารณาตามงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ มีลักษณะเป็นข้อคำถามและคำถามปลายเปิด (Open-ended)

### การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 2

ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากงานหลักสูตรและการสอน (บัณฑิตศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ นำเสนอเป็นความเรียงสรุปรายละเอียดตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับงาน ขอบเขตงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตในแต่ละงาน ตลอดจนสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำข้อมูลที่ได้มาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ เพื่อนำสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 50 ขึ้นไป ให้ข้อมูลว่าเป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงาน 6 งานขึ้นไป มาสรุปเป็นรายการสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ นำเสนอในรูปแบบตารางแสดงรายละเอียดตามงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธวาทิต** เกี่ยวกับสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ โดย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 3

**ประชากร** ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธวาทิตของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2500 คนขึ้นไป และมีวงโยธวาทิตรวม 53 โรงเรียน

การวิจัยนี้ใช้ประชากรทั้งหมด กำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็น ผู้บริหารจำนวน 53 คน และผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำนวน 53 คน รวมทั้งสิ้น 106 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนที่ 3

เครื่องมือที่ใช้ในการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต เป็นแบบสอบถามซึ่งสร้างจากผลการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist)
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธาวิฑิตของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

### การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 3

ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากงานหลักสูตรและการสอน (บัณฑิตศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารโรงเรียนและผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตที่เป็นประชากรของการวิจัยนี้ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 3

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ นำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง
- ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธาวิฑิตของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

- การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอโดยแบ่งเป็น 5 บท ดังนี้
- บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ ขอบเขต คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ และวิธีดำเนินการวิจัย
  - บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมนักเรียน มโนทัศน์เกี่ยวกับการจัดการวงโยธาวิฑิต มโนทัศน์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น
  - บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
  - บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมนักเรียน
- ตอนที่ 2 มโนทัศน์เกี่ยวกับการจัดการวงโยธวาทิต
- ตอนที่ 3 มโนทัศน์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต
- ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมนักเรียน

##### ความหมายการบริหารกิจกรรมนักเรียน

###### ความหมายของการบริหาร

Griffiths (1956 : 368 - 369) ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นคำที่ระบุให้เห็นกระบวนการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างมีแบบแผน โดยสมาชิกทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้มีการควบคุมและกำหนดทิศทางของกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้มีการร่วมมือกันปฏิบัติงาน ดังนั้นการบริหารจึงเป็นกระบวนการที่สมาชิกทุกคนต้องร่วมมือกันในการทำงาน ซึ่งแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันเนื่องจากมีอิทธิพลต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไป

พินัส หันนาคินทร์ (2524 : 3) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม (Social Process) ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในสังคม และการบริหารงานเป็นวิธีการแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 4) ให้ความหมายของการบริหารว่า ภาระหน้าที่ของบุคคลใดๆ ที่ปฏิบัติตนเป็นผู้บริหาร ที่จะต้องเข้ามาทำหน้าที่จัดระเบียบ และดำรงไว้ซึ่งสภาพภายใน (ทั้งที่เป็นตัวคน วัสดุ เงินทุน ฯลฯ) ของกลุ่มหรือหน่วยงาน เพื่อให้กลุ่มดังกล่าวสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลมากที่สุดประการหนึ่ง



นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 3) ให้ความหมายของการบริหารว่า กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์และมีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลดังกล่าวได้ร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

จากความหมายของการบริหารข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

### ความหมายของกิจกรรมนักเรียน

Good (1973 : 9) กล่าวถึงกิจกรรมนักเรียนว่ามีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. เป็นกิจกรรมที่นักเรียนสมัครใจเข้าร่วมดำเนินการเอง โดยความเห็นชอบและสนับสนุนจากคณาจารย์ และอยู่ภายใต้การควบคุมของสถานศึกษา
2. จัดขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสนุกสนาน เพิ่มความรู้ให้โอกาสนักเรียนแสดงความสามารถและความสนใจ รวมทั้งเพื่อส่งเสริมความเจริญเติบโตของนักเรียน
3. จัดขึ้นโดยไม่กำหนดให้มีหน่วยกิตและสิทธิที่ได้จะไม่ถือว่าสำเร็จการศึกษา
4. มีบรรยากาศเป็นกันเองมากกว่าการเรียนในชั้นเรียนปกติ

Herbert (อ้างถึงใน กฤษณ์ ศิริพงษ์, 2535 : 85) ให้ความหมายของกิจกรรมนักเรียนว่า กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติการต่างๆ ของนักเรียน ภายใต้การแนะนำอย่างถูกวิธี มีระบบระเบียบ และอยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษา โดยไม่มีการให้คะแนน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2525 : 119) ให้ความหมายของกิจกรรมนักเรียนว่า กิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นและดำเนินการโดยนักเรียนเอง ด้วยความสมัครใจ โดยมีครูเป็นผู้คอยช่วยเหลือ แนะนำ อันไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน

ประดิษฐ์ ฮวบเจริญ (2527 : 161) ให้ความหมายของกิจกรรมนักเรียนว่า ประสพการณ์ที่จัดขึ้นนอกห้องเรียน จัดอย่างไม่เป็นทางการมากนัก นักเรียนเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้จัดเอง ครูเป็นเพียงผู้แนะนำ ไม่ใช่เป็นการเรียนการสอนอย่างปกติ ไม่มีการบังคับว่ากิจกรรมจะต้องทำ ไม่มีการวัดผลได้ - ตก

กาญจนา ศรีภาพสินธุ์ (2533 : 456) ให้ความหมายของกิจกรรมนักเรียนว่า กิจกรรมที่โรงเรียนสนับสนุนให้นักเรียนร่วมกันจัดขึ้นนอกเวลาเรียน ด้วยความสมัครใจของนักเรียนเอง โดยมีโรงเรียนให้ความสนับสนุนช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 3) ให้ความหมายของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนว่า เป็นกิจกรรมที่จัดอย่างเป็นกระบวนการด้วยรูปแบบ วิธีการที่หลากหลาย ในการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้าน ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม มุ่งเสริมเจตคติ คุณค่าชีวิต ปกป้องคุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง สร้างจิตสำนึกในธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ปรับตัว และปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ และดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2544 : 6) กล่าวถึงกิจกรรมนักเรียนว่าเป็นลักษณะหนึ่งของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเองอย่างครบวงจร ตั้งแต่ศึกษา วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมิน และปรับปรุงการทำงาน โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

จากความหมายของกิจกรรมนักเรียนข้างต้น สรุปได้ว่า กิจกรรมนักเรียน หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน ซึ่งผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเองอย่างครบวงจร ด้วยความสมัครใจ โดยมีครูเป็นที่ปรึกษา

#### **ความหมายของการบริหารกิจกรรมนักเรียน**

ประดิษฐ์ ฮวบเจริญ (2527 : 165 - 166) กล่าวถึงการบริหารกิจกรรมนักเรียนว่า การบริหารกิจกรรมนักเรียนก็ไปในทางหนึ่งเดียวกับการบริหารการศึกษาทั่วไป จะมีผิดแผกแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย ในข้อที่ว่า การจัดกิจกรรมนักเรียน จะต้องมีการปรับปรุงให้เข้ากับความต้องการของเด็กเป็นสิ่งสำคัญ โดยหน้าที่ทางการบริหารกิจกรรมนักเรียน ก็คือ การจัดการให้เข้าถึงวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ด้วยวิธีการที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลดังที่ตั้งใจไว้

สุพจน์ เจริญสมบัติ (2542 : 13) ให้ความหมายของการบริหารกิจกรรมนักเรียนว่า การดำเนินงานด้านกิจกรรมนักเรียนของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคลร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างเหมาะสม ด้วยการนำทรัพยากร ระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ ตลอดจนเทคนิคต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

สิทธิ สิทธิการุณย์ (2544 : 46) ให้ความหมายของการบริหารกิจกรรมนักเรียนว่า เป็นหน้าที่ทางการบริหารงานด้านกิจกรรมนักเรียนเพื่อจัดการดำเนินงาน ด้วยวิธีการที่เหมาะสม นำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

จากความหมายของการบริหาร ความหมายของกิจกรรมนักเรียน และความหมายของการบริหารกิจกรรมนักเรียนข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า การบริหารกิจกรรมนักเรียนหมายถึง การดำเนินงานด้านกิจกรรมนักเรียนของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

## การศึกษากิจกรรมนักเรียน

### ความจำเป็นในการจัดกิจกรรมนักเรียน

Glothorn และ Spencer (อ้างถึงใน กาญจนนา ศรีกาฬสินธุ์, 2533 : 458 - 461) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่โรงเรียนจะต้องจัดกิจกรรมนักเรียนไว้ว่า โรงเรียนจะต้องตระหนักที่จะจัดการสนองความจำเป็นของนักเรียนในหลายเรื่องด้วยกัน ได้แก่

1. ความจำเป็นที่จะพัฒนาภาวะผู้นำและความสามารถในการตัดสินใจให้แก่ นักเรียน ซึ่งทักษะเหล่านี้ไม่สามารถหาได้มากนักจากกิจกรรมการเรียนวิชาที่ว่าด้วยการอ่าน การฟัง การพูดโต้ตอบ ภายในชั้นเรียนตามปกติ แต่จะได้มาด้วยการได้เผชิญกับปัญหาจริงภายใต้การแนะแนวทางของผู้ใหญ่ในโรงเรียน ในระหว่างที่มีกิจกรรมนักเรียนนั่นเอง

2. ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างอบอุ่นกับเพื่อนสมาชิก ที่เป็นเพศเดียวกับและเพื่อนต่างเพศ นักเรียนทั้งชายและหญิงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้แนวทางใหม่ๆ ที่จะเข้ากับสังคมกันได้อย่างดีในงานที่จะต้องช่วยกันดูแลกันเองอย่างไม่เป็นทางการเหมือนกับการถูกควบคุม อยู่ในชั้นเรียน กิจกรรมนักเรียนที่จัดจะช่วยให้ออกส่นนักเรียนทั้ง 2 เพศ มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างเป็นธรรมชาติ

3. ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาสติปัญญา ความสามารถหลายๆ อย่างให้แก่ นักเรียน ความสามารถของคนเรามีหลายชนิด แต่งานสอนด้านวิชาการในชั้นเรียนนั้นส่วนใหญ่มักจะพัฒนานักเรียนได้เพียง 2 อย่าง คือ ด้านการใช้ภาษา และการใช้เหตุผลทางคณิตศาสตร์ โดยที่จริงแล้วเด็กๆ นักเรียนย่อมต้องการที่จะพัฒนากิจกรรมที่ทำหาย ที่จะช่วยให้พวกเขาได้พัฒนาทักษะหลายๆ อย่าง ที่ต่างกัน และขณะเดียวกัน เขาก็ต้องการโอกาสที่จะได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสมในการใช้ทักษะต่างๆ ที่เรียนมาให้เกิดประโยชน์

4. ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะในการปรับตัวเข้ากับคนอื่นๆ ได้ ในขณะที่นักเรียนต่อสู้ที่จะเข้าใจตนเอง และสามารถที่จะเข้าใจควบคุมสติสัมปชัญญะของตนเองให้ได้อย่างมั่นคงนั้น เขาก็ต้องการสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เขาสามารถเรียนรู้วิธีที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่นๆ ทั้งเด็กและผู้ใหญ่ แต่ในชั้นเรียนธรรมดา นั้นเขาจะจำเจอยู่แต่กับบทบาทการเป็นนักเรียนเท่านั้น ส่วนใหญ่เขาจะได้พูดต่อเมื่อครูเรียกให้ตอบคำถาม และจะได้พูดกับนักเรียนด้วยกันบ้างก็เฉพาะในเวลาทีครูหยุดพูด ในช่วงเวลาที่เป็นการทำงานที่ครูกำลังสอนให้เข้าใจวิชาการต่างๆ นั้น เป็นช่วงที่ไม่ได้ช่วยให้เด็กเกิดทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่นได้เลย เช่น ทักษะในการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย ทักษะในการรับรู้และแบ่งปันความรู้สึกระหว่างกัน ตลอดจนทักษะการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันสู่กันฟัง ทักษะเหล่านี้สามารถพัฒนาขึ้นได้ภายใต้บรรยากาศสบายๆ โดยการจัดกิจกรรมนักเรียนนั่นเอง

5. ความจำเป็นที่ต้องช่วยให้นักเรียนสร้างความสัมพันธ์ใหม่ๆ ในวงการที่กว้างขวางยิ่งขึ้น นักเรียนในหลายๆ โรงเรียนจะรู้จักคุ้นเคยกันก็เฉพาะเพื่อนภายในชั้นหรือเฉพาะในกลุ่มเล็กๆ ของตนเองเท่านั้น ภายในชั้นเรียนนั้นก็มักจะเป็นกลุ่มเพื่อนในทางวิชาการ ซึ่งมักจะมีการแบ่งพวกกันตามความสามารถในการ

เรียน เด็กๆ จะใช้เวลาว่างส่วนใหญ่อยู่กับเพื่อนๆ ในกลุ่มที่มีความสามารถเท่าๆ กัน ดังนั้นจึงเกิดกลุ่มเล็กๆ ขึ้นหลายกลุ่มภายในชั้นเรียน ซึ่งปกติก็จะแบ่งกันตามลักษณะเผ่าพันธุ์ วงศ์ตระกูล หรือตามฐานะทางสังคม ซึ่งการจัดกิจกรรมนักเรียนที่ดีจะช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้เป็นอย่างดี อันจะช่วยให้เกิดมิตรภาพแบบใหม่ที่ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะได้อย่างดี

6. ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาความสนใจใหม่ๆ ให้เกิดกับนักเรียน นักเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับโอกาสที่จะทำงานร่วมกับผู้ใหญ่ผู้ซึ่งสามารถจะกระตุ้นให้เกิดการสนใจในสิ่งใหม่ๆ และได้ทำงานอดิเรกชนิดใหม่ๆ ที่น่าตื่นเต้น ช่วงชีวิตวัยเยาว์ของเด็กเป็นวัยที่ต้องการสำรวจและทดลองสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเรื่องนี้ไม่อาจเกิดขึ้นได้ในชั้นเรียนปกติ

7. ความจำเป็นที่ต้องช่วยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอัตราความกระตือรือร้นของนักเรียนให้สูงขึ้น นักเรียนทั้งหมดของโรงเรียนควรมีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงว่องไวเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และในขณะเดียวกันเขาก็ต้องการเวลาพักผ่อน การเรียนในชั้นเรียนมักจะทำให้นักเรียนเป็นฝ่ายรับ โดยดูขี้เสียดเป็นส่วนมาก นักเรียนจะต้องตั้งใจเรียน ห้ามคิดห้ามฝัน แต่ในการร่วมงานกิจกรรมนักเรียนจะช่วยเพิ่มอัตราความกระฉับกระเฉงในเรื่องเหล่านี้ได้มาก เด็กสามารถเคลื่อนไหวได้รอบทิศ ได้คิดได้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ได้ใช้พลังงานโดยไม่ต้องกังวลตอบคำถามและนั่งเฉยๆ เพื่อแสดงความตั้งใจเรียนเท่านั้น

8. ความจำเป็นที่ต้องจัดงานเฉลิมฉลอง และจัดการแสดงต่างๆ ให้แก่นักเรียน ตามความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เราในเรื่องการจัดให้มีพิธีการต่างๆ การเฉลิมฉลองต่างๆ นั้น ยังเป็นเรื่องที่จำเป็นอยู่มากและกิจกรรมที่ต้องสนองความต้องการเหล่านี้ได้ ก็ได้แก่การประชุม การรื่นเริง การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ การแสดงดนตรี และการละคร เป็นต้น

9. ความจำเป็นที่จะต้องให้นักเรียนมีโอกาสฝึกการให้บริการแก่คนอื่นๆ ความสำคัญของการเจริญเติบโตของเด็กไปสู่ความเป็นผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะสูงขึ้นนั้น จำเป็นที่เขาจะต้องมีโอกาสที่จะฝึกการให้บริการหรือให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนมนุษย์คนอื่นๆ ด้วยความพยายามของเขา ทั้งนี้ไม่ใช่เพียงการให้สิ่งของเท่านั้น ผู้ใหญ่หลายๆ คนที่ชอบบ่นว่าเด็กใจแคบนั้นมักจะลืมไปว่าตนได้ให้โอกาสเด็กๆ ได้ฝึกในเรื่องนี้มากนักน้อยเพียงใด ในชั้นเรียนก็เช่นเดียวกันที่มักจะไม่ได้ส่งเสริมเด็กในเรื่องการให้บริการ และการให้ความร่วมมือกับสังคมมากนัก การจัดกิจกรรมนักเรียนจะสามารถสนองความจำเป็นในเรื่องเหล่านี้ได้มาก

ดังนั้นสรุปได้ว่า การเรียนการสอนในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียวนั้นอาจไม่เพียงพอต่อการพัฒนานักเรียน จึงมีความจำเป็นต้องจัดให้มีกิจกรรมนักเรียน ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ตามความถนัดของนักเรียน รวมทั้งเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

## ประโยชน์ของกิจกรรมนักเรียน

กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ (2533 : 463 - 465) กล่าวถึงประโยชน์ของกิจกรรมนักเรียนไว้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อตัวนักเรียนเอง ได้แก่
  - 1.1 ทำให้นักเรียนได้ทำในสิ่งที่ตนต้องการและสนใจ
  - 1.2 ส่งเสริมบรรยากาศความเป็นประชาธิปไตย รู้จักการเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี
  - 1.3 ส่งเสริมสุขภาพทั้งทางกายและทางใจ นักเรียนรู้จักใช้เวลาในการพักผ่อนได้

ถูกต้อง เป็นประโยชน์

- 1.4 ส่งเสริมความสามัคคีมีน้ำใจ รักพวกพ้อง และรักโรงเรียน
- 1.5 ช่วยให้นักเรียนรู้จักตนเอง นับถือตนเอง เชื่อมมั่นในตนเองและรู้จักปกครองตนเองได้
- 1.6 ช่วยเพิ่มพูนความสามารถทางด้านสังคม รู้จักติดต่อสร้างมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่น รู้จักวางตน รู้จักพูด คิด ฟัง รู้จักอดทน และรู้จักยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
- 1.7 ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน เพราะนักเรียนมีโอกาสแสดงออกในกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเต็มที่
- 1.8 ทำให้นักเรียนสนใจโรงเรียน และบทเรียนมากขึ้น
- 1.9 ช่วยให้นักเรียนได้พบเพื่อนใหม่ ทำให้สังคมของนักเรียนกว้างขึ้น
- 1.10 ทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารและครูกับนักเรียนดีขึ้น ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจในตัวนักเรียนในแต่ละคนได้มากขึ้น

เนื่องจากกิจกรรมนักเรียนทำให้การเรียนบทเรียนของนักเรียนของนักเรียนมีความหมายมากขึ้น โดยนักเรียนมีโอกาสได้ทดลองปฏิบัติ ค้นคว้าศึกษาเพิ่มเติมในส่วนที่ตนยังขาดอยู่ หรือที่เคยสนใจเป็นพิเศษ ส่วนครูก็มีโอกาสรู้ถึงความสนใจ ความสามารถ ข้อบกพร่องของนักเรียนจากการที่นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม ทำให้สามารถแนะแนวทางเพื่อสร้างเสริมความรู้ให้แก่นักเรียนได้มากขึ้น

2. เป็นประโยชน์ในการบริหารงานโรงเรียน

2.1 ทำให้เกิดความร่วมมือในงานต่างๆ ของโรงเรียนดีขึ้น ทั้งทางฝ่ายผู้บริหาร ครู และนักเรียน

2.2 นักเรียนที่ร่วมทำงานด้านสภานักเรียน หัวหน้าชมรม หรือหัวหน้ากิจกรรมชนิดต่างๆ มีส่วนช่วยในการควบคุมดูแลการดำเนินการต่างๆ ตลอดจนควบคุมดูแลความประพฤติของนักเรียนด้วยตนเอง ซึ่งถ้ามีการวางแผนประสานงานและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันได้ ระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน จะช่วยลดภาระของทางโรงเรียนไปได้เป็นอันมาก ขณะเดียวกันก็เป็นประโยชน์แก่ตัวนักเรียนด้วย



2.3 ช่วยให้นักเรียนใช้เวลาว่างอย่างมีประโยชน์ ซึ่งเป็นการลดปัญหาความประพฤติของนักเรียนไปพร้อมๆ กันด้วย

3. กิจกรรมนักเรียนมีส่วนส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย อันเป็นความมุ่งหมายสำคัญของการศึกษาแบบปัจจุบันได้อย่างมาก ได้แก่

- 3.1 ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักปกครองตนเอง นำตนเอง มีวินัยในตนเอง
  - 3.2 ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน
  - 3.3 ส่งเสริมความสามารถในการพูดเป็น ฟังเป็น คิดเป็น ทำเป็น
4. กิจกรรมนักเรียนมีประโยชน์ต่อสังคม
- 4.1 ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
  - 4.2 กิจกรรมบางอย่างเป็นประโยชน์แก่ชุมชนโดยตรง เช่น กิจกรรมลูกเสือ เป็นต้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมนักเรียนนั้นมีประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ตามความสนใจและความถนัดของนักเรียน ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม มุ่งเสริมเจตคติ คุณค่าชีวิต ปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง สร้างจิตสำนึกในธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปรับตัวและปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ และดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้แล้วการจัดกิจกรรมนักเรียนยังเป็นประโยชน์ในการบริหารงานของโรงเรียน ที่ก่อให้เกิดการประสานงาน และความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน ในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน

### หลักการจัดกิจกรรมนักเรียน

กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 91) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียนอย่างแท้จริง ควรยึดหลักดังนี้

1. ต้องเป็นกิจกรรมนักเรียน จัดโดยนักเรียน เพื่อนักเรียนและเกิดประโยชน์แก่นักเรียน
2. ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของหัวหน้าสถานศึกษา ผู้บริหารต้องรับทราบเห็นชอบ จึงอนุมัติให้ดำเนินการกิจกรรมนั้นได้
3. ไม่มีการบังคับ ให้นักเรียนมีอิสระในการเข้าร่วมกิจกรรม
4. ไม่มีการให้คะแนน หน่วยกิต ไม่มีผลต่อคะแนนวิชาใดๆ ทั้งสิ้น
5. มีครูที่ปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือ
6. จัดเวลาสำหรับกิจกรรมไว้เฉพาะ ไม่ซ้ำกับเวลาในการเรียนการสอน
7. นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะ ชาติ ตระกูล

ประดิษฐ์ ฮวบเจริญ (2527 : 164 - 165) กล่าวถึงหลักการจัดกิจกรรมนักเรียนไว้ดังนี้

1. จะต้องยึดหลักประชาธิปไตย คือ การเคารพนับถือสติปัญญา ความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะเด็กที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมา ครูเป็นเพียงผู้คอยแนะแนวทางเท่านั้น ไม่มีสิทธิสั่งการบังคับ ตามใจตัวเอง
2. นักเรียนแต่ละคน ควรทำกิจกรรมที่ตนเองสนใจและถนัดที่สุดเท่านั้น ไม่ควรทำกิจกรรมหลายอย่าง ผลงานจะไม่เกิดขึ้น
3. การทำกิจกรรมควรยึดการพัฒนาการของผู้จัด มากกว่ายึดถือผลงานที่เสนอออกมา
4. กิจกรรมไม่ควรเน้นที่ระเบียบข้อบังคับ จะมีได้เพียงความจำเป็นเท่านั้น ระเบียบข้อบังคับควรเป็นความจำเป็นของเด็กเอง ควรยึดถือวินัยทางจิตใจมากกว่า
5. นักเรียนจะมีบทบาทในกิจกรรมมากที่สุด เพราะเป็นงานของนักเรียนคิดริเริ่มขึ้นมา ครูเพียงช่วยส่งเสริม
6. กิจกรรมนักเรียนควรคำนึงถึงประโยชน์ที่เด็กจะได้รับมากที่สุด เพราะกิจกรรมบางอย่าง ผลได้ไม่เท่าผลเสีย ทำให้สิ้นเปลืองทั้งเวลา แรงงาน และทรัพย์สินอีกด้วย

สรุปได้ว่า หลักการจัดกิจกรรมนักเรียนข้างต้นนั้น มีความสอดคล้องกับหลักการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่ง กรมวิชาการ (2545 : 3 - 4) กล่าวถึงหลักการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนไว้ดังนี้

1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
2. จัดให้เหมาะสมกับวัย วุฒิภาวะ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถของผู้เรียน
3. บูรณาการวิชาการกับชีวิตจริง ให้ผู้เรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต
4. ใช้กระบวนการกลุ่มในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ฝึกให้คิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์จินตนาการ ที่เป็นประโยชน์และสัมพันธ์กับชีวิตในแต่ละช่วงวัยอย่างต่อเนื่อง
5. จำนวนสมาชิกมีความเหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรม
6. มีการกำหนดเวลาในการจัดกิจกรรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา
7. ผู้เรียนเป็นผู้ดำเนินการ มีครูเป็นที่ปรึกษา ถือเป็นหน้าที่และงานประจำ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย
8. ยึดหลักการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม
9. มีการประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรม โดยวิธีการที่หลากหลายและสอดคล้องกับกิจกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยให้ถือว่าเป็นเกณฑ์ประเมินผลการผ่านช่วงชั้นเรียน

### กระบวนการบริหารกิจกรรมนักเรียน

กฤษฎ์ ศิริพงษ์ (2535 : 55) กล่าวถึงกระบวนการบริหารกิจกรรมนักเรียนว่า เป็นขั้นตอนและวิธีการต่างๆ ที่ผู้บริหารนำมาใช้กับคนและงาน การที่จะทำงานแต่ละอย่างนั้นจะต้องอาศัยปัจจัยหลายประการมาประกอบกันได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ วิธีการ และคน โดยมีผู้บริหารจัดให้เป็นกระบวนการเป็นขั้นตอน และให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้ดำเนินการในแต่ละขั้นตอนนั้น ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย โดยสรุปกระบวนการบริหารกิจกรรมนักเรียนไว้ 7 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) งบประมาณ (Budgeting)

โดยกระบวนการบริหารงานกิจการนักเรียน ต้องมีข้อมูลในแต่ละขั้นตอนอย่างเพียงพอ จึงจะนำมาวางโครงสร้างของหน่วยงาน และจัดตัวบุคคลเข้ามาดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องชี้แนวทางควบคุมดูแล นิเทศงาน และประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

นอกจากนี้ เสริมวิทย์ สุภเมธี (2531 : 94) ยังกล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดของสถานศึกษา ถ้าจะมอบหมายให้ผู้ใดต้องพิจารณาความเหมาะสม ความสามารถ ความเต็มใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยกล่าวถึงคุณสมบัติของผู้รับหน้าที่ฝ่ายกิจกรรมไว้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้รับหน้าที่ฝ่ายกิจกรรม

1. ทำงานร่วมกับครู และนักเรียนได้ดี
2. เป็นที่เคารพนับถือของนักเรียน
3. เต็มใจจะทำงาน
4. สามารถให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ครูที่ปรึกษาชมรมต่างๆ ได้ดี
5. รู้นโยบายของสถานศึกษา เรื่องกิจกรรมร่วมหลักสูตร
6. นิเทศครูที่ปรึกษาชมรมอื่นๆ ได้
7. มีจิตวิทยาในการติดต่อประสานงานกับผู้ใหญ่ได้ดี

คุณสมบัติของครูที่ปรึกษาชมรมกิจกรรม

1. มีความรู้หรือประสบการณ์ในเรื่องของชมรม
2. มีความเข้าใจ เป็นมิตร และยินดีทำงานร่วมกับนักเรียนนักศึกษา
3. มีอารมณ์มั่นคง
4. มีความสุขุมรอบคอบ
5. ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี

## ตอนที่ 2 มโนทัศน์เกี่ยวกับการจัดการวงโยธวาทิต

กิจกรรมนักเรียนประเภทหนึ่ง ที่นิยมจัดขึ้นในสถานศึกษา คือ กิจกรรมวงโยธวาทิต ซึ่งเป็นกิจกรรมดนตรีประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน นอกเหนือไปจากกิจกรรมในห้องเรียน จัดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนหรือเพื่อการใช้ประโยชน์ของโรงเรียน โดยลักษณะการดำเนินการของกิจกรรมดังกล่าว มีความสอดคล้องกับลักษณะของกิจกรรมดนตรีนอกห้องเรียน ซึ่ง ญรุทธ์ สุทธิจิตต์ (2544 : 139) กล่าวว่า เป็นกิจกรรมที่มีนักเรียนเป็นผู้ดำเนินการ และมีผู้สอนเป็นผู้จัดการหรือที่ปรึกษา หรืออาจมีผู้สอนเป็นผู้จัดการและดำเนินการ

### ความหมายของการจัดการวงโยธวาทิต

#### ความหมายของการจัดการ

Koontz และ Wehrich (1998 : 4) ให้ความหมายของการจัดการว่า กระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสั่งการและการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น

ธงชัย สันติวงศ์ (2535 : 1) ให้ความหมายของการจัดการว่า ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน (ที่เรียกว่าผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบความสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

อำนาจ ชีระวนิช (2547 : 9) ให้ความหมายของการจัดการว่า กระบวนการที่ผู้จัดการทำงานร่วมกับและโดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรอื่น โดยใช้การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการคือ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายของการจัดการข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการหมายถึง กระบวนการในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมายของวงโยธวาทิต

คำว่า โยธวาทิต ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง วงดนตรีที่บรรเลงโดยทหาร ซึ่งมาจากคำว่า โยธ แปลว่า ทหาร รวมกับคำว่า วาทิต แปลว่า ดนตรี หรือผู้บรรเลงดนตรี โยธวาทิต เป็นคำศัพท์ที่บัญญัติขึ้นโดยอาจารย์มนตรี ตราโมท ซึ่งใช้มาจนถึงปัจจุบัน (สุกรี เจริญสุข, 2539 : 45) ส่วนในรากศัพท์ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Military Band

The Grove Concise Dictionary of Music (1988 : 57) ให้ความหมายคำว่า Band ว่า วงดนตรี (An Instrumental Ensemble) โดยมีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน ในยุคกลาง ว่า bandum (banner) ซึ่งมีต้นกำเนิดมาจากการบรรเลงดนตรีของกลุ่มนักดนตรีทหาร ประกอบด้วยเครื่องดนตรีกลุ่มเครื่องลมไม้ (Woodwind) กลุ่มเครื่องลมทองเหลือง (Brasswind) และกลุ่มเครื่องกระทบ (Percussion) โดยในปัจจุบันมีการพัฒนาเป็นประเภทต่างๆ และมีรูปแบบการแสดงที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป

Mcleish (1982 : B32) กล่าวถึงวงดนตรี (Band) ว่า เป็นวงดนตรีที่ประกอบด้วยเครื่องดนตรีกลุ่มเครื่องลมไม้ (Woodwind) กลุ่มเครื่องลมทองเหลือง (Brasswind) และกลุ่มเครื่องกระทบ (Percussion) สามารถบรรเลงได้ทั้งในรูปแบบการเดินบรรเลงและการนั่งบรรเลง โดยมีด้วยกันหลายประเภท เช่น วงโยธวาทิต (Military Band) วงคอนเสิร์ตเครื่องลม (Concert Band) นอกจากนี้ ณิชชา โสคติยานุรักษ์ (2543 : 44) ยังให้ความหมายว่า วงดนตรีขนาดใหญ่ ประกอบด้วยเครื่องลมและเครื่องตีครบชุด

นอกจากนี้แล้วยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่า วงโยธวาทิต ไว้ดังนี้

The Grove Concise Dictionary of Music (1988 : 523) กล่าวถึงคำว่า Military Band ว่าเป็นชื่อเรียกวงดนตรีของกรมทหารมาตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 18 ประกอบด้วยเครื่องดนตรีกลุ่มเครื่องลมไม้ (Woodwind) กลุ่มเครื่องลมทองเหลือง (Brasswind) และกลุ่มเครื่องกระทบ (Percussion)

ณิชชา โสคติยานุรักษ์ (2543 : 104) ให้ความหมายของวงโยธวาทิต (Marching Band) ว่า วงดนตรีที่ประกอบด้วยเครื่องลมไม้ เครื่องลมทองเหลือง และเครื่องตี ใช้สำหรับการเดินแถว

ลธิธิ ลิทธิการุณย์ (2544 : 12) ให้ความหมายของวงโยธวาทิตว่า วงดนตรีที่ประกอบด้วยเครื่องดนตรี 3 ตระกูล คือ เครื่องลมไม้ (Woodwind Instruments) เครื่องลมทองเหลือง (Brass Instruments) และเครื่องประกอบจังหวะ (Percussion Instruments) โดยการแบ่งเครื่องดนตรี แบ่งได้ตามแหล่งกำเนิดเสียงของเครื่องดนตรีนั้นๆ

สยามดนตรียามาฮา (2547 : 5) ให้ความหมายของวงโยธวาทิตว่า วงดนตรีที่ประกอบด้วยเครื่องดนตรีประเภทเครื่องเป่า (Wind Instruments) และเครื่องกระทบ (Percussion) โดยเครื่องเป่าที่ใช้จะเป็นประเภทเครื่องลมไม้ ผสมเครื่องลมทองเหลือง (Woodwind & Brasswind) หรือจะเป็นเครื่องลมทองเหลืองประเภทเดียว (Brass Instruments) แต่จะไม่รวมถึงเครื่องเป่าประเภทบิวเกิล (Bugles)

สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ (2547 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ให้ความหมายของวงโยธวาทิตว่า วงดนตรีที่ประกอบด้วย เครื่องดนตรีประเภทเครื่องลมไม้ (Woodwind Instrument) เครื่องดนตรีประเภทเครื่องทองเหลือง (Brass Instrument) และเครื่องกระทบ (Percussion Instrument)



สรุปได้ว่า วงโยธวาทิต หมายถึง วงดนตรีที่มีรูปแบบการบรรเลงได้ทั้ง การนั่งบรรเลง (Concert) และการเดินบรรเลง (Marching) ซึ่งประกอบด้วยเครื่องดนตรีหลัก 3 กลุ่ม คือ กลุ่มเครื่องลมไม้ (Woodwind) กลุ่มเครื่องลมทองเหลือง (Brasswind) และกลุ่มเครื่องกระทบ (Percussion)

### ความหมายของการจัดการวงโยธวาทิต

สุกรี เจริญสุข (2539 : 82) กล่าวถึงการจัดการวงโยธวาทิตว่า การจัดการองค์กรเป็นการนำทักษะที่มีไปใช้ประโยชน์ในการสร้างสรรค์งานดนตรี การจัดการองค์กรสามารถนำความรู้และความสามารถทางดนตรีในการตั้งวงดนตรี การบริหารดนตรี การดำเนินกิจการของวงดนตรี การให้ความร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง การแสดงผลงานของนักเรียน และการเล่นดนตรีของนักเรียนด้วย การจัดการองค์กรสามารถดำเนินความคิด และวิธีการทางดนตรีมาใช้ ในลักษณะของการแต่งหรือเรียบเรียงออกมาเป็นเพลงได้ การจัดการวงดนตรีของเด็กที่รวมกันเป็นวงเกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กร เปิดโอกาสให้เด็กได้เรียนรู้หรือมีส่วนร่วมในการจัดการ เช่น การฝึกหัดดนตรีกับเด็กรุ่นน้องโดยมีรุ่นพี่เป็นผู้ช่วยดูแลการจัดแถววงโยธวาทิต การฝึกซ้อม ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในวงดนตรี เป็นต้น

ชนาคาร แพทย์วงษ์ (2541 : 69) กล่าวถึงการจัดการวงโยธวาทิตว่า การรวมตัวกันทำงานในรูปขององค์กร มีกลไกการทำงานที่มุ่งในความสำเร็จสูงสุดร่วมกัน มีผู้บริหารองค์กรและผู้ปฏิบัติในการที่จะสร้างสรรค์งานให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ ในการจัดการวงดนตรีก็เช่นเดียวกัน จะต้องมีส่วนต่างๆ เป็นองค์ประกอบ ที่จะทำให้ผลงานที่ปรากฏออกมามีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของสังคม การจัดการวงดนตรีจึงมีส่วนต่างๆ ที่ต้องดำเนินงานให้สอดคล้อง และเกิดความสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อประสิทธิผลของการทำงาน

สิทธิ สิทธิการุณย์ (2544 : 46) กล่าวถึงการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตว่าการรวมตัวกันในรูปองค์กรดำเนินงานการจัดกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการของนักเรียนด้านดนตรีสากล ให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของการจัดการ ความหมายของวงโยธวาทิต และความหมายของการจัดการวงโยธวาทิตข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า การจัดการวงโยธวาทิตหมายถึง การดำเนินงานกิจกรรมนักเรียนประเภทวงโยธวาทิต โดยผู้ควบคุมวงโยธวาทิตของโรงเรียนร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อสนองความต้องการของนักเรียนด้านดนตรีสากลและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างคุ้มค่าตามต้องการ

## การศึกษากิจการผู้จัดการ

### ความสำคัญของการจัดการ

ธงชัย ลั่นติวงษ์ (2545 : 10) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการว่า การจัดการถือเป็นงานที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จโดยส่วนรวม ทั้งนี้เพราะแม้ว่าผู้ปฏิบัติงานในจุดต่างๆ จะทำหน้าที่การทำงานที่เป็นด้านเทคนิคได้ดีก็ตาม ถ้าหากไม่ประสานหรือสอดคล้องกับงานที่กระทำโดยฝ่ายอื่นๆ หรือไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ภายนอกที่อยู่ไกลออกไป ก็ย่อมจะทำให้งานต่างๆ ล้มเหลว ไม่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จให้กับกิจการได้ คำกล่าวข้างต้นมีความสอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 1) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการว่า การจัดการมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในการพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารในระดับต่างๆ จะต้องมีความรู้เบื้องต้นในงานด้านการบริหาร (Management task) และกระบวนการบริหาร (Management process) เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal attainment) ภายใต้การจัดการทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

จากคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยการจัดการจะเป็นปัจจัยในการกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยตรง การจัดการจะช่วยให้การขึ้นและกำกับให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการต่างๆ ภายในองค์กรได้

### บทบาททางการจัดการ

มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 13) ให้ความหมายบทบาทว่า รูปแบบของพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแสดงออกตามความคาดหวังของสังคมที่มีต่อสถานะภาพของเขา ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องแสดงให้เหมาะสมกับสถานะของตนและความคาดหวังของสังคม เพื่อจะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 14 - 17) ได้อธิบายบทบาทของการจัดการไว้ดังนี้

1. บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง บทบาทที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้จัดการจะทำงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลกลุ่มต่างๆ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้จัดการของหน่วยงานอื่น ผู้บริหารระดับสูง และบุคคลภายนอก บทบาทระหว่างบุคคลจะประกอบด้วยบทบาทย่อยดังนี้

1.1 บทบาทความเป็นหัวหน้าเชิงสัญลักษณ์ ผู้จัดการจะทำหน้าที่เป็นผู้แทนขององค์กรในพิธีการ การสื่อสารหรืองานสาธารณะต่างๆ ปกติบุคคลทั่วไปจะมองภาพองค์กรหรือหน่วยงาน

จากภาพของผู้บริหาร เนื่องจากมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการมองภาพของบุคคลมากกว่าที่จะมองภาพของระบบองค์การ

1.2 บทบาทการเป็นผู้นำ เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการชี้แนะ การกระตุ้น และการสั่งการให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ โดยผู้นำจะกำหนดเป้าหมายในรูปของวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่กลุ่มเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะชักจูงให้กลุ่มร่วมแรงร่วมใจในการทำงานและการบรรลุเป้าหมาย

1.3 บทบาทการประสานงาน ในการติดต่อและประสานงานกับบุคคลกลุ่มต่างๆ เช่น ตัวแทนของรัฐ ท้องถิ่น กลุ่มผลประโยชน์ และสมาคมการค้า เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การราบรื่น โดยผู้จัดการจะต้องติดต่อและใช้ความสัมพันธ์ของตนกับคณะบุคคลในสภาพแวดล้อมระดับต่างๆ ในการเกื้อหนุนให้องค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น

2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง บทบาทที่ผู้บริหารจะต้องสรรหา รวบรวม ประมวล และกระจายข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญต่อองค์การ เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารภายในระหว่างองค์การมีความถูกต้องชัดเจน และเชื่อถือได้ บทบาทด้านข้อมูลข่าวสารประกอบด้วยบทบาทย่อย 3 ประการคือ

2.1 บทบาทผู้ติดตามข้อมูล ผู้จัดการจะต้องเป็นตัวกลางในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร ระหว่างภายในและภายนอกองค์การ โดยผู้จัดการจะคอยติดตามตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง และมีความสำคัญกับองค์การ เพื่อที่มีข้อมูลที่เหมาะสมในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

2.2 บทบาทผู้กระจายข่าวสาร ผู้จัดการจะเป็นผู้กระจายข้อมูลข่าวสารทั้งภายในภายนอกและองค์การแก่พนักงาน โดยข้อมูลจากผู้จัดการจะมีความต้องการจะมีความชัดเจนเชื่อถือได้และไม่สร้างความสับสน ซึ่งจะลดปัญหาการบิดเบือนของข้อมูลที่เกิดขึ้นจากข่าวลือและความอยากรู้ อยากเห็นของบุคคล

2.3 บทบาทโฆษกขององค์การ ผู้จัดการจะเป็นผู้แทนขององค์การนำเสนอและกระจายข้อมูลข่าวสารขององค์การไปสู่ภายนอก เพื่อให้ข่าวสารมีความถูกต้องและชัดเจนทำให้สามารถบริหารข้อมูลข่าวสารขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ หมายถึง บทบาทการเป็นผู้วิเคราะห์กำหนดสมมุติฐาน ประเมินสถานการณ์และความเสี่ยง และตัดสินใจเลือกโอกาสหรือแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์การ บทบาทด้านการตัดสินใจจะประกอบด้วยบทบาทย่อย 4 ประการต่อไปนี้

3.1 บทบาทผู้ประกอบการ ผู้จัดการจะต้องเป็นผู้คิดหาวิธีการแนวทางใหม่ๆ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตลอดจนกล้าทดลองนำความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติ เพื่อให้องค์การพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเติบโตยั่งยืนมากขึ้น

3.2 บทบาทนักแก้ปัญหา ผู้จัดการจะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาหรือคนกลางในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกับองค์การ เนื่องจากผู้จัดการจะเป็นทั้งผู้นำและผู้มีอำนาจในหน่วยงาน วิจารณ์ญาณ

และการตัดสินใจของผู้จัดการจึงเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในหน่วยงาน โดยจะแสดงความคิดเห็น และช่วยตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3.3 บทบาทผู้จัดการสรรทรัพยากร ปกติองค์การและหน่วยงานต่างๆ จะมีทรัพยากรทางการจัดการ (Management Resources) ได้แก่ คน (Man) เงินทุน (Capital) วัสดุ (Materials) วิธีการ (Method) และเครื่องจักร (Machine) หรือที่เรียกว่า 5 Ms ในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และป้องกันไม่ให้เกิดขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรระหว่างหน่วยงาน

3.4 บทบาทนักเจรจาต่อรอง เป็นผู้แทนที่มีอำนาจตัดสินใจในการเจรจาต่อรองและประสานผลประโยชน์ขององค์การ ซึ่งอาจจะเจรจากับบุคคลภายนอกหรือสมาชิกภายในองค์การ เนื่องจากผู้จัดการจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้องค์การได้รับผลประโยชน์สูงสุด

### หน้าที่ทางการจัดการ

Robbins และ Coulter (1999 : 11 - 12) กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการไว้ว่า ผู้บริหารในทุกองค์การและทุกระดับจะต้องมีหน้าที่ในการจัดการ 4 ประการ คือ

#### 1. การวางแผน (Planning)

คือการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่างๆ

#### 2. การจัดองค์การ (Organizing)

เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ บุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบ และปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงาน และการกำหนดสายการบังคับบัญชา

#### 3. การนำ (Leading)

หมายถึงการสั่งการและการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

#### 4. การควบคุม (Controlling)

เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

นอกจากนี้แล้ว เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 2 - 3) ได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการไว้ 4 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins และ Coulter โดยอธิบายถึงหน้าที่ทางการจัดการประกอบด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การวางแผน หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การและกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การในอนาคตในระยะสั้น และระยะยาว

2. การจัดการองค์การ หมายถึง การนำเอาแผนการที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรที่จะปฏิบัติภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรในองค์การได้รับมอบหมายงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มต่างประสานสอดคล้องกันสู่ความสำเร็จขององค์การ

3. การนำ เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ วัตถุประสงค์ของการนำคือ การเพิ่มผลผลิตขององค์การ โดยผ่านแนวคิดทางด้านการให้ความสำคัญกับคนมากกว่าการให้ความสำคัญกับงาน

4. การควบคุม หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการดำเนินงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้นและเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นนั้น

### ทักษะการจัดการ

มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 19) กล่าวถึงความหมายของทักษะ ว่าหมายถึง ความสามารถที่จะแสดงพฤติกรรม หรือปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และคล่องแคล่ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ทักษะทางกีฬา ช่างฝีมือ และการใช้งานอวัยวะเฉพาะส่วนที่อาจเกิดจากความสามารถพิเศษและการฝึกฝน

มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 19 – 21) กล่าวถึงทักษะการจัดการ ไว้ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติ และการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือต่างๆ ให้งานสำเร็จตามที่ต้องการ ทักษะด้านเทคนิคจะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ฝึกฝน และประสบการณ์ในงาน โดยเป็นทักษะที่สำคัญที่สร้างความเชื่อถือและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ตามกำหนด

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ได้แก่ บุคลิกภาพ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การทำงานเป็นทีม การนำและการจูงใจ และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญกับการปฏิบัติงานในทุกระดับ โดยบุคคลสามารถฝึกฝนและพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จากการเรียนรู้และประสบการณ์ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลิกภาพและการอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ของสมาชิก ทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานอยู่ร่วมกันอย่างเข้าใจและร่วมมือกัน เพื่อเป้าหมายขององค์การ

3. ทักษะด้านความคิด หมายถึง ความสามารถในการการมองภาพรวม และการแยกวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ตลอดจนการสังเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อกำหนดทางเลือก หาข้อสรุปและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ทักษะด้านความคิดเป็นทักษะที่สำคัญของบุคคลทุกคน ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขัน



อย่างรุนแรงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องเผชิญหน้าและคอยแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับองค์กรอยู่ตลอดเวลา นับว่ามีความสำคัญมาก

Faber และ Shearron (อ้างถึงใน สมบัติ โฆษิตวานิช, 2544 : 42 - 43) ได้วิเคราะห์แนวคิดของ Katz และมีความคิดเห็นว่าทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด มีรายละเอียดดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค คือ ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธี กระบวนการดำเนินการหรือเทคนิค รวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะต่างๆ ของร่างกายด้วย ทักษะด้านเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย ทักษะทางด้านการวางแผนงานหรือโครงการ ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร และทักษะทางด้านการจัดการ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุน และการยอมรับ ความสามารถในการผนึกพลังความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้บังเกิดความศรัทธา เชื่อถือและไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป การบริหารงานในด้านนี้ผู้บริหารต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การกระทำตัวเป็นแบบอย่าง การพูด การประสานงาน และการเผยแพร่ผลงานต่างๆ เป็นต้น

3. ทักษะด้านความคิด คือ ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะและขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นอย่างไร รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่าง que ผู้บริหารต้องใช้ทักษะด้านความคิด เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผนการตัดสินใจ การประสานงาน และการขจัดความขัดแย้ง

กิติมา ปรีดีดีล (2529 : 274 - 275) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารงาน จำเป็นต้องมีและแสวงหาทักษะในการเป็นผู้นำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1) ทักษะพื้นฐาน ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านวิธีการ 2) ทักษะทางด้านการวางแผน 3) ทักษะในการแก้ปัญหา 3) ทักษะในการกระตุ้นและการจูงใจ 4) ทักษะในการขจัดความขัดแย้ง 5) ทักษะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) ทักษะในการทำงานกับผู้ร่วมงาน 7) ทักษะในการสร้างขวัญในการทำงาน 8) ทักษะในการใช้เวลา 9) ทักษะในการเป็นผู้นำประชุม 10) ทักษะในการเกลี้ยกล่อม 11) ทักษะในการครองคน 12) ทักษะในการตีชม 13) ทักษะในการสร้างอารมณ์ขัน 14) ทักษะในการพูด ฟัง เขียนและอ่าน

จากการศึกษาเรื่องการจัดการข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า การจัดการมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานในทุกองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยบทบาททางการจัดการที่ผู้จัดการทุกคนต้องแสดงออก ได้แก่ บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational roles) และบทบาทการตัดสินใจ (Decisional roles) โดยมีหน้าที่ทางการจัดการที่สำคัญคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) และมีทักษะทางการจัดการที่สำคัญ 3 ประการ คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)

## การศึกษาวงโยธวาทิต

### ความเป็นมาของวงโยธวาทิตในประเทศไทย

พูนพิศ อมาตยกุล (2530 : 68 - 70) กล่าวถึงความเป็นมาของวงโยธวาทิตในประเทศไทยว่า วงโยธวาทิตเริ่มมีขึ้นในประเทศไทยครั้งแรกในสมัยรัชกาลที่ 4 ในหน่วยงานของกองทัพบก โดยเริ่มต้นจากการนำเครื่องดนตรีมาใช้ในหน่วยทหารเกณฑ์หัดอย่างฝรั่ง ซึ่งก่อตั้งเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2395 เพื่อใช้แสดงสัญญาณในการเคารพธง ตลอดจนแสดงความเคารพนายทหารผู้มียศใหญ่ โดยมีร้อยเอก อิมเปย์ (Impey) นายทหารชาวอังกฤษ เป็นผู้ฝึกสอน ต่อมาได้จัดตั้งทหารเตรนนำขบวนเสด็จคือ “กรมทหารหน้า” เพื่อบรรเลงเพลงถวายพระเกียรติยศ สำหรับพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (คือ เพลงสรรเสริญพระบารมี แต่ในสมัยนั้นใช้เพลง God save the Queen ซึ่งเป็นเพลงสรรเสริญพระบารมีของประเทศอังกฤษ ในการบรรเลงแทน เพราะเนื่องจากยังไม่มีการประพันธ์เพลงสรรเสริญพระบารมีตามที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน) ในช่วงเวลาใกล้เคียงกันนั้นเองจากประวัติของดุริยางค์ทหารเรือ (ให้ครูดนตรีโรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือ, 2529 : 1 - 3) ทางด้านทหารเรือก็ได้จัดให้มีกองเตรนขึ้น แม้ไม่ปรากฏชัดเจนว่าจัดตั้งขึ้นเมื่อใด แต่ทหารเรือนั้นก็ยังมีกองดุริยางค์ทหารเรือ ซึ่งจัดตั้งก่อนการเปลี่ยนชื่อเป็นกรมทหารเรือ โดยเรียกว่า กรมทหารเตรนระเร็น โดยมีร้อยเอก ฟุสโก (Fusco) เป็นครูและผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่สำหรับบรรเลงในงานเกียรติยศและสำหรับลงเรือพระที่นั่ง จากนั้นกองดุริยางค์ทหารเรือจึงเริ่มมีในอัตรากำลังกองทัพเรือเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2448 ใช้ชื่อว่า กองเตรน ซึ่งขึ้นกับกรมทหารเรือฝ่ายบก

ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2413 ขณะนั้นพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จพระราชดำเนินทางชลมารค ประพาสเกาะสิงคโปร์ซึ่งอยู่ในอารักขาของอังกฤษ แล้วเลยต่อไปยังเมืองปัตตาเวีย (ปัจจุบันคือ จาการ์ตา) ประเทศชวา (ปัจจุบันคือ ประเทศอินโดนีเซีย) ซึ่งขณะนั้นอยู่ในอาณัติของฮอลันดา เมื่อเสด็จพระราชดำเนินถึงเกาะสิงคโปร์นั้น กองทหารเกียรติยศอังกฤษ ก็บรรเลงเพลง God save the Queen ถวายเป็นเพลงต้อนรับ ซึ่งคนไทยเราก็ไม่รู้สึกละอายใจอะไรเพราะเป็นเพลงที่คุ้นเคยมานาน แต่เมื่อก่อนจะเสด็จถึงเกาะชวา กองทหารเกียรติยศของฮอลันดา ก็ให้มาขอเพลงคำนำของไทยเพื่อบรรเลงรับเสด็จ

“ตอนหนึ่งที่คุณคนไทยเรารู้สึกถึงความสำคัญของเพลงคำนับ อันได้แก่ เพลงสรรเสริญพระบารมี เป็นเพลงที่แสดงถึงความเป็นเอกราชและชาติภูมิของไทยเราโดยแท้ เหตุการณ์ครั้งนั้น ทำให้ไทยเราต้องคิดจัดแต่งทวารขึ้น รวมทั้งหาเพลงสรรเสริญพระบารมีไว้เป็นของเราเอง”

ต่อมาในปี พ.ศ. 2514 ภายหลังจากเสด็จกลับมาจากเมืองนอกนั้น ได้มีครูแตรชาวเยอรมัน ชื่อ เวสเตอร์ เฟล และครูแตรชาวฮอลันดา ชื่อ เฮ วูดเซน เข้ามาสอนทวารมหาดเล็ก โดยพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้พระเจ้าห้องยาเธอพระองค์เจ้าสุทธสวัสดิ์ (กรมหมื่นอดิศรอุดมเดช) ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับกองแตรวงทวารมหาดเล็กเป็นพระองค์แรก ต่อมาพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้สมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพ ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับกองแตรวงทวารมหาดเล็ก องค์ที่ 2 หลังจากนั้นงานด้านแตรวงหรือวงโยชวาทิตก็มีพัฒนาการที่ดีขึ้นตามลำดับ โดยนอกจากภารกิจหลักในงานราชการแล้ว ยังมีการบรรเลงให้ประชาชนฟังเป็นประจำด้วย

สรุปได้ว่า แตรวงหรือวงโยชวาทิตนั้น เริ่มต้นมาจากหน่วยงานทวารบก ทวารเรือ และทวารมหาดเล็ก โดยการพัฒนางานแตรวงหรือวงโยชวาทิต ของหน่วยงานราชการตามที่กล่าวไว้แล้วนั้น ได้มีพัฒนาการต่อเนื่องมาเป็นลำดับ โดยมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตัวอย่างเช่น กองดุริยางค์ทหารบก ได้แบ่งหน่วยปฏิบัติการออกเป็น 6 ส่วนงาน คือ กองบังคับการ แผนกดนตรี แผนกวิทยากร แผนกบริการ หมวดดุริยางค์มณฑลทหารบกที่ 1 และโรงเรียนดุริยางค์ทหารบก โดยมีผู้บังคับกองดุริยางค์ทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชา (พิธีไหว้ครูดนตรี กองดุริยางค์ทหารบก, 2539) ในส่วนของกองดุริยางค์ทหารเรือสังกัดสถานีทหารเรือกรุงเทพนั้น แบ่งงานเป็น แผนกธุรการ แผนกวิชาการ แผนกดนตรี แผนกสนับสนุน และโรงเรียนดุริยางค์ โดยมีหัวหน้ากองดุริยางค์ทหารเรือเป็นผู้บังคับบัญชา (ไหว้ครูดนตรีโรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือ, 2529 : 12 - 13) เป็นต้น

### ความเป็นมาของวงโยชวาทิตในสถานศึกษา

วงโยชวาทิตเข้ามามีบทบาทในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นเวลานาน โดยมีหลักฐานว่า พ.ศ. 2461 กองแตรวงกรมเสื่อป่าพรานหลวงและม้าหลวง ได้จัดตั้งขึ้นเป็นกองแตรวง 2 หน่วยต่างกัน เพื่อประกอบกิจกรรมของเสื่อป่า (วิวัฒน์ เกิดสว่าง และคนอื่นๆ, 2536 : 30) เมื่อมีการแข่งขันกีฬานักเรียนส่วนใหญ่ใช้วงโยชวาทิตเดินแถวนำขบวนนักกีฬา เพื่อความครึกครื้นเร้าใจ แรงกระตุ้นเพื่อให้เกิดการรวมพลังในระยะแรกมักเรียกทับศัพท์ว่า วงพาเหรด ในปี พ.ศ. 2524 กรมพลศึกษาร่วมกับธนาคารทหารไทยจัดให้มีการประกวดวงดุริยางค์ลูกเสือ (7 - 8 มกราคม 2524 ณ สนามศุภชลาศัย) โดยความเห็นชอบของศาสตราจารย์นายแพทย์บุญสม มาติน อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และปีต่อมากรมพลศึกษาจึงเปลี่ยนชื่อเป็น การประกวดวงโยชวาทิต (กรมพลศึกษา, 2534 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) คำว่า โยชวาทิต จึงเป็นที่แพร่หลายอีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ได้ใช้ศัพท์ดนตรีประเภทนี้อย่างผิดๆ มาเป็นเวลานาน จนกล่าวได้ว่าคำเรียกชื่อตามความเคยชิน เช่น วงแตรวง หรือวงดุริยางค์ ซึ่งถ้าศึกษาด้านองค์ประกอบของเครื่องดนตรี จะพบ

ว่าวงแตรวงนั้นมีเครื่องดนตรี 2 ตระกูล คือ เครื่องลมทองเหลืองและเครื่องประกอบจังหวะ ส่วนวงดุริยางค์มีเครื่องดนตรีครบทั้ง 4 ตระกูล คือ เครื่องสาย เครื่องลมไม้ เครื่องลมทองเหลือง และเครื่องประกอบจังหวะ ดังนั้นตามประวัติความเป็นมาของวงโยธวาทิตที่กล่าวมาแล้วจึงเป็นเครื่องยืนยันได้ว่า วงโยธวาทิต เป็นศัพท์เฉพาะที่มีองค์ประกอบของเครื่องดนตรี 3 ตระกูล คือ เครื่องลมไม้ เครื่องลมทองเหลือง และเครื่องประกอบจังหวะ ส่วนประโยชน์ที่ได้รับนอกเหนือจากการใช้งานในกิจกรรมต่างๆ แล้ววงโยธวาทิตยังช่วยพัฒนาเด็กและเยาวชนของชาติทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ทั้งยังส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ สร้างความมีระเบียบวินัย ความสามัคคี ความพร้อมเพรียงของหมู่คณะ เป็นการแสดงซึ่งศิลปวัฒนธรรมอันดีงาม เป็นการสร้างค่าของเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ และสามารถนำความรู้ความสามารถไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ในอนาคต

กิจกรรมวงโยธวาทิตได้เจริญก้าวหน้ามาโดยตลอด ทั้งนี้เพราะการจัดการประกวดซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนามาตรฐานการบรรเลงของวงโยธวาทิตให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น วงดุริยางค์ลูกเสือที่ก่อตั้งเป็นวงแรกของประเทศไทย คือ วงดุริยางค์ของโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย (ก่อตั้งระหว่างปี พ.ศ. 2460 - 2470) ภายหลังจากการตั้งกองเสือป่าในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6) ต่อมาในปี พ.ศ. 2500 ซึ่งเป็นปีที่รัฐบาลในยุคของ จอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ได้เตรียมการจัดงานฉลอง 25 พุทธศตวรรษ จึงได้จัดงบประมาณส่วนหนึ่งมอบให้กระทรวงศึกษาธิการจัดซื้อเครื่องดนตรี โดยมอบหมายให้อาจารย์พระเจนดุริยางค์ ซึ่งขณะนั้นท่านประจำอยู่ที่แผนกดุริยางค์กรมตำรวจ เป็นผู้จัดวางรูปแบบของวง และจัดซื้อเครื่องดนตรีมอบให้โรงเรียนของรัฐบาล จำนวน 10 แห่ง ทั่วประเทศ คือ โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย โรงเรียนบ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา (จากส่วนกลาง) โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย จังหวัดลพบุรี โรงเรียนประจำจังหวัดนครสวรรค์ โรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย จังหวัดนครราชสีมา โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดนครศรีธรรมราช โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี โรงเรียนประจำจังหวัดขอนแก่น และโรงเรียนประจำจังหวัดภูเก็ต โดยเครื่องดนตรีที่ทางพระเจนดุริยางค์จัดซื้อ เป็นเครื่องดนตรีประเภทเครื่องลมทองเหลือง และเครื่องประกอบจังหวะ พร้อมทั้งโน้ตเพลงมาร์ชระดับสากลอีกหลายสิบเพลง นอกจากนั้นพระเจนดุริยางค์ให้ทางโรงเรียนส่งครูไปอบรมเพื่อจะกลับมาสอนตามโรงเรียนที่ได้รับเครื่องดนตรีเหล่านั้นด้วย เพื่อจะให้ใช้ทันการเฉลิมฉลอง 25 พุทธศตวรรษ (สวัสดิ์ เงินแย้ม และ สุกรี จรกรรม, 2540 : 12)

### ประโยชน์ของกิจกรรมวงโยธวาทิตในสถานศึกษา

ธนาคาร แพทย์วงศ์ (2541 : 3) กล่าวถึง ประโยชน์ของกิจกรรมวงโยธวาทิตในสถานศึกษาที่มีต่อตัวนักเรียนดังนี้

1. ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมอันดีงามและทรงคุณค่า ให้แก่เยาวชนซึ่งเป็นกำลังของชาติในอนาคต



2. ส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
3. เป็นกิจกรรมเสริมสร้างทางด้านนันทนาการ ในการพัฒนานักเรียนให้เกิดประโยชน์ทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา
4. เสริมสร้างความมีระเบียบวินัย ความรักความสามัคคีต่อหมู่คณะ ความรับผิดชอบ ต่อตนเองและสังคม การฝึกความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีเพื่อใช้ในชีวิตประจำวันและการอยู่ร่วมกันในสังคม
5. เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้นักเรียนที่มีความสามารถด้านดนตรี ได้แสดงออกที่ตรงกับ ความสนใจ และพัฒนาความสามารถให้ดียิ่งขึ้น
6. ส่งเสริมให้ผู้มีความสามารถในทางดนตรีได้มีความสามารถมากขึ้น และเพื่อเป็น พื้นฐานของการประกอบอาชีพในอนาคต
7. ส่งเสริมและพัฒนางานโยธาวิถีให้มีคุณภาพการบรรเลง เป็นการประชาสัมพันธ์ โรงเรียนสู่ชุมชน ให้เป็นที่ภาคภูมิใจของผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนส่วนรวม ตลอดจนให้บริการสังคม โดยทั่วไป
8. สร้างความรักและความสามัคคีของเยาวชนโดยใช้ดนตรีเป็นสื่อกลาง
9. สนองนโยบายของชาติ ในการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในทุกด้าน อันจะเป็นเยาวชนที่ดีของชาติ และเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในอนาคต

พิจิตร กุลละวณิชย์ (2545 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวถึงประโยชน์ของกิจกรรมวงโยธาวิถีว่า กิจกรรมวงโยธาวิถีมีประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถและทักษะทางดนตรีที่มีคุณค่า แขนงหนึ่ง นอกจากการจะมีส่วนช่วยผลักดันให้เด็กและเยาวชนหันมารักดนตรีแล้ว ยังช่วยให้มีการพัฒนา ความสามารถด้านดนตรี ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จินตนาการ สมาธิ นอกจากนี้การเล่น ดนตรีประเภทวงโยธาวิถี นักดนตรีต้องมีวินัยต่อตนเอง และวินัยต่อหมู่คณะด้วย จึงจะเกิดความสามัคคี และสามารถเล่นดนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเล่นดนตรีจึงก่อให้เกิดกิจกรรมเพื่อที่จะมีความพร้อมที่จะ ก้าวเป็นเยาวชนที่มีคุณภาพของประเทศได้ในอนาคต

พรเทพ พรประภา (2545 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า เยาวชนนับเป็นทรัพยากรที่ สำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ การพัฒนาเยาวชนให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่ดี จึง เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ซึ่งสิ่งหนึ่งที่สามารถช่วยในการส่งเสริมพัฒนาการของเยาวชน คือ ดนตรี โดยกิจกรรมวง โยธาวิถี เป็นกิจกรรมดนตรีอีกกิจกรรมหนึ่งที่สามารถพัฒนาทักษะและความสามารถทางด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ของเยาวชนได้เป็นอย่างดี ทั้งยังช่วยให้เยาวชนเหล่านี้เกิดความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมยิ่งขึ้น

จากประโยชน์ของกิจกรรมวงโยธาวิถีข้างต้น สรุปได้ว่า กิจกรรมวงโยธาวิถีเป็น กิจกรรมดนตรีที่มุ่งพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพิ่มเติมจากกิจกรรมในกลุ่มสาระ เป็นกิจกรรมที่ฝึก ทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกัน



แก้ปัญหา ด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง รวมทั้งส่งเสริมให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณค่า มีศักดิ์ศรี มีความสุข รู้สิทธิและหน้าที่ของตนเองในการอยู่ร่วมกันตามระบอบประชาธิปไตย นอกจากนี้แล้วยังเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน รวมถึงเป็นประโยชน์ต่อสังคมจากการร่วมกิจกรรมต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อชุมชน

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการวงโยธวาทิต

ธนาкар แพทย์วงศ์ (2541 : 69 - 75) กล่าวว่า การจัดการวงโยธวาทิตในสถานศึกษา นั้น สถานศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษาควรมีการวางแผนในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีการดำเนินงานในการบริหารวงโยธวาทิต ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการจัดวงโยธวาทิตในสถานศึกษา การดำเนินงานใดๆ ถ้าจะให้งานสำเร็จลุล่วง และประสบความสำเร็จสูงสุด ควรมีการวางจุดมุ่งหมายงานที่จะทำเพื่อให้การดำเนินงานนั้นๆ มีจุดยืนที่แน่นอน บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ เป็นการวางแผนงานว่าจะต้องมีการเตรียมการอะไรก่อนอะไรหลัง เพื่อให้วงโยธวาทิตที่จัดให้มีขึ้นเกิดระบบ และการดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอน เพื่อให้บังเกิดประสิทธิภาพทั้งในการบริหารงานและเกิดมาตรฐานที่สากลอมรับ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ

2.1 บุคคล มีความสำคัญอันดับแรก เพราะบุคคลที่จะมาดำเนินงานในด้านนี้จะต้องเป็นผู้เสียสละ มีความอดทนอดกลั้น มีมนุษยสัมพันธ์ มีการประสานงานที่ดี ตลอดจนความมีน้ำใจ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ได้ และเป็นผู้กว้างขวางที่สามารถขอความร่วมมือกับบุคลากรจากภายนอกสถาบันให้เข้ามาร่วมงานได้บ้างโอกาส โดยบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องประกอบด้วย ผู้ควบคุมวงและผู้ช่วยผู้ควบคุมวง โดยส่วนใหญ่มาจากผู้มีใจรัก ครูผู้สอนและผู้ช่วยครูผู้สอนต้องมีความรู้เรื่องวงโยธวาทิตในทุกๆ ด้าน ผู้ประสานงาน เป็นบุคลากรภายในโรงเรียนมีหน้าที่ประสานงานด้านต่างๆ และการอำนวยความสะดวกในทุกๆ ด้าน และผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินงาน

2.2 งบประมาณ วงโยธวาทิตมีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก หากจะทวงวงโยธวาทิตให้สมบูรณ์ และได้มาตรฐานจะต้องมีการบริหารงบประมาณที่ดี และวางแผนในการจัดงบประมาณด้านต่างๆ ประกอบด้วย การจัดหางบประมาณ (ได้มาจากแหล่งการเงินต่างๆ) และงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน เช่น การจัดซื้อเครื่องดนตรี ค่าตอบแทนวิทยากรพิเศษ ค่าเครื่องแบบเครื่องแต่งกาย ค่าอุปกรณ์การจัดเก็บ การบำรุงรักษาเครื่องดนตรี การนำวงโยธวาทิตออกบริการชุมชน เป็นต้น

2.3 อุปกรณ์ดนตรี เครื่องดนตรีในวงโยธวาทิตมีหลายประเภท ประเภทละหลายจำนวน แต่ละประเภทมีคุณภาพและราคาต่างกัน ดังนั้นก่อนการจัดตั้งวงโยธวาทิตจึงต้องมีการเตรียมการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว คือ สำรวจเครื่องดนตรีที่มีอยู่เดิม จัดซ่อมแซมเครื่องดนตรีที่มีอยู่ วางแผนการจัดหาเครื่องดนตรีเพิ่มเติม ดำเนินการจัดซื้อ และการจัดเก็บบำรุงรักษาเครื่องดนตรีให้สะอาดและปลอดภัย

2.4 การฝึกซ้อม การฝึกซ้อมวงโยชวาทิตเป็นการฝึกซ้อมที่มีขั้นตอนและระยะเวลาในการฝึกซ้อมมาก (แต่ถ้าไม่ได้คำนึงถึงเรื่องนี้มากนัก ส่วนใหญ่จะมุ่งฝึกซ้อมเพื่อรับใช้งานในระยะเวลาสั้น จึงไม่ปฏิบัติขั้นตอนอย่างจริงจัง) ดังนั้นจึงควรมีการเตรียมการฝึกซ้อมที่ดีและควรมีแนวทางในการฝึกซ้อม

3. แนวการดำเนินงาน จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและทำให้วงโยชวาทิตดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนี้

3.1 ชี้แจงนโยบายและจุดประสงค์ในการก่อตั้งวงโยชวาทิตในสถานศึกษา มีความจำเป็นที่ต้องแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และมีผลต่อการขอความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง จึงต้องอธิบายให้เห็นผลดีของวงโยชวาทิตให้คุณประโยชน์ในลักษณะใดบ้าง เพื่อเป็นการกระตุ้นนักเรียนให้เห็นความสำคัญ และเกิดความตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้เป็นเลิศทางดนตรี นำความรู้ที่ได้รับไปสร้างสรรค์สังคม และดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องวางจุดประสงค์และกำหนดนโยบายที่ชัดเจน

3.2 การเตรียมการฝึก การฝึกซ้อมวงโยชวาทิตแตกต่างกับการฝึกกีฬา ซึ่งครูผู้สอนและนักเรียนจะต้องใช้สามารถเฉพาะตัวและฝึกซ้อมเป็นกลุ่ม หากว่าใครเอาจริงเอาจังในการฝึกซ้อมก็จะทำให้ผู้นั้นมีความสามารถสูง แต่การฝึกซ้อมวงโยชวาทิตจะต้องฝึกซ้อมร่วมกัน 10 ถึง 60 คน โดยประมาณ ให้มีความพร้อมในเชิงดนตรีและมีระเบียบวินัยจึงต้องมีการเตรียมการฝึกซ้อมที่ดี

3.3 การกำหนดเวลาในการฝึกซ้อม การกำหนดเวลาฝึกซ้อมเป็นสิ่งสำคัญมาก จึงต้องวางแผนการดำเนินงานโดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น การจัดทำแผนการฝึกซ้อมและกำหนดวันเวลาที่ชัดเจน การนัดหมายกับครูผู้สอนที่โรงเรียนเชิญมา การฝึกซ้อมในวันหยุดราชการและระหว่างปิดภาคเรียน เป็นต้น

3.4 กระบวนการสอน การสอนวงโยชวาทิตให้เกิดความพร้อมเพียงและมีระเบียบวินัยที่ดีจะต้องใช้ระยะเวลาพอควร เพื่อพัฒนาความสามารถในการบรรเลง ดังนั้นการฝึกซ้อมให้เกิดผลดีต้องฝึกซ้อมอย่างต่อเนื่องและจริงจังทั้งทางภาคทฤษฎีและปฏิบัติ คือ การสอนทฤษฎี โดยการให้ความรู้ด้านต่างๆ เพื่อนำไปใช้ฝึกปฏิบัติ และ การสอนภาคปฏิบัติ เพื่อให้นักเรียนมีความสามารถ มีคุณภาพ มีความชำนาญ และมีการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ

4. เทคนิคการฝึกซ้อม การฝึกดนตรีแต่ละกลุ่ม แต่ละคณะย่อมแตกต่างกัน ตัวโน้ตดนตรีเป็นทฤษฎี ผู้เรียนย่อมเรียนรู้จากทฤษฎีเดียวกันทุกคน แต่เทคนิคการนำไปใช้ไม่เหมือนกัน แต่เมื่อลงมือสอนนักเรียน ย่อมพบปัญหาและสิ่งแหวดล้อมต่างๆ ที่ไม่เหมือนกัน จึงต้องใช้เทคนิคในการสอนให้เหมาะสม และปรับสภาพให้เข้ากับสิ่งแหวดล้อม การฝึกซ้อมดนตรีก็เช่นเดียวกัน ครูผู้สอนต้องใช้เทคนิคพิเศษในการฝึกซ้อมที่แตกต่างกันออกไป เช่น การฝึกซ้อมแยกประเภทของเครื่องดนตรี หรือการฝึกซ้อมรวมกลุ่มเครื่องดนตรี หรือการฝึกซ้อมรวมวง การใช้รุ่นพี่ช่วยฝึกซ้อม การจัดหาและเลือกเพลงที่เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียน เป็นต้น

5. การศึกษาค้นคว้าในการฝึกซ้อม การฝึกซ้อมดนตรีเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง ที่มีความก้าวหน้าและพัฒนาไปตามยุคสมัย บทเพลงต่างๆ อุปกรณ์ และเครื่องดนตรีชนิดต่างๆ ย่อมต้องมีการ

ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ทราบว่าขีดการค้นคว้า ขาดการพัฒนา จะมีค่าถอยหลังทันที ในปัจจุบันวิทยาการก้าวหน้าไปมากจึงทำให้การพัฒนาด้านดนตรีต้องคล้อยตามให้ทันเหตุการณ์ เช่นเดียวกับ การศึกษาค้นคว้า การศึกษาเพิ่มเติม การศึกษาแก่นแท้ที่ถูกต้องของลักษณะและรูปแบบ การศึกษาและดูงาน จากหน่วยงาน หรือสถาบันมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นในการสอนดนตรีต้องมีการศึกษาและ ค้นคว้าในสิ่งต่างๆ เช่น การค้นคว้าเพลงใหม่ การค้นคว้าเทคนิคการแปรชวบนและจังหวะใหม่ การติดตาม ความเคลื่อนไหวของดนตรีในปัจจุบัน การเลือกเพลงที่จะใช้บรรเลงต้องมีความรู้ในแหล่งและที่มา เป็นต้น

6. การกำหนดจุดประสงค์ของการฝึกซ้อม การฝึกซ้อมวงโยชวาทิตนั้น ครูผู้สอนหรือผู้ ควบคุมวง ต้องแจ้งจุดประสงค์การฝึกซ้อมแต่ละครั้งให้นักเรียนทราบ เพราะเพลงที่นำไปบรรเลงในการ แสดงต่างๆ นั้นมีความแตกต่างกัน การแจ้งจุดประสงค์การฝึกซ้อมมีผลต่อการฝึกซ้อมอย่างมากเพราะจะทำให้ การฝึกซ้อมบรรลุตามเป้าหมาย การฝึกซ้อมเพลงจะมีลักษณะต่างๆ กัน เช่น การฝึกซ้อมเพื่อบรรเลงใน งานพิธีต่างๆ การฝึกสอนเพื่อเข้าร่วมประกวด เป็นต้น

สุพจน์ เจนณะสมบัติ (2542 : 30) กล่าวถึงการจัดการวงโยชวาทิตว่า การจัดการวง โยชวาทิตคือการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมด้านวงโยชวาทิตของ โรงเรียน ไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ โดยการจัดการวงโยชวาทิตจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. การวางแผน หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับปฏิบัติการโดยกำหนด วัตถุประสงค์ กำหนดงาน วิธีการ ขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงาน
2. งบประมาณ หมายถึง แผนการเงินที่ประมาณการใช้จ่ายในการดำเนินงานกิจกรรม วงโยชวาทิต
3. การดำเนินงาน หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน ทำให้การปฏิบัติงาน ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การติดตามประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะ เพื่อให้ ทราบผลการปฏิบัติ เพื่อเปรียบเทียบที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

สิทธิ สิทธิการุณย์ (2544 : 46) กล่าวถึง การบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดวง โยชวาทิตมีองค์ประกอบดังนี้

1. นโยบาย วัตถุประสงค์และโครงสร้างการบริหารกิจกรรม
2. การวางแผนการบริหารกิจกรรม หมายถึง แผน แผนงาน หรือโครงการ ที่จะ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวกับกิจกรรมวงโยชวาทิตของโรงเรียน โดยมีการกำหนดหลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
3. งบประมาณการบริหารกิจกรรม หมายถึง แผนการเงินที่นำมาใช้จ่ายในด้านการ ดำเนินกิจกรรมวงโยชวาทิต ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การจัดการด้านบุคลากรในการบริหารกิจกรรม หมายถึง บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการดำเนินงานกิจกรรมวงโยธาฑิตของโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารงานวงโยธาฑิต อาจารย์ผู้ฝึกสอน และคณะกรรมการนักเรียนวงโยธาฑิต
5. การจัดการเรื่องอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ การเดินทางสำหรับการจัดการกิจกรรม หมายถึง การจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก พร้อมทั้งวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมวงโยธาฑิตของโรงเรียน
6. กระบวนการฝึกซ้อมและออกงานแสดง หมายถึง วิธีการฝึกซ้อม การสอนวงโยธาฑิต ให้มีความพร้อมสำหรับการแสดง และการดำเนินการฝึกซ้อมอย่างมีระบบมีระเบียบ เพื่อการบรรเลงในรูปแบบต่างๆ ของวงโยธาฑิต
7. การติดตามประเมินผลการจัดการกิจกรรม หมายถึง การตรวจสอบการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงานของกิจกรรมวงโยธาฑิตของโรงเรียน เพื่อให้ทราบผลของการดำเนินงาน และเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และการดำเนินงานกิจกรรมวงโยธาฑิตของโรงเรียน

### ตอนที่ 3 มโนทัศน์เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาฑิต

#### การศึกษาสมรรถนะ

##### ความเป็นมาของสมรรถนะ

दनัย เทียนพุดม (2546 : 54 - 62) กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคลในองค์การ ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ได้เขียนบทความตีพิมพ์ใน American Psychologist เรื่อง I.Q. and Personality Tests then in Common Use were Poor Predictors of Competency ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่สมรรถนะมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) และในอีก 1 ทศวรรษต่อมา องค์การ U.S. Foreign Service ได้ขอให้ McClland พัฒนารูปแบบใหม่ ที่จะช่วยทำนายผลงานของคน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญก็คือ การขจัดอคติของการทดสอบสติปัญญาและการทดสอบความถนัดแบบเดิม

ในปี 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ต่อมาในปี 1996 ได้ให้สัมภาษณ์กับวารสาร Human Resource Management ฉบับ Spring 1996, Vol. 35, No.1 p.119 - 131 โดยให้



นิยามสมรรถนะต่อจากปี 1982 ว่า สมรรถนะในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีคุณค่าสูงสุดหรือผลงานมีประสิทธิภาพ และเห็นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะ ไม่ใช่พฤติกรรม เพราะสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ และจะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

ในปี 1990 Spencer และ Spencer กล่าวถึงสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้ สามารถบ่งบอกถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ต่อมาในปี 1993 ได้พัฒนาระดับสมรรถนะให้อยู่ในรูปของภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งเป็นจุดกำเนิดที่สำคัญของ ดิกชันนารีสมรรถนะ (Competency Dictionary)

ในปี 1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือ Competing for The Future ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า สมรรถนะหลักของธุรกิจ (Core Competencies) โดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้

ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการทำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่งนั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมสั้ยใดบ้างและอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หลังจากนั้นแนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น และสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน

สำหรับประเทศไทยนั้น มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์การที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำ ก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เรชั่น ไทยธนาคาร เป็นต้น ต่อมาแนวคิดเรื่องสมรรถนะได้ถูกนำเข้ามาใช้ในภาครัฐของไทย ซึ่ง ศุภชัย ยาวะประภาส (2546 : 53) กล่าวถึงแนวคิดสมรรถนะในภาครัฐไทยว่า ภาครัฐไทยมีการปรับตัวอย่างสูงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินการในช่วง 4 - 5 ปีที่ผ่านมา กระแสการปฏิรูประบบราชการได้ก่อตัวและส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ ทั้งในเชิงโครงสร้าง การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของตัวข้าราชการเอง แนวคิดสมรรถนะจึงเป็นแนวคิดที่นำมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของภาครัฐไทย ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อต้องการสร้างภาครัฐให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น โดยตัวอย่างของหน่วยงานภาครัฐไทยที่นำแนวคิดความสามารถมาใช้ เช่น สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานศาลยุติธรรม ที่นำแนวคิดของสมรรถนะมาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 เป็นต้น

### ความหมายของสมรรถนะ

Good (1973) ให้ความหมายว่า ความสามารถของบุคคลในการประยุกต์หลักการ เทคนิค และวิธีการในสาขาที่ปฏิบัติให้เข้ากับสภาพการณ์ที่ปฏิบัติจริง



Webster's (1978) ให้ความหมายว่า ความสามารถ ความเหมาะสม

McClelland (อ้างถึงใน สุภชัย รัตธีธรรมโชติ, 2546 : 6) ให้ความหมายว่า บุคลิก  
ลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือ  
ตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Spencer และ Spencer (อ้างถึงใน สุภชัย ยาวะประภาษ, 2546 : 36) ให้ความหมายว่า  
ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า  
และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้

Boyatzis (อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุดม, 2546 : 56-57) ให้ความหมายว่า กลุ่มของความ  
สามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัย  
สภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Quinn (1990 : 14) ให้ความหมายว่า เป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการแสดงออก  
หรือบทบาทในการปฏิบัติงาน

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 158) ให้ความหมายว่า คุณลักษณะใด ไม่ว่าจะ  
ทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย เจตคติอื่นใดที่เชื่อว่า หากผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารมี  
แล้วเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ทำให้ผลของการปฏิบัติงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและได้  
ประสิทธิผล

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546 : 27) ให้ความหมายว่า ความสามารถหรือสมรรถนะของ  
ผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการ โดยไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่ละมองลึกไปถึงความเชื่อ  
ทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของคนด้วย

จากความหมายข้างต้นสรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึง  
ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้แล้ว Spencer และ Spencer (อ้างถึงใน สุภชัย ยาวะประภาษ, 2546 : 37 -  
43) นำคำ 3 คำ ที่เป็นคำสำคัญในนิยามข้างต้นมาแยกอธิบายขยายความว่า

1. ลักษณะที่เป็นฐานราก (underlying characteristic) หมายความว่า สมรรถนะ  
เป็นส่วนที่ฝังอยู่ค่อนข้างลึก และเหนียวแน่นของบุคลิกภาพของบุคคล และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมใน  
ลักษณะ และสถานที่หลากหลายและกว้างขวาง โดยลักษณะที่เป็นฐานรากสามารถแยกออกได้เป็น 5

ประเภทที่สำคัญ คือ เหตุจูงใจ (motives) ลักษณะเฉพาะ (traits) มโนภาพของตัวเอง (self - concept) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills)

1.1 เหตุจูงใจ (motives) คือ สิ่งต่างๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดคำนึงถึงตลอดเวลา หรือ มักต้องการตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล เหตุจูงใจจะเป็นตัวขับเคลื่อน และคัดสรรพฤติกรรมให้ไปยังการกระทำ หรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่อง ขณะเดียวกันก็ขับเคลื่อน และคัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่นๆ

1.2 ลักษณะเฉพาะ (traits) คือ ลักษณะทางกายภาพ และการตอบสนองที่สัมพันธ์กับสถานการณ์ หรือข่าวสารที่ได้รับ

1.3 มโนภาพของตัวเอง (self - concept) คือ ภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่าความเชื่อ หรือทัศนคติของบุคคล กล่าวคือ คุณค่าความเชื่อของบุคคล เป็นเหตุจูงใจที่สามารถโต้ตอบหรือ ขานรับได้ซึ่งพยากรณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะอย่างไรในช่วงเวลาสั้นๆ ช่างหน้า และในสถานการณ์ที่มีคนอื่นรบกวนหรือขัดขวาง เช่น บุคคลที่มีคุณค่าความเชื่อที่อยากทำงานระดับบริหารจัดการแต่โดยดำนลึกลับแล้วไม่ชอบหรือไม่สามารถคิดแบบฉบับลับได้ในเรื่องการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น ณ ระดับเหตุจูงใจ (motive level) เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารแล้วมักล้มเหลว มากกว่าประสบความสำเร็จ

1.4 ความรู้ (knowledge) คือ ข่าวสาร (information) ที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้นๆ ความรู้เป็นสมรรถนะที่สลับซับซ้อน คະเนนที่ปรากฏในผลการทดสอบเป็นความรู้ที่ไม่อาจทำนายผลการปฏิบัติงานได้เสมอไป เนื่องจากการทดสอบไม่ได้วัดความรู้และทักษะที่ใช้จริงในการทำงาน ข้อสอบจำนวนมากเพียงแต่วัดความจำ ทั้งที่สิ่งสำคัญจริงๆ คือ ความสามารถในการหาข่าวสาร ความจำในข้อเท็จจริงบางเรื่องมีความสำคัญน้อยกว่าการรู้ว่าข้อเท็จจริงนั้นมีอยู่ และตรงกับปัญหาเฉพาะนั้นๆ และที่ควรจะไปค้นหาเมื่อต้องการใช้ข่าวสารนั้นๆ นอกจากนั้นข้อสอบวัดความรู้มักคิดว่าผู้ตอบสามารถให้คำตอบที่ถูกจากคำถามที่กำหนดให้ได้หรือไม่ แต่ไม่ได้วัดว่าบุคคลนั้นสามารถสนองหรือกระทำบนพื้นฐานของความรู้ที่มีอยู่ได้หรือไม่

1.5 ทักษะ (skills) คือ ความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ

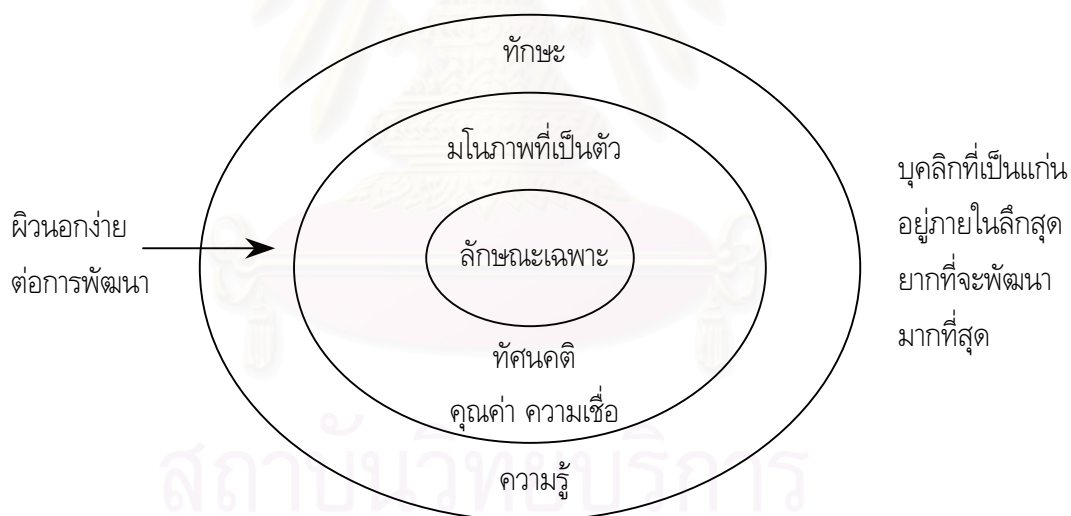
สมรรถนะระดับ/ประเภทต่างๆ ที่กล่าวแล้วทั้ง 5 ระดับ/ประเภท มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล ความรู้และทักษะเป็นความสามารถที่อาจมองเห็นได้ (visible) และปรากฏให้เห็นภายนอกบุคคล ในขณะที่สมรรถนะที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล มโนภาพเกี่ยวกับตนเอง และเหตุจูงใจ เป็นสมรรถนะที่ไม่ค่อยปรากฏให้เห็น และซ่อนนลึกลับ (invisible & hidden) อยู่ภายในใจของบุคลิกภาพของบุคคล ดังแสดงในภาพที่ 1 และภาพที่ 2 ดังนี้

ภาพที่ 1 แสดงตัวแบบภูเขาคิมะตามแนวคิดของ Spencer (Spencer' Iceberg Model)



ที่มา : ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546 : 40)

ภาพที่ 2 แสดงผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ



ที่มา : ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546 : 41)

ความรู้และทักษะ อันเป็นพื้นผิวภายนอกเป็นสมรรถนะที่ง่ายต่อการที่จะพัฒนา การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ได้ผลดีที่สุดที่จะก่อให้เกิดความสามารถเหล่านี้ ขณะเดียวกันเหตุจูงใจ และลักษณะเฉพาะ เป็นสมรรถนะที่เป็นแก่นหรือฐานรากของภูเขาน้ำแข็ง อันแสดงบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งยากที่สุดใน การวัดประเมินและพัฒนา วิธีการที่ดีคือ การคัดเลือก (select) เพื่อให้ได้มาซึ่งลักษณะที่ว่านี้

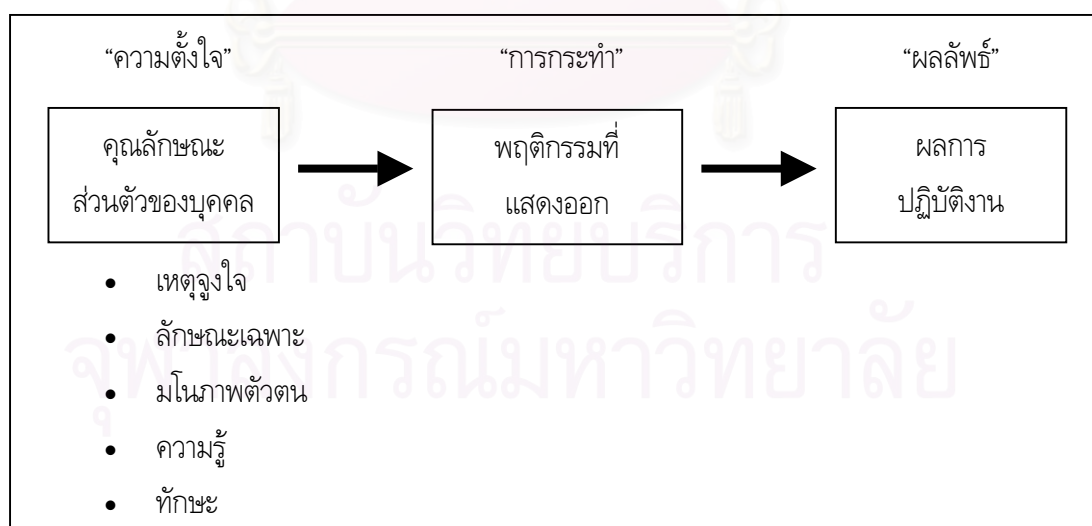
มโนภาพที่เป็นตัวตนของบุคคลอยู่ตรงกลางระหว่างสมรรถนะที่เป็นแก่น และสมรรถนะที่เป็นเปลือกนอก ทักษะ คุณค่า และความเชื่อ อาทิความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งที่ปรับเปลี่ยนได้โดยการฝึกอบรม การรักษาทางจิตและ/หรือการผ่านประสบการณ์ทางบวก แต่มักใช้เวลา และค่อนข้างยาก

องค์การส่วนใหญ่คัดเลือกคนเข้าทำงานโดยดูจากความรู้ และทักษะที่เป็นความสามารถเปลือกนอก โดยมักมีฐานคิดว่าคนที่คัดเลือกเข้ามาจะมีสมรรถนะด้านเหตุจูงใจ และลักษณะเฉพาะอยู่แล้ว หรือเชื่อว่าสมรรถนะทั้งสองสามารถปลูกฝังได้ด้วยการจัดการที่ดี แต่โดยแท้จริงแล้วการสอนเรื่องความรู้และทักษะอาจง่ายกว่าการปลูกฝังสมรรถนะด้านเหตุจูงใจ และลักษณะเฉพาะ

ในงานที่มีความสลับซับซ้อน สมรรถนะด้านเหตุจูงใจและลักษณะเฉพาะจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นในการพยากรณ์และการปฏิบัติงาน ในงานระดับบริหารทุกคนมีปริญญาบัตรระดับปริญญาโทจากมหาวิทยาลัยชั้นนำคล้ายกันผ่านการอบรมหลักสูตรพิเศษคล้ายๆ กัน มีระดับสติปัญญาหรือไอคิวใกล้เคียงกัน แต่สิ่งที่ทำให้บางคนปฏิบัติงานได้ผลมากกว่าคนอื่น คือ สมรรถนะด้านเหตุจูงใจและลักษณะเฉพาะ

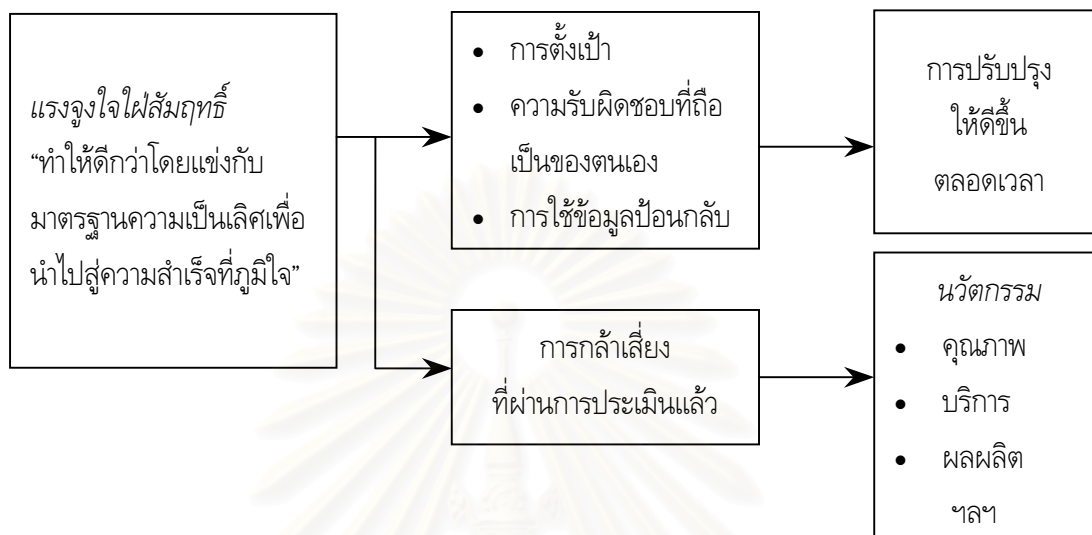
2. ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล (casually related) หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์ หรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน สำหรับเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพตัวตนเป็นสมรรถนะที่พยากรณ์การกระทำเชิงพฤติกรรม ซึ่งการกระทำนั้นจะพยากรณ์ผลลัพธ์ (outcomes) ของผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงในภาพที่ 3 และภาพที่ 4

ภาพที่ 3 แสดงความหมายของคำว่าสมรรถนะ



ที่มา : ศุภชัย ยาวะประภาส (2546 : 41)

ภาพที่ 4 แสดงโมเดลของความเชื่อมโยงเชิงเหตุผลของสมรรถนะด้านต่างๆ  
ตัวอย่าง : แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motivation)



ที่มา : ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546 : 41)

สมรรถนะจะรวมถึงความตั้งใจ (intent) ซึ่งเป็นแรงขับของลักษณะเฉพาะบุคคล หรือ เหตุจูงใจของบุคคลที่นำไปสู่การกระทำ (action) ซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ (outcomes) ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกมาโดยปราศจากความตั้งใจจึงไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

3. การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (criterion - referenced) หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์ได้จริงว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดี โดยวัดจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่ง การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐานมีความสำคัญยิ่งต่อนิยามของคำว่าสมรรถนะ คุณลักษณะ (characteristic) จัดได้ว่าเป็นสมรรถนะก็ต่อเมื่อสามารถพยากรณ์บางอย่างที่มีความหมายในโลกของการปฏิบัติจริงได้ ดังนั้นคุณลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในผลการปฏิบัติงานจึงไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ และไม่ควรรนำไปใช้ในการประเมินบุคคล

ในการศึกษาเรื่องสมรรถนะ เกณฑ์ (criterion) ที่มักใช้บ่อย คือ

3.1 ผลการปฏิบัติงานระดับดีมากกว่าหรือระดับเยี่ยม (superior performance) ผลการปฏิบัติงานระดับนี้นิยามว่าเป็นผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) ขึ้นไปหนึ่งส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ซึ่งประมาณร้อยละ 10 ของบุคคลที่ถูกประเมินจะตกอยู่ในระดับนี้

3.2 ผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ (effective performance) ผลการปฏิบัติงานระดับนี้ คือ ผลการปฏิบัติงานที่องค์กรอาจยอมรับได้ แต่ถ้าต่ำกว่าระดับนี้แสดงว่าบุคคลนั้นไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายต่อไป



นอกจากนี้แล้ว Spencer และ Spencer (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546 : 47 - 48) ได้นำเสนอให้เห็นภาพของสมรรถนะ โดยแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะกลุ่มต่างๆ รวม 6 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำ และสัมฤทธิ์ผล (achievement and action)

1. การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation)
2. การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพ และความถูกต้อง (concern for order, quality, and accuracy)

3. ความคิดริเริ่ม (initiative)

4. การแสวงหาข่าวสาร (information seeking)

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (helping and human service)

1. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal understanding)
2. การมุ่งบริการลูกค้า (customer service orientation)

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (impact and influence)

1. การใช้อิทธิพล และผลกระทบ (impact and influence)
2. การตระหนักถึงองค์กร (organizational awareness)
3. การสร้างสัมพันธภาพ (relational building)

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (managerial)

1. การมุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing others)
2. การชี้แนะ : การใช้อำนาจที่มีอยู่ตำแหน่งและการยืนกราน (directiveness : assertiveness and use of position power)
3. การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork and cooperation)
4. ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (team leadership)

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (cognitive)

1. การคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking)
2. การคิดรวบยอด (conceptual thinking)
3. ความชำนาญทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค (technical/professional managerial expertise)

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (personal effectiveness)

1. การควบคุมตนเอง (self-control)
2. ความมั่นใจในตนเอง (self confidence)

3. ความยืดหยุ่น (flexibility)
4. ความมุ่งมั่นต่อองค์กร (organizational commitment)

สมรรถนะทั้ง 6 กลุ่มที่กล่าวข้างต้น บางกลุ่มสมรรถนะก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มสมรรถนะอื่น เช่น สมรรถนะเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะเรื่องการแสวงหาข่าวสาร และเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะบางเรื่องก็ช่วยสนับสนุนความสามารถด้านอื่น เช่น สมรรถนะด้านความมั่นใจตนเองอาจสนับสนุนการใช้สมรรถนะอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และบางสมรรถนะ เช่น การควบคุมตนเอง จะเชื่อมโยงกับสถานการณ์มากกว่าเชื่อมโยงกับสมรรถนะอื่นๆ

### ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547 : 11 - 16) กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

แนวคิดสมรรถนะหลัก (Core Competency) นั้น จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะหลักก็เปรียบเสมือนเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นแนวคิดสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

- ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวม ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น
- ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

#### 3.1 การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

- ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

- นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ
- ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน
- ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

- ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน

### 3.2 การฝึกอบรมและพัฒนา

- นำมาใช้ในการทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม
- ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีสมรรถนะเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการกับสมรรถนะที่มีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลต่อไป

- ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

### 3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน

- ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของสมรรถนะในงานและสมรรถนะทั่วไป เช่น ด้านการบริหารจัดการ
- ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัตินั้นๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน มีผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีสมรรถนะในการปกครองคนเลย เป็นต้น

### 3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่

- ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง
- ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่สมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

### 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ช่วยให้ทราบว่า สมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป
- ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล

### 3.6 การบริหารผลตอบแทน



ซัชรินทร์ ชวนวัน (2547 : 3 - 4) แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะของบุคลากรทุกคนที่ต้องมี เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ เป็นต้น
2. สมรรถนะในงาน (Functional Competency) คือ ความสามารถที่ผู้ปฏิบัติงานด้านนั้น พึ่งมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ มี 2 ลักษณะ คือ
  - 2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน เป็นคุณลักษณะที่บุคคลทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานฝึกอบรมจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกันคือ มีความรู้พื้นฐานการฝึกอบรม เป็นต้น
  - 2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน เป็นคุณลักษณะเฉพาะในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น ตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม

### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการจัดการ

Robbins และ Decenzo (2001 : 14) กล่าวถึง สมรรถนะในการจัดการ (Management Competencies) ว่าหมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และเจตคติที่แสดงถึงการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการจัดการนั้น มีนักวิชาการกล่าวถึงไว้ ดังนี้

Sommerville และ Mroz (1997 : 65 - 77) ได้เสนอสมรรถนะที่จำเป็นต่อการจัดการในยุคใหม่ 7 ประการ ที่ผู้นำพึงมีเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งสรุปดังนี้

1. การสร้างเป้าประสงค์ร่วมกัน กล่าวคือ การระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ อย่างโปร่งใส และเอื้อต่อการมีส่วนร่วม ทำให้ผู้ปฏิบัติผสมผสานระหว่างเป้าประสงค์ของตน เข้ากับเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีเสถียรภาพ และเป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร
2. การปลูกฝังให้มีความรู้สึกรับผิดชอบ กล่าวคือ เปลี่ยนจากแนวการควบคุมมาเป็นแนวปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบในการทำงาน
3. กระตุ้นให้เกิดทีมในการปฏิบัติงานที่มาจากหลายส่วน/ฝ่าย องค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องหาทางจัดสร้างรูปแบบของตนเองและจัดสร้างทีมที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดทีมงานที่มีคุณภาพสูง
4. กระตุ้นความรู้สึกรับผิดชอบเป็นหุ้นส่วนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย ขององค์กรความรู้ในวิชาชีพ กล่าวคือ การสร้างสมและการจัดการความรู้นั้น ถือเป็นยุทธศาสตร์ที่มีคุณค่า
6. สนับสนุนการเสาะแสวงหานวัตกรรม รวมถึงการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจในการปฏิบัติงานในระดับข้ามองค์กร และที่เป็นสากล



### 7. ยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้วยการสื่อสารอย่างทั่วถึง

Bartlett และ Ghoshal (1997 : 96 - 105) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ในศตวรรษที่ 21 รูปแบบขององค์กรจะเปลี่ยนไป จึงต้องอาศัยบทบาทหน้าที่ของการบริหารจัดการที่เปลี่ยนไปด้วย องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างให้เห็นด้านกลุ่มการทำงานเป็นทีมมากขึ้น มีกระบวนการทำงานที่ร่วมมือกันปฏิบัติ ข้ามสายงาน มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ใหม่จะมีลักษณะต่างๆ กัน ดังตารางที่ 1 ซึ่งจะส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติตามบทบาทใหม่ ดังตารางที่ 2 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ใหม่ของการบริหารจัดการ

ด้าน \ ระดับ	การบริหารระดับปฏิบัติการ	การบริหารระดับกลาง	การบริหารระดับสูง
1. บทบาทที่เปลี่ยนไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากผู้ปฏิบัติเป็นผู้ประกอบการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากผู้ควบคุมขั้นตอนดำเนินการ เป็นผู้สนับสนุนชี้แนะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จากผู้จัดสรรทรัพยากรไปสู่ผู้นำเชิงสถาบัน</li> </ul>
2. คุณค่าเพิ่มพื้นฐานที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>เน้นการปฏิบัติงานที่ให้ผลผลิต ให้คุณค่าเพิ่มสร้างความเติบโต ระดับแนวหน้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประสานงานและให้การสนับสนุน เพื่อให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ก่อให้เกิดการมุ่งสู่เป้าหมาย ความรู้สึกท้าทายและความจงรักภักดีต่อองค์กร</li> </ul>
3. หน้าที่หลัก	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสวงหาโอกาสใหม่ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาบุคลากรและให้การสนับสนุนแนวการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ท้าทายกระบวนการเดิมที่เป็นอยู่ ขณะที่ก่อให้เกิดโอกาสและแนวการปฏิบัติที่ได้มาตรฐาน</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>เสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถของตน และทรัพยากรที่จำเป็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เชื่อมโยงทักษะความรู้ความสามารถอันหลากหลายของผู้ปฏิบัติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปลูกฝังให้เกิดค่านิยมแนวปฏิบัติและวัฒนธรรมของความร่วมมือไว้วางใจ</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประสานให้การปฏิบัติงานในระยะสั้นรองรับเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างเป้าหมาย วิสัยทัศน์ร่วมของคนในองค์กร</li> </ul>

ที่มา : Bartlett และ Ghoshal (1997 : 96)

ตารางที่ 2 สมรรถนะของการบริหารจัดการกับบทบาทใหม่

บทบาท หน้าที่	ทักษะ/ ความสามารถ	ความรู้/ ประสบการณ์	เจตคติ/ คุณลักษณะ
1. ความเป็นผู้ประกอบการของผู้ปฏิบัติ <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างและแสวงหาโอกาส</li> <li>• สรรหาและจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด</li> <li>• พัฒนาคุณภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<p>มุ่งที่พลังและแสวงหาโอกาส</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มุ่งพัฒนาศักยภาพ</li> <li>• สามารถสร้างแรงจูงใจแก่ผู้คน</li> <li>• ปฏิบัติงานที่ให้คุณค่าเพิ่มแก่องค์กร</li> </ul>	<p>มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เป็นอย่างดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รู้จักคุณค่าที่ต้องการ</li> <li>• เข้าใจลักษณะทางเทคนิค</li> <li>• เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน</li> <li>• รู้แหล่งทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<p>มีจิตใจที่มุ่งแข่งขันเพื่อผลสัมฤทธิ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความคิดสร้างสรรค์</li> <li>• เอาใจจริงเอาใจผู้อื่นได้</li> <li>• มานะพยายาม มุ่งแข่งขัน</li> </ul>
2. ผู้บริหารระดับกลาง ในฐานะนักพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสามารถในการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดี</li> <li>• สามารถที่จะมอบหมายงาน พัฒนาคณะและเพิ่มอำนาจปฏิบัติ</li> <li>• สร้างสายสัมพันธ์และสร้างทีม</li> <li>• ประนีประนอมความแตกต่าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การมีประสบการณ์กว้างๆ ในองค์กร</li> <li>• เข้าใจความแตกต่างของปัจเจกบุคคล โน้มน้าวได้</li> <li>• เข้าใจพลวัตของกลุ่ม</li> <li>• เข้าใจเป้าหมาย โยงเข้ากับความจำเป็นเร่งด่วนกับเป้าหมายระยะยาว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลักษณะผสมผสานและมุ่งคน</li> <li>• สนับสนุน อดทน</li> <li>• ยืดหยุ่น ผสมผสาน</li> <li>• รับรู้ เข้าใจ และเรียกร้อง</li> </ul>
3. ผู้บริหารระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปรับส่วนต่างๆ ให้รับกับเป้าหมาย</li> <li>• สามารถกระตุ้นสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่น่าตื่นเต้น</li> <li>• คงความมั่นใจ เชื่อมั่นในฝ่ายบริหารและองค์กร</li> <li>• ผสมผสานมุมมองและแนวคิดเข้ากับการสร้างแรงจูงใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เข้าใจบริบทต่างๆ ขององค์กร</li> <li>• เข้าใจระบบโครงสร้างกระบวนการและวัฒนธรรมขององค์กร</li> <li>• สร้างความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปฏิบัติการต่างๆ ขององค์กร</li> <li>• มีความรู้ในมุมมองกว้างเกี่ยวกับธุรกิจในพื้นที่คู่แข่ง และสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งคำนึงถึงองค์กร</li> <li>• สร้างความรู้สึกร่วมกัน ทำทนายอยู่เสมอ</li> <li>• ใจเปิดกว้าง ยุติธรรม</li> <li>• เป็นแบบอย่าง มีมุมมองที่สอนแนะได้</li> </ul>

ที่มา : Bartlett และ Ghoshal (1997 : 105)

Hiltrop (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 171 - 172) กล่าวว่า ผู้บริหารรุ่นใหม่ในอนาคตพึงมีสมรรถนะที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Be an Expert)
  - มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือสาขาวิชาชีพ
  - ปรับจาก know-how เป็น learn-how องค์กรความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
  - ชัดเจนในหน้าที่การงานของตน แทนการมุ่งแต่ความมั่นคงในงาน
  - มีความพยายาม กระตือรือร้น มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
2. เป็นผู้สร้างเครือข่าย (Be a Networker)
  - มีความสามารถเกี่ยวข้องกับส่วน/ฝ่ายอื่น วัฒนธรรมอื่น และวิชาชีพอื่นได้ดี
  - สามารถร่วมมือกับบุคคลหลากหลายอาชีพได้
  - แสวงหาประสบการณ์ข้ามสายงาน โดยเฉพาะกรณีการทำงานแทนต้องเข้าใจแนวการทำงานของฝ่ายอื่น
  - มีความสามารถในการสื่อสาร การเจรจา การแก้ไขปัญหา การบริหารโครงการใจเปิดกว้าง
3. ยืนอยู่บนขาตนเอง (Be Self-reliant)
  - สามารถบริหารจัดการตนเอง ไม่มีระบบอุปถัมภ์อีกต่อไป
  - เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเองได้
4. นำตนกลับคืนสู่สภาพปกติได้ (Be Resilient)
  - เนื่องจากสังคมมีระดับความไม่แน่นอนสูง ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องมีความสามารถที่ยอมอ่อน (โดยไม่หัก) และกลับคืนสู่สภาพเดิมได้เมื่อเจอความล้มเหลวหรือความผิดหวัง หรือปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี อดทนต่อความเครียดและแรงกดดันต่างๆ
  - มีความยืดหยุ่นเพื่อรอและเล็งเห็นโอกาส ร่วมปฏิบัติงานในลักษณะทีม
  - มีความแน่วแน่ ยึดมั่นในอุดมการณ์ ควบคุมชีวิตของตนได้ดี มีความจงรักภักดีต่องานต่อวิชาชีพ รู้สึกท้าทายต่อประสบการณ์ใหม่ๆ อดทนต่อความไม่แน่นอน ทำงานให้ดีที่สุดภายใต้ความเครียดแรงกดดัน

Boyatzis (อ้างถึงใน Yukl, 1998 : 181-182) กล่าวถึง การศึกษาสมรรถนะที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ พบว่าสมรรถนะ 9 ด้านที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ มีดังนี้

1. เน้นประสิทธิภาพ (efficiency orientation)
2. ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (concern with impact)
3. มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ (proactive)

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)
5. มีทักษะในการนำเสนอ (oral presentation skill)
6. มีความสามารถในการสร้างกรอบความคิดรวบยอดต่อสิ่งต่างๆ (conceptualization)
7. มีความสามารถในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ โดยใช้ความคิดรวบยอด (diagnostic use of concept)
8. มีอำนาจการมีทางสังคม (use of socialized power)
9. มีการจัดการโดยใช้กระบวนการกลุ่ม (managing group process)

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546 : 55 - 60) ได้จัดทำสมรรถนะหลักของนักบริหาร เพื่อใช้ในโครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service : SES) โดยประเมินสมรรถนะนักบริหาร 4 ด้าน และจัดทำสมรรถนะของข้าราชการในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะและทักษะ 11 ประการ มีรายละเอียดดังนี้

สมรรถนะหลักของนักบริหาร 4 ด้าน คือ

#### 1. การบริหารคน ได้แก่

การปรับตัวและความยืดหยุ่น (adaptability and flexibility) การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กรสามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

ทักษะในการสื่อสาร (communication) ทักษะและศิลปะในการรับรู้ และจับประเด็นจากการฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด และแนวโน้มผู้ฟัง และผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

การประสานสัมพันธ์ (collaborativeness) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

#### 2. ความรอบรู้ในการบริหาร

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change) การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

การมีจิตมุ่งบริการ (customer service orientation) ความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการโดยมุ่งความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วนและการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

### 3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (accountability) สำคัญในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่นตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำ และการตัดสินใจ

การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (achieving result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิต และการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stake holders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การบริหารทรัพยากร (managing resources) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่นๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคลโดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

### 4. การบริหารอย่างมืออาชีพ

การตัดสินใจ (decision making) การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้นๆ ในเวลาที่เหมาะสมตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) การระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ ปัญหา สถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ๆ

ความเป็นผู้นำ (leadership) สร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร ใ้มนำผู้อื่นให้ยอมรับ และมุ่งวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

จากแนวคิดสมรรถนะในการจัดการข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า แนวคิดสมรรถนะในการจัดการนั้น เป็นการสร้างความชัดเจน เป็นหนทางนำไปสู่การสร้างกิจกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ แต่สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ สมรรถนะในการจัดการของแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ



## การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน

สมรรถนะเป็นการผสมผสานของความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ สมรรถนะของแต่ละวิชาชีพจะแตกต่างกัน หรือในวิชาชีพเดียวกันถ้าอยู่ต่างสถานการณ์ก็อาจมีความแตกต่างกันด้วย สมรรถนะของแต่ละวิชาชีพเป็นสิ่งที่มิได้มีการกำหนดตายตัว ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ สถานการณ์ รวมถึงความเหมาะสมของแต่ละสังคม ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความเห็นของผู้ใช้ในกลุ่มนั้นๆ เอง โดยการได้มาซึ่งสมรรถนะวิชาชีพมีหลายวิธีแล้วแต่จะเลือกใช้ให้ตามความเหมาะสม ซึ่ง กุลยา ตันติผลาชีวะ (2532) กล่าวถึงวิธีการเหล่านี้ไว้ ได้แก่

1. การกำหนดสมรรถนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment)
 

การใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มในการตัดสินใจ แจกแจงพฤติกรรมของนักปฏิบัติวิชาชีพว่า ผู้มีสมรรถนะในวิชาชีพนั้นต้องมีความรู้ ทักษะ เจตคติ ทางวิชาชีพอะไรบ้าง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาตัดสิน ดังนี้

  - 1.1 ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติ
  - 1.2 เรียงลำดับความสำคัญมากน้อยของความรู้และทักษะเหล่านั้น เช่น จำเป็นที่ ต้องการ หรือไม่จำเป็นแต่ต้องการ เป็นประโยชน์แต่ไม่ควรกำหนดให้มี และไม่สำคัญ
  - 1.3 ระบุตัวประกอบเฉพาะเจาะจงภายใต้หัวข้อเรื่องเหล่านี้
  - 1.4 ให้นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวประกอบเหล่านี้ และกำหนดระดับของสมรรถนะที่นักปฏิบัติวิชาชีพควรได้แสดงออกในแต่ละเรื่อง
2. การกำหนดสมรรถนะโดยประเมินความต้องการ (Needs assessment) โดยการศึกษากลุ่มผู้ใช้ นักการศึกษา และนโยบายต่างๆ ถึงความต้องการที่จะให้มีการจัดเตรียมผู้สำเร็จการศึกษาให้สามารถทำงาน ต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างไร
3. การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน (Task analysis) โดยการจำแนกเนื้อหา และเป้าหมายของหน่วยงานให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้ แล้วแจกย่อยในรายละเอียดแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยมากที่สุด การวิเคราะห์งานช่วยกำหนดงานที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนได้ในรายละเอียด
4. การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์ความสามารถอย่างเป็นระบบ (Systemic competency analysis) หมายถึง เทคนิคการกำหนดสมรรถนะหรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ตามปกติ ด้วยการจำแนกเนื้อหาวิชาออกเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบชัดเจน ซึ่งอาจจำแนกตามรายวิชาหรือทั้งหลักสูตรก็ได้
5. การวิเคราะห์กิจกรรมของผู้ปฏิบัติวิชาชีพ โดยการเก็บข้อมูลจากกิจกรรมการปฏิบัติงานประจำ จากการสังเกตโดยใช้ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น

สรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะเป็นการสร้างความชัดเจน เป็นหนทางนำไปสู่การสร้างกิจกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ แต่สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ จะต้องเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง จากแนวคิดในการกำหนดสมรรถนะข้างต้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน ซึ่ง ฌองวิทท์ แส่นทอง (2546 : 28) กล่าวว่า สมรรถนะของตำแหน่งงาน หมายถึง ความสามารถที่ช่วยให้ภารกิจของงานนั้นๆ บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ดังนั้นคุณสมบัติที่ต้องกำหนดในหน้าที่งานซึ่งได้จากการวิเคราะห์งาน นอกจากวุฒิการศึกษาและประสบการณ์แล้ว จึงต้องกำหนดสมรรถนะไว้ด้วย

### การวิเคราะห์งาน

#### ความหมายของการวิเคราะห์งาน

Flippo (อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2544 : 2) ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในงานที่ศึกษา ผลการวิเคราะห์งานจะทำให้ได้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับงานคือ การบรรยายลักษณะงานและกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน

Dessler (อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2544 : 2) ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์งานคือ กระบวนการกำหนดหน้าที่ ความชำนาญ และลักษณะที่จำเป็นสำหรับงาน ชนิดของบุคคลที่เหมาะสมกับงาน สุรินทร์ รัฎฐเลิศวงศ์ (2544 : 18) ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์งาน เป็นวิธีการที่กระทำเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานในแง่ของรายละเอียด และเนื้อหาของงาน (Job Entails) ตลอดจนชนิดของบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานนั้น

จากความหมายของการวิเคราะห์งาน ข้างต้น สรุปได้ว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

#### วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานมีความสำคัญต่อการทำงานโดยรวมของหน่วยงาน เป็นพื้นฐานในการบริหารงานบุคคลหลายเรื่อง แต่ละเรื่องก็ต้องการเทคนิคนำไปประยุกต์ใช้ที่แตกต่างกัน ดังที่เบอร์นาดินและรัสเซลล์ (อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2544 : 3 - 4) ได้จำแนกไว้ดังนี้ 1) เพื่อจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน 2) เพื่อการแยกประเภทงาน 3) เพื่อการประเมินค่างาน 4) เพื่อปรับโครงสร้างการออกแบบงาน 5) เพื่อกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานและคุณลักษณะเฉพาะของงาน 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 7) เพื่อเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล 8) การเลื่อนตำแหน่ง 9) เพื่อประสิทธิภาพ 10) เพื่อความปลอดภัย 11) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 12) เพื่อกำหนดวิธีการทำงาน

### ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน

สุรินทร์ รัฐเลิศวงศ์ (2544 : 18) กล่าวถึงการวิเคราะห์งานจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

#### 1. กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ในการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์

การระบุวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานไว้ชัดเจนจะนำผลของการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดบ้าง จะทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการรวบรวมข้อมูล ตลอดจนสามารถเลือกใช้เทคนิคในการวิเคราะห์งานได้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่มีได้หมายความว่า การเก็บข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์หลายๆ อย่างในคราวเดียวกันนั้นทำได้ เพียงแต่จะเพิ่มภาระความยุ่งยากในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์งานแก่ผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์งานเป็นอย่างมาก

#### 2. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานที่จะวิเคราะห์ ได้แก่ศึกษาการจัดองค์กร ทั้งนี้เพื่อทราบถึง

2.1 การแบ่งหน่วยงาน เช่น มีกี่แผนก/ฝ่าย ตลอดจนสายการบังคับบัญชา

2.2 ผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับของสายงาน

2.3 ลักษณะงานโดยสรุปของแต่ละแผนก/ฝ่าย

2.4 ความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างบุคคลในระดับเดียวกัน หรือต่างระดับกัน

นอกจากนี้ยังควรศึกษาถึงแผนภูมิการทำงาน (Process Chart) เพื่อจะทำให้ทราบว่า การไหลเวียนของงาน (Work Flow) เป็นอย่างไร เริ่มต้นที่ไหนและจบลงที่จุดใด ตลอดจนควรศึกษาคู่มือการปฏิบัติงาน รายงานต่างๆ ทะเบียนประวัติ และเอกสารอธิบายลักษณะงานที่มีอยู่แล้วด้วย

#### 3. เลือกตำแหน่งตัวแทนที่จะใช้ในการวิเคราะห์งาน

ในการวิเคราะห์งาน ไม่จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ทุกตำแหน่งงานที่มีอยู่ หากงานนั้นมีลักษณะคล้ายหรือเหมือนกัน หรือมีผู้ปฏิบัติงานอยู่หลายคน แต่ควรเลือกและทำการวิเคราะห์เฉพาะตำแหน่งที่เป็นตัวแทนของงานหรือกลุ่มงานเท่านั้น

#### 4. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานของตำแหน่งตัวแทน

เพื่อศึกษาและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้นๆ ในรายละเอียด ซึ่งปกติจะใช้เทคนิคในการเก็บข้อมูลต่างๆ กัน เช่น การใช้แบบสอบถาม การสังเกต หรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

### ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน

สุภาพร พิศาลบุตร (2544 : 57 - 59) กล่าวว่า ข้อมูลในการวิเคราะห์งานที่จำเป็น และจะขาดมิได้มีสองประการ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของงาน (tasks) และข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องใช้ในการทำงาน (job requirement) โดยข้อมูลที่จะทำการรวบรวมได้แก่

1. รายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจริง (Job Activities) ในด้านหน้าที่และภารกิจที่จะต้องปฏิบัติของผู้ดำรงตำแหน่งงาน ซึ่งได้แก่

1.1 เหตุผลในการปฏิบัติงานนั้น

- 1.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น
- 1.3 วิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนโดยละเอียด
- 1.4 เวลาโดยเฉลี่ยในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน
- 1.5 ช่วงเวลาหรือความถี่ที่ต้องปฏิบัติงานนั้น เช่น ทุก 3 เดือน หรือตลอดเวลา
2. พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Human Behaviors) โดยพิจารณาว่า
  - 2.1 งานนั้นมีปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างไร จำเป็นต้องใช้วิธีการติดต่อสื่อสารหรือการวินิจฉัยสั่งการอย่างไร
  - 2.2 การเคลื่อนไหวทางด้านร่างกายเพื่อปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างไร
3. การใช้เครื่องจักร เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องช่วยในการปฏิบัติงาน
4. มาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Performance Standard) ทั้งในแง่ปริมาณ คุณภาพ และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติ ตลอดจนความยุ่งยากในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
5. ส่วนประกอบอื่น ๆ ของงาน (Job Context) อันได้แก่
  - 5.1 สภาพการทำงาน เช่น ร้อนอบอ้าว หรือเย็นสบาย
  - 5.2 อันตรายที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงาน เช่น มีความเสี่ยงต่อการได้รับสารพิษ
  - 5.3 ช่วงเวลาในการทำงาน
6. คุณสมบัติที่ต้องใช้ในการทำงาน (Job Requirement)
 

ข้อมูลในส่วนนี้จะนำไปใช้เขียนการศึกษา ประสพการณ์และคุณสมบัติอื่นๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีในการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน แผลงที่จะใช้ให้ข้อมูลนี้ก็คือผู้ปฏิบัติงาน แต่เพื่อให้ข้อมูลนั้นแม่นยำสมบูรณ์ขึ้น อาจจะเปรียบเทียบข้อมูลที่ตรงกับแหล่งข้อมูลอื่นๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้รู้ในงานนั้นๆ

องค์ประกอบของคุณสมบัติที่ต้องใช้ในการทำงานมี 4 ประการคือ ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Abilities) ทักษะหรือความชำนาญ (Skill) และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน (Other Characteristics) ซึ่งเขียนย่อๆ ว่า KASOC

  - 6.1 ความรู้ คือความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาเฉพาะด้าน ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ และทำให้งานนั้นสำเร็จลงได้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับระบบเครื่องยนต์ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารในองค์กร เป็นต้น
  - 6.2 ทักษะ คือความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งความสามารถนี้จะสังเกตเห็นได้ ทักษะนั้นแตกต่างจากความรู้ในแง่ที่ว่า ความรู้เป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ส่วนทักษะอาจจะเกิดจากประสบการณ์ที่สะสมกันมา เช่น ทักษะในการพิมพ์ ทักษะในการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา
  - 6.3 ความสามารถ คือศักยภาพที่จะปฏิบัติงาน ทั้งในแง่งานที่ใช้กำลังกายและกำลังสมอง เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ในบางกรณีทักษะและความสามารถอาจใช้ควบคู่กัน
  - 6.4 องค์ประกอบอื่นๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน หรือคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน นอกเหนือจาก 3 ประการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

## ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

### ความหมายของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต (Concert and Marching Band Director)

Longman (1991 : 287) ให้ความหมายของคำว่าผู้ควบคุม (Director) ไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. สมาชิกของกลุ่มซึ่งเป็นผู้จัดการระดับสูงในการดำเนินงาน
2. บุคคลผู้ควบคุมการแสดง
3. บุคคลผู้ควบคุมการดำเนินงานขององค์การหรือกิจกรรมต่างๆ

ณัชชา โสคติยานุรักษ์ (2543 : 116) ให้ความหมายคำว่า ผู้ควบคุมการดนตรี (Music Director) ว่า เป็นผู้อำนวยการจัดแสดงดนตรี มีหน้าที่สำคัญในการเลือกเพลงและวางตัวผู้บรรเลงทั้งหมด รวมถึงรายละเอียดต่างๆ ของการแสดง

สุพจน์ เจนณะสมบัติ (2542 : 41) กล่าวถึงผู้ควบคุมวงโยธวาทิตว่า ผู้ปฏิบัติการสอน ฝึกซ้อม ควบคุมวงโยธวาทิตในโรงเรียน

คำว่าผู้ควบคุมวงโยธวาทิต มาจากคำว่า ผู้ควบคุม (Director) ร่วมกับคำว่า วงโยธวาทิต (Concert and Marching Band) โดย Lisk (1991 : 2) กล่าวถึงผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ไว้ว่า ระบบการเรียนรู้และการแสดงดนตรีของนักเรียนนั้น ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องออกแบบและพัฒนาการฝึกซ้อม โดยใช้เทคนิคที่หลากหลาย รวมถึงต้องบริหารเวลาในการฝึกซ้อมให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต หมายถึง อาจารย์หรืออาจารย์พิเศษ ซึ่งปฏิบัติงานด้านการสอน และการจัดการวงโยธวาทิต

### งานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

ธนากร แพทย์วงศ์ (2541 : 91) กล่าวถึง ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตและครูผู้สอน ไว้ดังนี้

- ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ทำหน้าที่เสมือนผู้จัดการวงดุริยางค์ (Band Manager) เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของวง ต้องดูแลความเป็นอยู่ของทุกๆ คน จัดสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ วางแนวทางในการปรับปรุงเครื่องดนตรี อุปกรณ์ต่างๆ โน้ตเพลง ตลอดจนห้องฝึกซ้อมให้มีคุณภาพที่จะรองรับการฝึกซ้อมได้ จัดหาทุน หาผู้มีอุปการคุณมาเสริมงบประมาณในการพัฒนาวงให้ดียิ่งขึ้น

- ครูผู้สอนและผู้ช่วย เป็นผู้วางแผนวิชาการทั้งหมด จัดวางระบบระเบียบต่างๆ ภายในวง กำหนดตารางการฝึกซ้อม ควบคุมการฝึกซ้อม ถ่ายทอดวิชาการทุกด้านกับนักเรียน ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเตรียมการในการออกไปบริการชุมชนในโอกาสต่างๆ



นอกจากนี้แล้วยังสรุปลักษณะสำคัญของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตและครูผู้สอน ไว้ดังนี้

1. มีประสบการณ์ในการสอนวงโยธวาทิต
2. มีวิชาความรู้ดี
3. มีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับสถาบันที่สอน
4. มีอุดมการณ์ที่จะพัฒนาดนตรีของชาติอย่างชัดเจน
5. มีความรักและเข้าใจนักเรียนเป็นอย่างดี
6. มีความสัมพันธ์กับบุคคลและสถาบันอื่นๆ ในวงการดนตรี

สิทธิ สิทธิการุณย์ (2544 : 167) กล่าวถึงผู้ควบคุมวงโยธวาทิตว่า เป็นบุคคลที่สำคัญในการที่จะทำให่วงโยธวาทิตประสบความสำเร็จ อาจารย์ผู้ฝึกสอนควรมีการวางแผนในกระบวนการฝึกซ้อมไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี เริ่มตั้งแต่การรับสมัครสมาชิกใหม่ ควรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้นักเรียนเกิดความสนใจ ควรเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของวงโยธวาทิต จนถึงกระบวนการฝึกซ้อม อาจารย์ผู้ฝึกสอนต้องวิเคราะห์วงโยธวาทิตจากสภาพที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไร มีภารกิจอะไรบ้าง แล้วนำปัญหาและภาระหน้าที่มาจัดทำเป็นแผนพัฒนางวงโยธวาทิต ในการฝึกซ้อมควรจัดทำเป็นหลักสูตรที่มาตรฐานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการเรียนการสอน นอกจากนี้แล้วผู้ฝึกสอนควรดูแลอบรมนักเรียนวงโยธวาทิตให้เป็นคนที่มีระเบียบวินัยในการฝึกซ้อมและในสังคม ควรจะให้นักเรียนในมีส่วนร่วมในการช่วยดูแลการฝึกซ้อมและงานต่างๆ ในวง เพื่อจะได้แบ่งเบาภาระงานและทำให้นักเรียนรู้สึกว่าเป็นของเขาด้วย

กรมวิชาการ (2545 : 8 - 10) กล่าวถึงหน้าที่ของครูที่ปรึกษากิจกรรมนักเรียน ไว้ดังนี้

1. ปฐมนิเทศ  
ปฐมนิเทศให้ผู้เรียนเข้าใจเป้าหมายและวิธีการดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
2. เลือกตั้งคณะกรรมการ  
จัดให้ผู้เรียนเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
3. ส่งเสริมการจัดทำแผนงาน/โครงการ  
ส่งเสริมให้ผู้เรียนที่เป็นสมาชิกของกิจกรรม ร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนงาน/โครงการและปฏิบัติงานอย่างอิสระ
4. ประสานงาน  
ประสานงานและอำนวยความสะดวกในด้านทรัพยากรตามความเหมาะสม
5. ให้คำปรึกษา  
ให้คำปรึกษา ดูแล ติดตามการจัดกิจกรรมของผู้เรียน ให้เป็นไปตามแผนงานด้วยความเรียบร้อยและปลอดภัย
6. ประเมินผล  
ประเมินผลการเข้าร่วมและการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน

## 7. สรุปและรายงานผล

สรุปและรายงานผลการจัดกิจกรรมต่อหัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

เอกสารการบริหารงานฝ่ายธุรการโรงเรียนวัดสุทิวราราม (2545 : 7) กล่าวถึง ภาระงาน และความรับผิดชอบของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตและผู้สอน ในการบริหารกิจกรรมวงโยธวาทิต โดย

ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต มีภาระงานดังนี้

1. จัดอัตรากำลังการจัดการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ
2. ประสานงาน ดูแล ติดตาม การจัดการเรียนการสอนของวงโยธวาทิตให้ได้มาตรฐาน

และมีประสิทธิภาพ

3. ดูแล ดำเนินการ วัสดุ ประเมินผลด้านดนตรีสากล
4. ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง ซ่อมบำรุงและควบคุมการเงินให้เป็นไปด้วยความถูกต้อง

เรียบร้อย

5. ประสานงานร่วมจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน และปฏิบัติตามแผนที่กำหนด
6. พิจารณา และประสานงานรับผิดชอบในการรับงานแสดง ทั้งภายในและภายนอก

โรงเรียน

อาจารย์พิเศษด้านดนตรีสากล มีภาระงานดังนี้

1. เตรียมวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการเรียนการสอนและการแสดงงานของวงโยธวาทิตให้

เพียงพอ

2. ปฏิบัติการสอนดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
3. ควบคุม ดูแลการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยธวาทิต ให้เป็นไปด้วยความ

เรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

4. ทำการวัดและประเมินผลและนำผลมาพัฒนาปรับปรุงวงโยธวาทิตให้มีประสิทธิภาพ

สูงขึ้น

5. ทำหน้าที่อบรมดูแล นักเรียนวงโยธวาทิตให้มีคุณธรรม จริยธรรม
6. พัฒนาการเรียนการสอนดนตรีสากลให้มีความทันสมัย และได้มาตรฐาน

นอกจากนี้แล้วยังระบุถึงคุณสมบัติของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ว่า ผู้ควบคุมวงหรืออาจารย์ผู้สอน จะต้องมีความรู้ด้านดนตรีหรือเทียบเท่า โดยจะต้องมีความรู้ทางด้านดนตรีสากล มีประสบการณ์ด้านดนตรีสากลเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง และจะต้องมีความสนใจพัฒนางานของวงโยธวาทิต ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากเอกสารโครงการพัฒนาผู้นำชุมชนดนตรีฯ ปี 2003 โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย (2546 : 6 - 12) กล่าวถึงงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัยไว้ 4 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนดนตรีศึกษา มีภาระหน้าที่ในการประสานงานกับอาจารย์พิเศษ และปฏิบัติการสอนนักเรียนทั้งส่วนที่เป็นทฤษฎี และการปฏิบัติเครื่องดนตรี
2. ส่วนจัดการดนตรี มีภาระหน้าที่ดังนี้
  - 2.1 เป็นส่วนงานออกเอกสาร ซึ่งเป็นจดหมายภายในของงานดนตรี ที่มีความจำเป็นต้องติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในโรงเรียน
  - 2.2 เป็นส่วนงานออกจดหมาย ซึ่งเป็นจดหมายออกของทางโรงเรียน จะใช้สำหรับงานดนตรีที่มีความจำเป็นต้องติดต่อกับผู้ปกครอง หรือหน่วยงานภายนอก
  - 2.3 เป็นส่วนบริการด้านต่างๆ เช่น จอรถ จอสถานที่ จัดเลี้ยงอาหาร ฯลฯ
  - 2.4 เป็นส่วนงานที่ตั้งเบิกเงินเดือนครูพิเศษ
  - 2.5 เป็นส่วนงานที่จัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องดนตรี
3. ส่วนการเงิน มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการเงินของงานดนตรี และจัดทำบัญชีรายรับ-จ่าย ส่วนกิจกรรม มีภาระหน้าที่สรรคสร้างกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ และเสริมสร้างบุคลิกภาพให้นักเรียน

จากการศึกษาหน้าที่ของผู้บริหารกิจกรรมนักเรียน ของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545) ภาระงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตโรงเรียนวัดสุทธิวราราม และภาระงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย สามารถสังเคราะห์งานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ได้ดังนี้

1. จัดทำแผน แผนงาน โครงการของกิจกรรมวงโยชวาทิต
2. จัดการปฐมนิเทศนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต
3. จัดตั้งคณะกรรมการวงโยชวาทิต
4. รับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต
5. ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต
6. บริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต
7. ปฏิบัติการสอนและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวงโยชวาทิต
8. ควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยชวาทิต
9. บริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต
10. บริหารงบประมาณกิจกรรมวงโยชวาทิต
11. ประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตและการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยชวาทิต

## งาน ขอบเขตงาน และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

### จัดทำแผน แผนงาน โครงการของกิจกรรมวงโยธวาทิต

#### ความหมายของการวางแผน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 35) ให้ความหมายของการวางแผนว่า การเตรียมการ หรือ การคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือกระทำอะไรบางอย่างในอนาคต

Robbins และ Coulter (1999 : 212) ให้ความหมายของการวางแผนว่า กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการกำหนดแผนย่อย เพื่อประสานงานขององค์กรโดยรวม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 2) ให้ความหมายของการวางแผนว่า การเลือกวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรและกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรในอนาคตในระยะสั้น และระยะยาว

จากความหมายของการวางแผนข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดวิธีดำเนินงานไว้ล่วงหน้า อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

#### ประเภทของแผน

เสริมวิทย์ ศุภเมธี (2531 : 183 - 184) กล่าวว่า การวางแผนอาจจำแนกเป็นประเภทได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และกิจกรรม หรืองานที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งโดยทั่วไปสามารถที่จะจำแนกออกได้ดังนี้

1. การวางแผนตามเวลา มักแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ
  - 1.1 แผนระยะยาว หรือแผนแม่บท จะมีกำหนดระยะเวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
  - 1.2 แผนระยะปานกลาง มีระยะเวลาดำเนินการ 1 ปี มีความสอดคล้องกับแผนระยะปานกลาง และระยะยาว
2. จำแนกตามหน้าที่ การพิจารณาจำแนกตามหน้าที่เป็นการแบ่งระดับของแผนตามขนาดและความสำคัญ คือ
  - 2.1 แผน (plan) มีลักษณะเป็นแผนชี้นำ ลักษณะแผนประเภทนี้จะบอกลักษณะกว้างๆ เกี่ยวกับสภาพปัญหาเป้าหมาย แนวนโยบาย และมาตรการอย่างกว้างๆ ไว้
  - 2.2 แผนงาน (Program) เป็นส่วนหนึ่งของแผน โดยปกติแล้วแผนหนึ่งๆ จะต้อง มีแผนอย่างน้อย 2 แผนงาน

2.3 โครงการ (Project) เป็นแผนที่มีความสมบูรณ์ที่สุดในตัวเอง คือ มีรายละเอียดต่างๆ แตกต่างกันไปตามความต้องการของผู้ร่างโครงการ จะประกอบด้วย หลักการ เหตุผล และเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ

### 3. จำแนกตามสถาบัน

3.1 แผนจากเบื้องบน คือ แผนที่มาจากนโยบายของรัฐบาลที่สถาบันต้องรับแนวนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

3.2 แผนจากเบื้องล่าง คือ แผนที่วางโดยผู้ที่ปฏิบัติงาน หรือระดับผู้ทำงานโดยตรง

3.3 แผนพบกันครึ่งทาง คือ เป็นแผนที่กำหนดนโยบายมาจากเบื้องบน แล้วส่วนกลางเป็นผู้วางแผนรายละเอียดอื่นๆ เป็นลักษณะของการนำเอาแผนจากเบื้องบน และฝ่ายผู้ปฏิบัติมาผสมผสานกัน

### ระบบการวางแผนในหน่วยงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2541 : 2 - 3) กล่าวถึงการจัดระบบการวางแผนในหน่วยงาน ดังนี้

1. การตรวจสอบทบทวนภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงาน ในการวางแผนของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตรวจสอบวิเคราะห์ ทบทวนภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) ของหน่วยงานก่อนเสมอ เนื่องจากภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงานนั้นจะแสดงให้เห็นชัดว่า ได้มีการกำหนดให้ตั้งหน่วยงาน หรือให้มีหน่วยงานนั้นขึ้นมาทำไม เพื่อให้ทำอะไรให้สำเร็จ หน่วยงานมีพันธกิจใดที่เป็นสิ่งผูกพัน มีงานใดที่อยู่ในความรับผิดชอบที่ต้องทำให้ประสบความสำเร็จ

2. การประมวลปัญหาและความต้องการในการพัฒนา จากการตรวจสอบ ทบทวนวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงานนี้เอง ภารกิจหรือพันธกิจจะถูกแจกแจงไปตามลำดับลงสู่เป้าหมาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตงานที่อยู่ในความรับผิดชอบที่เป็นงานหลัก งานรอง งานย่อยและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติจัดทำ ตลอดจนขอบเขตความรับผิดชอบเฉพาะของงานแต่ละงานที่สัมพันธ์กับงานหลัก ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของภารกิจตามขอบเขตงานของหน่วยงานนั้นทั้งระบบ และจากการวิเคราะห์ดังกล่าวช่วยให้เราสามารถค้นพบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาของหน่วยงาน ที่เป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนาซึ่งผูกกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นโดยตรง ที่เป็นภารกิจโดยตรงของหน่วยงานนั้น ผูกพันกับภารกิจ อันเป็นที่มาของการกำหนดให้มีการจัดตั้งหน่วยงานนั้นขึ้น

3. การวิเคราะห์นโยบาย แผน ข้อกำหนดและแนวปฏิบัติของหน่วยงานต้นสังกัด ในลำดับขั้นต่อไปจะเป็นเรื่องของการกำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติจัดทำในการวางแผนเพื่อทำงาน เพื่อแก้ปัญหาและการพัฒนาสำหรับหน่วยงานนั้นในอนาคต ในการกระทำดังกล่าวเพื่อให้เกิดความรอบคอบ สิ่งที่พึงปฏิบัติในการวางแผนคือ การพิจารณาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาที่ได้ประมวลไว้ในตอนต้น โดยต้องพิจารณาประกอบกับแนวนโยบาย แผน กับข้อกำหนด หรือแนวปฏิบัติเฉพาะจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งกำกับหน่วยงานนั้นอยู่



4. การกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติหรือจัดทำ ผลจากการตรวจสอบแผน นโยบาย แนวดำเนินจากหน่วยเหนือ สิ่งที่จะปรากฏหรือสิ่งที่ตามมาคือ สิ่งที่ต้องปฏิบัติ ต้องจัดทำ ที่เป็นทั้งเรื่องระยะสั้น ระยะยาว และสิ่งที่เป็นเรื่องเฉพาะกิจที่หน่วยงานพึงปฏิบัติหรือจัดทำเพื่อแก้ปัญหาและเพื่อพัฒนาของหน่วยงาน อันเป็นผลมาจากการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ จากการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

5. การจัดทำแผน แผนงาน โครงการ หลังจากที่ได้กำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติหรือจัดทำได้ชัดเจนแล้ว จะเป็นการนำสิ่งที่ได้ผ่านการพิจารณาไตร่ตรองอย่างดีมาแล้วนั้น ไปจัดทำเป็นแผน (Plan) แผนงาน (Program) และโครงการ (Project) ตามแบบหรือตามวิธีการจัดทำแผน แผนงาน และการจัดทำโครงการ (วิธีเขียนแผน เขียนโครงการ) ที่ระบบหรือหน่วยงานได้กำหนดไว้ ซึ่งรายละเอียดจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดทำเป็นร่างแผนและโครงการ

6. การเขียนโครงการและแผน การเขียนแผนและจัดทำโครงการเป็นส่วนของการดำเนินงานในสองส่วนประกอบกัน คือการจัดทำหรือเขียนโครงการ และการจัดทำแผน

ส่วนแรกเป็นส่วนที่ว่าด้วยการจัดทำโครงการหรือการเขียนโครงการนั้น เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียด เพื่อการดำเนินงานที่ตอบสนองปัญหาและความต้องการในการพัฒนาของหน่วยงานตามที่ได้กำหนดไว้แล้วในขั้นต้น

ในส่วนที่สองจะเป็นการประมวลรวมโครงการ แผนงานต่างเข้าเป็นแผนรวม ซึ่งก็จะมีแบบแผน วิธีปฏิบัติเป็นการเฉพาะที่แตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน และแต่ละประเภทของแผน

เมื่อผ่านกระบวนการจัดทำแผนดำเนินครบทุกส่วนแล้ว ก็จะได้แผนของหน่วยงานซึ่งแสดงทิศทาง แสดงถึงเค้าโครงและวิธีดำเนินการในการปฏิบัติ จะมีส่วนที่แสดงถึงวิธีการปฏิบัติสำหรับสิ่งที่ได้กำหนดไว้ว่าจะต้องปฏิบัติตามแผน ตามแผนงาน หรือโครงการให้เห็นอย่างชัดเจน

#### ขั้นตอนในการจัดทำแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2541 : 4) กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำแผน ไว้ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน เพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการในการพัฒนา
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ
3. กำหนดแผน แผนงาน และโครงการ
4. จัดทำรายละเอียดของแผน แผนงาน และโครงการ
5. กำหนดด้านงบประมาณหรือค่าใช้จ่าย
6. กำหนดด้านการติดตามควบคุมกำกับการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ
7. กำหนดด้านการประเมินผล

นโยบายและเป้าหมาย ก่อนวางแผนในการทำงานจะต้องคำนึงถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อให้แผนมีความสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2538 : 5)

กล่าวว่า สิ่งที่พึงปฏิบัติในการวางแผนคือ การพิจารณาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาที่ได้ประมวลไว้ในตอนต้น โดยต้องพิจารณาประกอบกับแนวนโยบาย แผน กับข้อกำหนด หรือแนวปฏิบัติเฉพาะจากหน่วยงานต้นสังกัดซึ่งกำกับหน่วยนั้นอยู่

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 45) ให้ความหมาย นโยบาย ว่าหมายถึง ข้อความทั่วไปหรือข้อความที่ขึ้นสำหรับการตัดสินใจ นโยบาย คือ ขอบเขตที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากคู่มือการจัดกิจกรรมนักเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ในหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533 (กรมสามัญศึกษา, 2541 : 11) กล่าวว่า การดำเนินการจัดกิจกรรมในโรงเรียนส่วนใหญ่ ได้กำหนดนโยบายการจัดกิจกรรมทุกประเภทให้มีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร รองลงมาจัดตามเกณฑ์การจัดกิจกรรมในสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และประการสุดท้ายแต่เป็นสิ่งที่สำคัญมาก คือ การจัดกิจกรรมที่สนองความสนใจและความถนัดของนักเรียน

หลักสูตรขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544 : 3) ได้กล่าวถึงนโยบายการศึกษาว่า มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อพัฒนาคนให้มีความสมดุล โดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุด

นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการจัดกิจกรรม (กรมวิชาการ, 2544 : 6) ว่า เป็นกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถของตนเองตามศักยภาพ มุ่งเน้นเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่ได้จัดให้เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม การเข้าร่วมและปฏิบัติกิจกรรมที่เหมาะสมร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขกับกิจกรรมที่เลือกด้วยตนเองตามความถนัดและความสนใจอย่างแท้จริง การพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ให้ครบทุกด้าน ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม โดยอาจจัดเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสนองนโยบายในการสร้างเยาวชนของชาติให้เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีคุณภาพเพื่อพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม ซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย มีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม

Robbins และ Coulter (1999 : 221) กล่าวถึงคำว่า เป้าหมาย ว่าหมายถึง ผลลัพธ์ที่ต้องการของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือขององค์การโดยรวม หรือเป้าหมายก็คือวัตถุประสงค์ ที่ให้แนวทางสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจและให้แนวทางปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การ เป้าหมายจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผน หากปราศจากเป้าหมายก็ไม่สามารถวางแผนได้ ดังนั้นแผนก็คือเอกสารที่กำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่จะดำเนินไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

#### คุณสมบัติของนักวางแผน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 43 - 44) กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้วางแผนไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. ต้องมีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรและมีประสบการณ์ที่จะช่วยให้การวางแผนมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้
2. ควรมีความสามารถในการมองกว้างๆ (Overview) และเข้าใจสภาวะการณ์ต่างๆ ขององค์กรในภาพรวม (Integration) และเข้าใจความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างการทำงานในหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร รวมทั้งมีทักษะทางด้านการคิด
3. ควรมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่จะมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และสามารถพิจารณาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมเหล่านั้นสำหรับองค์กรที่จะได้รับความสำเร็จสูงสุด
4. มีความเข้ากันได้ดีกับบุคคลอื่น และสามารถทำงานใกล้ชิดกับสมาชิกหลายๆ คนในองค์กรได้ รวมถึงมีความสามารถในการสื่อสารที่เข้าใจชัดเจนทั้งการพูดและการเขียนที่สร้างความเข้าใจอันดี

#### งานจัดทำแผนของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

จากรายงานการวิจัยของ สิทธิ สิทธิการุญย์ (2545 : 93 - 94) พบว่า การวางแผนบริหารกิจกรรมนักเรียนของวงโยธวาทิตโรงเรียนวัดสุทธิวราวม ผู้บริหารของโรงเรียนได้มอบให้ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน ให้อิสระในการคิดโครงการ โดยผู้ควบคุมวงจะปรึกษากับผู้บริหารก่อนที่จะทำโครงการเสนอ ในการเขียนโครงการจะต้องเขียนชื่อโครงการและสามารถบอกนโยบายของโรงเรียนที่รองรับโครงการได้ โดยมีรายละเอียดในการเขียนโครงการตามข้อกำหนดในประเด็นดังต่อไปนี้

1. หลักการและเหตุผลของโครงการ
2. วัตถุประสงค์ของโครงการ
3. เป้าหมายทางด้านปริมาณและคุณภาพ
4. พื้นที่ที่ใช้ในการดำเนินการ
5. ระยะเวลาที่จะดำเนินการ
6. วิธีดำเนินการโดยเสนอรายการกิจกรรม เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ
7. งบประมาณของโครงการ
8. ตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินของโครงการ
9. ผู้รับผิดชอบโครงการ
10. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
11. วิธีการติดตามประเมินผล
12. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

ในส่วนของคุณสมบัติที่ใช้ในการวางแผน ใช้โครงการที่เคยทำเป็นข้อมูลหลักว่า วงโยธวาทิตได้ทำอะไรบ้างในปีที่ผ่านมา และในแต่ละโครงการที่ทำไว้มีการประเมินผลไว้อย่างไร มีปัญหาอย่างไร และนำ

ปัญหานี้มาปรับปรุงทวิวิธีแก้ไขโดยการใช้โครงการรองรับ โดยในการวางแผนและเขียนโครงการจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ตามยุทธศาสตร์และนโยบายที่โรงเรียนวางไว้

ช่วงเวลาในการวางแผนมีการจัดทำโครงการในเดือนสิงหาคม เพื่อให้ทันในวันที่ 1 ตุลาคม ตามปีงบประมาณ โดยมีโครงการหลักในแต่ละปีคือ การฝึกซ้อมและเตรียมอุปกรณ์ งานบริการและงานเผยแพร่ผลงาน อบรมผู้นำวงดุริยางค์ สัมมนานักดนตรีรุ่นเยาว์(กิจกรรมรับน้อง) การเข้าค่ายตอนปิดเทอม ศึกษาดูงาน (ชมคอนเสิร์ต ศึกษาดูงานวิชาการ) ติดตามตรวจสอบอุปกรณ์เครื่องแต่งกาย สรุปประเมินผล

### **จัดการปฐมนิเทศนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยธวาทิต**

กรมวิชาการ (2545 : 9) กล่าวว่า การปฐมนิเทศเป็นหน้าที่หนึ่งของครูที่ปรึกษากิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อปฐมนิเทศให้ผู้เรียนเข้าใจเป้าหมายและวิธีการดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

#### **ความหมายของการปฐมนิเทศ**

พนม ลีมาจารย์ (2533 : 156) ให้ความหมายของการปฐมนิเทศว่า กิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่นักเรียนเข้าใหม่เป็นกลุ่มใหญ่ๆ เพื่อช่วยให้นักเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสิ่งแวดล้อมใหม่ได้อย่างเหมาะสม

#### **หลักในการจัดการปฐมนิเทศ**

- พนม ลีมาจารย์ (2533 : 157) กล่าวถึงหลักในการจัดการปฐมนิเทศไว้ดังนี้
1. ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการจัดปฐมนิเทศ
  2. คณะกรรมการฯ จัดทำโครงการปฐมนิเทศ พร้อมรายละเอียดของกิจกรรมในวันปฐมนิเทศ เสนอหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ
  3. คณะกรรมการจัดการปฐมนิเทศจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นต้องใช้ในวันปฐมนิเทศ และติดต่อวิทยากรที่จะต้องพูดในวันปฐมนิเทศล่วงหน้าก่อนวันปฐมนิเทศอย่างน้อย 7 วัน
  4. คณะกรรมการฯ จัดเตรียมสถานที่ที่จะปฐมนิเทศให้สะอาด เรียบร้อยและสวยงาม ก่อนนักเรียนมาลงทะเบียนรับการปฐมนิเทศ
  5. ในวันปฐมนิเทศจะต้องจัดให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ อย่างเพียงพอ เช่น พัดลม เครื่องทำน้ำเย็น ฯลฯ เพื่อช่วยให้นักเรียนเกิดความประทับใจในทางที่ดี

#### **วิธีการปฐมนิเทศ**

- กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 40 - 41) กล่าวถึงวิธีการปฐมนิเทศจัดได้ดังนี้
1. เชิญบุคคลที่มีความสำคัญมาพบกับนักเรียน บุคคลที่ควรเชิญมา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าสายงาน คิษย์เก่าที่มีผลงานดีเด่นทางด้านการศึกษาหรือการงาน เป็นต้น
  2. จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้นักเรียนรู้จักกันรวดเร็วขึ้น

3. พาชมนิทรรศการโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกอาคารให้รู้จักห้องต่างๆ และสภาพแวดล้อม
4. จัดฉายสไลด์หรือวีดิทัศน์ เรื่องประวัติและกิจกรรมของโรงเรียนในอดีต
5. เข้าค่ายพักแรมโดยการพักค้างคืนในสถานที่ที่เห็นว่าเหมาะสมเพื่ออบรมจิตใจ ส่งเสริม

ความรักสถาบัน ความสามัคคี การอยู่ร่วมกัน และอื่นๆ

โดยการจัดปฐมนิเทศนั้นมิใช่จะจัดแต่เพียงนักเรียนใหม่เท่านั้น นักเรียนเก่าก็ควรจัดเช่นเดียวกัน แต่เรื่องที่น่ามาปฐมนิเทศให้ต่างกับนักเรียนใหม่ เมื่อเริ่มปีการศึกษาใหม่ผู้บริหารควรได้พบกับนักเรียนเก่าทุกคน เพื่อความรู้จักคุ้นเคย ทบทวนการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ การให้คติข้อคิดต่างๆ และเรื่องอื่นๆ ที่เห็นสมควร จะช่วยลดปัญหาได้มาก

### จัดตั้งคณะกรรมการวโธวาทิต

กรมวิชาการ (2545 : 9) กล่าวว่า การเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียนเป็นหน้าที่หนึ่งของครูที่ปรึกษากิจกรรม ที่ต้องดำเนินการเพื่อจัดให้ผู้เรียนเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 128) กล่าวว่า การจัดตั้งองค์การนักเรียน มีชื่อเรียกแตกต่างกันไปเช่น เรียกว่า กรรมการนักเรียน สภานักเรียน สโมสรนักเรียน องค์การนักเรียน แต่จะเรียกอย่างไรก็ตามจุดประสงค์จะคล้ายกันที่ให้นักเรียนรวมตัวกันเป็นกลุ่ม ได้คิดและได้ลงมือกระทำกิจกรรมด้วยตัวนักเรียนเอง เป็นคณะไม่ใช่ทำคนเดียว ประโยชน์จะเกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียน การจัดตั้งจะมีชุดเดียวหรือมากกว่าก็ย่อมได้ ตามความประสงค์ของโครงการ

ซึ่งองค์การนักเรียนหมายถึง การรวมกลุ่มนักเรียนเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง อยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับและการควบคุมดูแลของโรงเรียน ก่อนตั้งองค์การนักเรียนขึ้นโรงเรียนจะต้องออกระเบียบว่าด้วยองค์การนักเรียนขึ้นมาก่อน แล้วจึงทำการจัดตั้งตามระเบียบนั้น อย่าให้นักเรียนรวมตัวกันเองไว้ระเบียบควบคุม จะเป็นการตั้งกฎกันเองนอกระเบียบของโรงเรียน และเป็นการฝ่าฝืนข้อบังคับของโรงเรียน

### การจัดองค์การ

กิจกรรมการจัดตั้งคณะกรรมการนักเรียนนั้น ผู้ควบคุมวโธวาทิตจะต้องมีความเข้าใจในการจัดองค์การกิจกรรมนักเรียนด้วย ซึ่ง กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 60) กล่าวถึงการจัดองค์การกิจกรรมนักเรียนว่า การดำเนินงานใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องมีผู้ร่วมงานช่วยกันดำเนินงานโดยแบ่งหน้าที่กันทำ และเพื่อให้ผู้ที่ทำงานในสายเดียวกันได้อยู่ร่วมกัน จึงควรตั้งองค์การมารองรับงานและบุคคล เมื่อมีหน่วยงานแล้วก็สามารถชี้จุดมุ่งหมาย แนวทางปฏิบัติแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล มีการจัดระบบ ระเบียบให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่ซ้ำซ้อน มีการแบ่งสายงานและการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอนเป็นการจัดระบบภายในให้แต่ละคนปฏิบัติตามหน้าที่ ก็จะง่ายต่อการบริหารและเกิดประสิทธิภาพของงาน ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน กฤษณ์ ศิริพงษ์, 2535 : 60 - 61) ได้ให้หลักการจัดตั้งองค์การประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ดังนี้



1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ ความปรารถนาในอนาคต ที่ได้กำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินงานขึ้น เพื่อสนองความมุ่งหวังนั้น โดยเหตุนี้วัตถุประสงค์จึงเป็นจุดมุ่งหมายแรกของการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุ หรือเป็นขอบเขตอย่างกว้างที่จะช่วยพยากรณ์ให้ทราบว่า องค์กรหรือคณะบุคคลหนึ่งมีท่าทีที่จะดำเนินการอย่างไร เช่นไร เป็นการแสดงจุดมุ่งหมายของกิจกรรม อันมีลักษณะชัดเจน พร้อมทั้งแสดงให้เห็นทราบถึงผลงานที่คาดหวังว่าจะพึงเกิดขึ้น

2. หลักการทำงานชำนาญเฉพาะ (Specialization of function) การพิจารณาเกี่ยวกับหลักการทำงานนี้ มีส่วนสำคัญ 2 ประการคือ

2.1 หน้าที่การงาน (Function) คือ สิ่งซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างกันของงานแต่ละอย่าง ส่วนการที่จะกำหนดหน้าที่การงานอย่างใดนั้น จะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นด้วย หน้าที่การงานจึงหมายถึงการปฏิบัติงานที่สามารถระบุได้ว่าเป็นงานอย่างใด ประเภทใด มีความแตกต่างกับงานอื่นอย่างไร

2.2 การแบ่งการทำงาน (Division of work) คือ การจัดซอยงานที่เป็นภาระหน้าที่ออกเป็นส่วนๆ เพื่อแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ และเพิ่มพูนฝีมือการทำงานของคน ถ้าแบ่งแยกงานออกเป็นส่วนๆ แล้วมอบให้คนทำแต่ละชนิดตามความถนัดและมีฝีมือในการทำงานนั้นๆ แล้ว งานของส่วนรวมจะเสร็จรวดเร็วเรียบร้อย มีประสิทธิภาพดีกว่าการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งทำงานนั้นทั้งหมดเพียงคนเดียว

3. อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

3.1 อำนาจหน้าที่ เป็นผลที่เกิดจากความรับผิดชอบ มีลักษณะเป็นสิทธิ เช่น สิทธิในการวินิจฉัยสั่งการ สิทธิในการบังคับบัญชา และสิทธิในการบริหารงาน เป็นต้น อำนาจหน้าที่มีอยู่ในสถาบันการบริหารโดยอาจมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และธรรมเนียมประเพณี ระบุไว้แก่ผู้บังคับบัญชาทุกตำแหน่งที่มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น

3.2 ความรับผิดชอบ หมายถึง พันธผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานให้เสร็จลุล่วง ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ พันธผูกพัน หน้าที่การงาน และวัตถุประสงค์

4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์กร (Line, Staff) แยกได้ 2 ประการ คือ

4.1 หน่วยงานหลัก หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ขั้นแรกโดยตรงต่อสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ก็ถือว่าเป็นบุคคลในหน่วยงานหลัก

4.2 หน่วยงานที่ปรึกษา หมายถึง หน่วยงานที่จัดขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานหลัก ทั้งในด้านกาให้คำปรึกษา แนะนำ และการบริการแก่งานหลัก

5. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) คือ ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ เพื่อแสดงให้เห็นทราบ ว่า สัมพันธภาพและการติดต่อสื่อ

ข้อความจากผู้บังคับบัญชามีลักษณะการเดินทางเป็นอย่างใด มีการควบคุมรับผิดชอบอย่างไร เพราะสายการบังคับบัญชาเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบลดหลั่นกันมาเป็นอย่างไรร

6. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of control) คือ สิ่ง que แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบที่หน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ทราบว่า ช่วงการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชานั้นกว้างหรือแคบเพียงใด

7. การร่วมมือประสานงาน (Coordination) การที่บุคคลมาร่วมกันประกอบกิจการใดกิจการหนึ่ง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ย่อมต้องอาศัยความเข้าใจ และความร่วมมือประสานงาน ฉะนั้นการบริหารงานนับว่าเป็นหลักและมีความสำคัญอยู่มาก รวมทั้งเป็นสิ่งที่ผู้นำในการบริหารจะต้องพยายามหาวิธีการที่จะสร้างให้เกิดการประสานงานขึ้น และขณะเดียวกันก็ต้องจัดปิดเป่าบรรเทาข้อขัดแย้ง ให้น้อยลง หรือให้หมดไปด้วย ดังนั้นการประสานงานจึงทำหน้าที่เสมือนตัวกลางนำฟันเฟืองของกิจกรรมทั้งหลายให้สอดคล้องกัน เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความกลมกลืน ราบรื่นและเรียบร้อย

8. เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of Command) หมายถึง อำนาจในการบริหารงานที่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือคณะหนึ่งคณะใดเป็นผู้รับผิดชอบและมีอำนาจที่บังคับบัญชาเพียงใด เพื่อป้องกันการก้าวก่ายและการสั่งงานซ้ำซ้อน

#### หลักการจัดตั้งองค์การนักเรียน

กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 128 - 129) กล่าวว่า การจัดตั้งให้มืองค์การของนักเรียนขึ้นนั้น โรงเรียนควรยึดหลักการ ดังนี้

1. นักเรียนทุกคนมีสิทธิการเป็นนักเรียนเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นเด็กชั้นเล็กหรือเด็กชั้นสูงอย่าไปจำกัดสิทธิของนักเรียนบางคน
2. ให้ใช้หลักการบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยเป็นแนวทางในการดำเนินการ ตั้งแต่การเลือกตั้งกรรมการและการทำงาน
3. ต้องเป็นองค์การที่ทำงานเพื่อส่วนรวม เพื่อประโยชน์แก่นักเรียนทั้งโรงเรียน มิใช่เพื่อคนใดคนหนึ่ง
4. ผู้เป็นหัวหน้าหรือประธาน ควรเป็นนักเรียนที่เรียนในชั้นสูงสุดของปีการศึกษา นั้น เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารองค์การ
5. จำนวนสมาชิกในองค์การ ควรมีอัตราส่วนเหมาะสมกับประชากรนักเรียนทั้งหมด
6. ต้องมีระเบียบหรือธรรมนูญโรงเรียน เป็นแนวทางการจัดตั้งและดำเนินงานก่อนจึงจะให้มืองค์การขึ้น
7. ให้อิสระแก่องค์การให้มากที่สุด ครูไม่ควรเข้าไปควบคุมหรือชี้แนวทางให้ทุกอย่าง แต่เป็นผู้ช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษา
8. ทุกองค์การควรดำเนินการในหนึ่งปีการศึกษา เมื่อเริ่มปีใหม่ก็ควรจัดตั้งกันใหม่

### การเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียน

เสรีวิทย ศุภเมธี (2531 : 206 - 210) กล่าวว่า คณะกรรมการนักเรียนที่จะบริหารกิจกรรมนี้ จะได้มาด้วยการเลือกตั้ง เมื่อมีการเลือกตั้ง ก็มีการแข่งขัน โรงเรียนจึงต้องจัดนักเรียนออกเป็นกลุ่ม และตั้งชื่อกลุ่มต่างๆ กัน และแต่ละกลุ่มจะเลือกตัวแทนเข้าสมัครรับเลือกตั้งกรรมการนักเรียนซึ่งมีวิธีดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนในการดำเนินงาน	กิจกรรม
1. จัดตั้งกลุ่มต่างๆ	- นักเรียนรวมกลุ่มกันเองจนมีรายชื่อผู้ร่วมกลุ่มครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ในระเบียบกรรมการนักเรียน จึงนำรายชื่อนั้นจดทะเบียนกลุ่มต่อครูที่ปรึกษากิจการนักเรียน
2. แต่ละกลุ่มกำหนดนโยบายที่จะนำไปปฏิบัติงานเมื่อได้รับเลือกตั้ง	- กรรมการกลุ่ม ประชุมปรึกษา เพื่อกำหนดนโยบาย
3. แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนเข้ารับเลือกตั้ง	- กรรมการกลุ่มประชุมกันเพื่อหารือวางหลักเกณฑ์ในการเลือกตัวแทนกลุ่มเพื่อส่งเสริมเข้ารับเลือกตั้ง
4. สมัครรับเลือกตั้งทั้งคณะ	- ผู้สมัครรับเลือกตั้งทุกกลุ่ม ยื่นสมัครรับเลือกตั้งต่อกรรมการรับสมัครเลือกตั้ง
5. เตรียมการเลือกตั้ง (แต่ละกลุ่มดำเนินการดังนี้) ประชาสัมพันธ์เพื่อแถลงนโยบายโดยวิธีการต่างๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์, จัดทำเอกสารเผยแพร่, ทำโปสเตอร์โฆษณา, พบปะกับเพื่อนนักเรียนเป็นการส่วนตัว, เข้าไปประชาสัมพันธ์ในห้องเรียน, จัดแถลงนโยบาย ฯลฯ	- คณะกรรมการกลุ่มวางแผนเพื่อการประชาสัมพันธ์และแถลงนโยบายของกลุ่มให้ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง - ช่วยกันเตรียมการประชาสัมพันธ์ - แบ่งงานกันไปประชาสัมพันธ์
6. เลือกตั้ง	- ผู้มีสิทธิ์ออกเสียงเลือกตั้งทุกคนไปใช้สิทธิ์
7. คณะกรรมการนักเรียนเตรียมตัวเข้าปฏิบัติงาน	- คณะกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งเริ่มดำเนินงานขั้นต้น โดยการจัดตั้งคณะอนุกรรมการ
8. คณะอนุกรรมการแต่ละชุดวางแผนปฏิบัติงาน	- อนุกรรมการชุดต่างๆ วางแผนปฏิบัติงาน - เสนอแผนงานต่อคณะกรรมการนักเรียนเพื่อขอความเห็นชอบ และดำเนินงานตามแผน
9. ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ	คณะกรรมการนักเรียนเป็นผู้ควบคุมติดตามการปฏิบัติงานของอนุกรรมการแต่ละชุดโดยวิธีการต่างๆ เช่น - การประชุมแถลงผลงานทุกเดือน - จัดทำเอกสารรายงานทุกเดือน - จัดประชุมใหญ่เพื่อแถลงผลงานเป็นครั้งคราว - เข้าร่วมประชุมแสดงความความคิดเห็น - ติดตามรายงานผลการปฏิบัติงาน

### การจัดตั้งคณะกรรมการนักเรียนกิจกรรมวงโยชวาทิต

จากรายงานการวิจัยของ สิทธิ สิทธิการุญย์ (2545 : 93 – 94) พบว่า การคัดเลือกคณะกรรมการนักเรียนของวงโยชวาทิตโรงเรียนวัดสุทธิวารามนั้น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 จะเป็นแกนนำ และมีนักเรียนในระดับอื่นๆ เป็นคณะกรรมการร่วม โดยใช้วิธีการให้นักเรียนในกลุ่มมัธยมศึกษาปีที่ 5 เลือกตั้งคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยตำแหน่ง หัวหน้าวง รองหัวหน้าวง ฝ่ายต่างๆ 8 ฝ่าย กลุ่มหัวหน้าเครื่องดนตรีอีก 10 กลุ่ม ซึ่งเลือกมาจากผู้ที่อาวุโสมากที่สุดใเครื่องดนตรีนั้นๆ ทำหน้าที่ ในการเลือกคณะกรรมการนักเรียนจะมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตอนปิดภาคเรียนปลายปีการศึกษาของทุกปี

จากคู่มือการประชุมผู้ปกครองนักเรียนดุริยางค์โรงเรียนวัดสุทธิวาราม (2545 : 2 – 3) กล่าวถึงคณะกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิตโรงเรียนวัดสุทธิวารามได้มีการแบ่งงานรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจน ซึ่งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ดังนี้

หัวหน้าวง มีหน้าที่ ควบคุมดูแลปกครองรุ่นน้อง ตรวจสอบการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ประสานงานกับอาจารย์ในโรงเรียนหรืออาจารย์ผู้ฝึกสอนวงโยชวาทิต

รองหัวหน้าวง มีหน้าที่ เป็นผู้ช่วยหัวหน้าวงและปฏิบัติงานแทนในกรณีหัวหน้าวงไม่สามารถปฏิบัติงานได้

ฝ่ายเอกสาร มีหน้าที่ ดูแลเกี่ยวกับโน้ตดนตรี (แจกหรือเก็บโน้ต) ผลิตโน้ตดนตรี บันทึกการรับจ่ายและการยืมโน้ตดนตรี

ฝ่ายพัสดุ มีหน้าที่ จัดเก็บ จัดหา ควบคุมรายการรับจ่ายวัสดุสิ้นเปลือง อุปกรณ์การปฏิบัติงาน เช่น น้ำมันหยอดเครื่องดนตรี ลีนของกลุ่มเครื่องลมไม้ เป็นต้น

ฝ่ายใส่ตลับอุปกรณ์ มีหน้าที่ จัดหา จัดเก็บ การยืม – คืน VDO, CD และ เทป

ฝ่ายเสื้อผ้า มีหน้าที่ ดูแล จัดเตรียมชุดแต่งกาย ตรวจสอบเครื่องแต่งกาย

ฝ่ายบริการ มีหน้าที่ ดูแลจัดการเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ เช่น ประตุ โต้ะ แก้ว จัดสวัสดิการ น้ำดื่ม อาหารว่าง ฯลฯ

ฝ่ายปกครอง มีหน้าที่ ดูแล ตักเตือนและรักษาระเบียบวินัย ของสมาชิกในวง

ฝ่ายทรัพย์สิน มีหน้าที่ ดูแลเรื่องการเงินของวง การเบิก – จ่าย การเก็บเงิน รักษาสมุดบัญชีวงให้กับสมาชิกในวง

ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่ ติดต่อประสานงานและประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก และจัดทำเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับวงตามที่ได้รับมอบหมาย

หัวหน้ากลุ่มเครื่องดนตรี มีหน้าที่ ควบคุมดูแลการฝึกซ้อมของสมาชิกในกลุ่มให้ได้มาตรฐานการบรรเลงตามที่ได้รับมอบหมายหรือตกลงกันไว้ ดูแลตักเตือนสมาชิกให้อยู่ในระเบียบของวง

### **รับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต**

Shallahamer (อ้างถึงใน ธนาการ แพทย์วงศ์, 2541 : 76) กล่าวว่า การรับสมัครและการคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงดนตรีเป็นการเริ่มต้นในการให้ความสนับสนุนการเล่นดนตรีเพื่อความสำเร็จในอนาคตของนักเรียน

#### องค์ประกอบที่มีผลในการรับสมัครและการคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม

ธนาการ แพทย์วงศ์ (2541 : 141) กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลในการรับสมัครและการคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม ดังนี้

1. องค์ประกอบและความสมบูรณ์ทางด้านร่างกาย
2. ประสาทสัมผัส
3. ทักษะพื้นฐานทางดนตรี
4. พื้นฐานความรู้และเชาวน์ปัญญา
5. เจตคติที่มีต่อการเรียนดนตรี
6. การเสียสละเพื่อส่วนรวม
7. พื้นฐานทางครอบครัว และการสนับสนุนส่งเสริม

#### ประเภทการรับสมัครและการคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต

จากรายงานการวิจัยของ สิทธิ สิทธิการุณย์ (2545 : 101) กล่าวถึงประเภทการรับสมัครและการคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต ไว้สอดคล้องกับ ธนาการ แพทย์วงศ์ (2541 : 132) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ประเภทสอบคัดเลือกด้วยความสามารถพิเศษด้านดนตรีสากล คือ การรับสมัครและคัดเลือกนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 หรือชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีสากล เข้าศึกษาในโรงเรียนตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ประเภทที่ผ่านการคัดเลือกตามระบบทั่วไป คือ การรับสมัครนักเรียนทั่วไปที่มีความสนใจด้านดนตรีเข้าเป็นสมาชิกวงโยชวาทิต โดยไม่จำเป็นต้องมีพื้นฐานความรู้ด้านดนตรีมาก่อน โดยการคัดเลือกเป็นการคัดเลือกผ่านกระบวนการฝึกซ้อมที่ต้องใช้ความอดทน ความอดทน และความตั้งใจจริง

#### กระบวนการในการรับสมัครและการคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต

Hoffer (อ้างถึงใน ธนาการ แพทย์วงศ์, 2541 : 77) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการรับสมัครและการคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิตไว้ดังนี้

1. กระบวนการในการรับสมัคร
  - 1.1 ประชุมเตรียมการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
  - 1.2 กำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้สมัคร



- 1.3 จัดทำแบบฟอร์มการรับสมัคร และใบรับรองความเห็นชอบของผู้ปกครอง
  - 1.4 แจกกำหนดการรับสมัคร
  - 1.5 แจกแบบฟอร์มการรับสมัคร
  - 1.6 ประกาศและกำหนด วัน เวลา ในการรับสมัครและการคัดเลือก
  - 1.7 ดำเนินการรับสมัคร
2. กระบวนการในการคัดเลือก ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ
- 2.1 การทดสอบความถนัดและความสามารถทางดนตรี
  - 2.2 การทดสอบโสตประสาท เป็นการทดสอบขั้นพื้นฐานทางดนตรี
  - 2.3 การทดสอบการปฏิบัติเครื่องดนตรี
  - 2.4 การสอบสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบ รูปร่าง บุคลิก ลักษณะความสมบูรณ์ทางด้านร่างกาย เซาว์บัญญัติ เจตคติ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เหมาะสมกับการเรียนดนตรี

จากคู่มือการประชุมผู้ปกครองนักเรียนดุริยางค์โรงเรียนวัดสุทธิวาราม (2547 : 1) พบว่ามีการกำหนดเกณฑ์การรับสมัครและการคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต ประเภทสอบคัดเลือกด้วยความสามารถพิเศษด้านดนตรีสากล ไว้ดังนี้

1. การรับสมัคร รับสมัครจากนักเรียนที่สมัครเข้าเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ประเภทความสามารถพิเศษด้านดนตรีสากล ตามประเภทเครื่องดนตรีที่โรงเรียนกำหนด โดยมีระยะเวลาในการรับสมัครตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ถึง เดือนมิถุนายน
2. การคัดเลือก เป็นการทดสอบภาคปฏิบัติ ดังต่อไปนี้
  - 2.1 สอบปฏิบัติเครื่องดนตรีสากลชนิดใดชนิดหนึ่ง ได้แก่ ประเภทเครื่องเป่า เครื่องกระทบ เครื่องสาย และเครื่องคีย์บอร์ด
  - 2.2 สอบปฏิบัติบทเพลงที่เตรียมมา
  - 2.3 สอบปฏิบัติบทเพลงที่กรรมการจัดให้ (Sight - Reading)
  - 2.4 สอบปฏิบัติบันไดเสียง (Scale)
  - 2.5 ทดสอบโสตประสาท (Ear - Test)

ในส่วนของการรับสมัครและการคัดเลือกตามระบบทั่วไปของดุริยางค์โรงเรียนวัดสุทธิวาราม จากรายงานการวิจัยของ สิทธิ สิทธิการุณย์ (2545 : 146) พบว่า การรับสมัครสมาชิกใหม่นั้นจัดให้มีการประชาสัมพันธ์โดยการบรรเลงของวงโยธวาทิตในตอนเช้าแถวเคารพธงชาติ ปิดประกาศเชิญชวน ประกาศเสียงตามสายบริเวณหน้าเสาธง และบอกตามห้องเรียน โดยคณะกรรมการนักเรียนได้มอบหมายนักเรียนวงโยธวาทิตชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 เป็นผู้ดูแลในเรื่องการรับสมัครสมาชิกใหม่ การรับสมัครจะรับเพียงปีละ 1 รุ่น และรับสมัครเฉพาะนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เท่านั้น

### ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยธวาทิต

กรมวิชาการ (2545 : 9) กล่าวว่า การให้คำปรึกษาเป็นหน้าที่หนึ่งของครูที่ปรึกษากิจกรรมที่ต้องให้คำปรึกษา ดูแล ติดตามการจัดกิจกรรมของผู้เรียน ให้เป็นไปตามแผนงานด้วยความเรียบร้อยและปลอดภัย นอกจากนี้แล้ว ใจจริง บุญเรืองรอด (2540 : 94) ยังกล่าวถึงการให้คำปรึกษาว่า เป็นการช่วยให้นักเรียนสามารถแก้ปัญหาที่แก้ตนเองได้ ทำให้นักเรียนเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมได้ ผู้ให้คำปรึกษาควรเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี และต้องเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ดี เปิดเผย ใจจริงใจ อารมณ์ และจิตใจมั่นคง จับประเด็นได้เก่ง รู้จักเก็บความลับ มีความรู้ทางจิตวิทยา และมีประสบการณ์ชีวิตมาก

#### ความหมายของการให้คำปรึกษา

ปราณี เถกิงพล (2515 : 194) ให้ความหมายการให้คำปรึกษาว่า การช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้รู้จัก และเข้าใจในตัวของตนเอง ทำให้เกิดความสำนึกในตนเองอันจะช่วยให้ยอมรับในหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสังคมส่วนรวม ซึ่งก่อให้เกิดขบวนการเรียนรู้ โดยผู้ให้คำปรึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงผู้รับคำปรึกษาในลักษณะของการพัฒนาการที่ต้องใช้เวลานานเป็นส่วนใหญ่ และผลจากการตัดสินใจระหว่างที่รับคำปรึกษานั้น จะมีผลเกี่ยวเนื่องถึงพัฒนาการของเขาในอนาคต

วัชร ทรัพย์มี (2546 : 5) ให้ความหมายการให้คำปรึกษาว่า เป็นกระบวนการของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ให้บริการปรึกษาซึ่งเป็นนักวิชาชีพที่ได้รับการฝึกอบรม กับผู้รับบริการซึ่งต้องการความช่วยเหลือเพื่อให้ผู้รับบริการเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น และเข้าใจสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น ได้ปรับปรุงทักษะในการตัดสินใจและทักษะในการแก้ปัญหา ตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการที่จะทำให้ตนเองพัฒนาขึ้น

Wrenn (อ้างถึงใน ทองเรียน อมรชกุล และคณะ, 2528 : 185) ให้ความหมายการให้คำปรึกษาว่า การสร้างความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว โดยมีความมุ่งหมายเฉพาะระหว่างบุคคลสองคน วิธีการให้คำปรึกษาจะดำเนินไปอย่างขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้มาขอรับคำปรึกษา และสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างผู้มาขอรับคำปรึกษาและผู้ให้คำปรึกษา

Lewis (อ้างถึงใน พนม ลีมาจารย์, 2533 : 174) ให้ความหมายการให้คำปรึกษาว่า กระบวนการอย่างหนึ่งที่ผู้มาขอรับคำปรึกษา ได้รับการช่วยเหลือให้รู้จักและประพฤติไปในทางที่เป็นที่พึงพอใจ โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งจะให้ข้อเสนอแนะและปฏิกิริยาที่จะกระตุ้นให้ผู้มาขอรับคำปรึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมของตน ซึ่งทำให้สามารถปฏิบัติต่อตนเองและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การให้คำปรึกษาคือ การให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลด้านสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้บุคคลสามารถดำเนินการในเรื่องต่างๆ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

### ขั้นตอนในการให้คำปรึกษา

ใจจริง บุญเรืองรอด (2540 : 94 – 96) ได้อธิบายขั้นตอนของการให้คำปรึกษาโดยทั่วไป 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นสร้างสัมพันธภาพ ขั้นใช้คำพูดและท่าทีในการให้คำปรึกษา และขั้นยุติการให้คำปรึกษา ดังต่อไปนี้

1. ขั้นเตรียมการ การให้คำปรึกษาไม่ใช่เรื่องเร่งด่วนที่เกิดขึ้น แต่เป็นเรื่องปกติที่จะต้องดำเนินการอย่างมีแผน โดยการเตรียมการที่สำคัญมี 3 ประการ คือ การศึกษาข้อมูล การสร้างสัมพันธภาพ นอกรอบ และการนัดหมาย

*การศึกษาข้อมูล* คือ การศึกษาข้อมูลภูมิหลังของนักเรียนให้มากที่สุด เพื่อทราบธรรมชาติ จุดเด่นจุดด้อย เพื่อเป็นฐานของความสำเร็จในการให้คำปรึกษา

*การสร้างสัมพันธภาพนอกรอบ* เป็นการสร้างพื้นฐานความสัมพันธ์กับนักเรียนไว้ก่อน ด้วยการหาโอกาสทักทายหยอกล้อในโอกาสต่างๆ ก่อนที่จะมีการนัดหมาย

*การนัดหมาย* อาจจะเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มก็ได้ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ และขอบเขตของการให้คำปรึกษา การนัดหมายนี้นักเรียนอาจจะเป็นฝ่ายมานัดหรือครูนัดก็สามารถทำได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

2. ขั้นสร้างสัมพันธภาพ เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับเด็กหรือกลุ่มเด็กที่มาพบ ด้วยการทักทาย การจัดหาที่นั่งที่เหมาะสม บรรยากาศทางกายดี มีการต้อนรับด้วยน้ำเสียง ชวนคุยนอกเรื่องที่อยู่ในความสนใจ หรือดำเนินการอื่นใดที่ช่วยให้นักเรียนรู้สึกสบายใจและมั่นใจที่จะเริ่มปรึกษาหารือกัน

3. ขั้นใช้คำพูดและท่าทีในการให้คำปรึกษา เป็นขั้นของการเริ่มดำเนินการให้เป็นไปตามจุดหมายของการให้คำปรึกษา ซึ่งหากจุดมุ่งหมายเป็นของนักเรียนหรือนักเรียนรับรู้และยอมรับปัญหาที่จะนำไปสู่การแก้ไขตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้จะไม่เป็นการยากที่จะใช้การปรึกษาหรือนำไปสู่จุดหมายได้ แต่หากนักเรียนยังไม่ยอมรับว่าเป็นปัญหาหรือรับรู้จุดประสงค์จะเป็นเรื่องยาก ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องรอบคอบ หากไม่แล้วการปรึกษาจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ดังนั้น ครูหรือผู้ให้คำปรึกษาจะต้องรู้จักตั้งคำถามที่ดี และเมื่อถามแล้วจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี จับประเด็นให้ได้ รู้จักดึงเรื่องราวไปสู่ประเด็นปัญหา รู้จักกระตุ้นยั่วและ/หรือเสริมกำลังใจ และให้ข้อมูลข้อเท็จจริงที่เข้าใจได้ง่าย ไม่แย่งพูด แต่จะต้องสร้างประโยชน์กับนักเรียนทั้งด้านความรู้ ความจริงและความรู้สึกที่ดี เมื่อไรก็ตามที่การสนทนาเริ่มเปลี่ยนเป็นการถกเถียงจะต้องหยุดหรือเบี่ยงเบนให้ได้ ถ้าการปรึกษาหารือครั้งแรกยังไม่บรรลุจุดประสงค์ จะต้องวางแนวทางไว้สำหรับโอกาสต่อไป จงถือหลักว่าถ้ายังไม่ได้อะไรมากก็ขอให้ได้รับความรู้สึกที่ดีกันไว้ก่อน

4. ขั้นยุติการให้คำปรึกษา หากได้มีการปรึกษาตามที่กล่าวมาแล้ว การยุติจะทำได้ง่าย ด้วยการสร้างความรู้สึกหรือภาวะผูกพันกันต่อไปหากการปรึกษายังไม่บรรลุจุดประสงค์ แต่หากบรรลุแล้วควรมีการสร้างความรู้สึกที่ดี และมองหาช่องทางที่อาจพบกันในวันข้างหน้า กล่าวคือ ต้องยุติด้วยความรู้สึกที่ดีและผูกพัน

### บทบาทและหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษา

ปรานี เกิงพล (2515 : 195 - 196) กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษา ดังนี้

1. การให้ข้อมูลสนเทศ (Informational) เพื่อช่วยให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจในตนเอง มีความเข้าใจในบุคคลและสภาพแวดล้อมตัวเขา ตลอดจนโอกาสต่างๆ ที่เขาจะมีโอกาสเลือกได้ในขณะที่ให้คำปรึกษา
2. การแปลความหมาย (Interpretative) ด้วยการช่วยให้นักเรียนเข้าใจในลักษณะคุณค่า ข้อบกพร่อง ตลอดจนพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงของตัวเขาเกี่ยวกับทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และการปรับตัว โดยการแปลความหมายจากข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมมาเก็บสะสมไว้ ซึ่งในเรื่องนี้ผู้ให้คำปรึกษาอาจให้ความช่วยเหลือแก่อาจารย์ใหญ่ ครู หรือบิดามารดาผู้ปกครอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในตัวเด็กได้
3. การวินิจฉัย (Diagnostic) คือ การช่วยวิเคราะห์ปัญหาของนักเรียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและหาทางช่วยแก้ปัญหาต่อไป ในเรื่องนี้ผู้ให้คำปรึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ
4. การให้ความช่วยเหลือ (supportive) เช่น ในกรณีที่นักเรียนมีปัญหาในเรื่องความเชื่อมั่นในตนเองและการเป็นที่ยอมรับ ผู้ให้คำปรึกษาอาจให้ความช่วยเหลือโดยการใช้อุปกรณ์ให้คำปรึกษาเป็นกลุ่ม (group - counseling) ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลดีมากกว่า
5. การบำบัด (therapeutic) จำเป็นจะต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถโดยเฉพาะที่ศึกษามาโดยตรง และมีเวลาพอสำหรับการบำบัด ตลอดจนมีอุปกรณ์ พร้อมทั้งจะช่วยให้การนี้ ผู้ให้คำปรึกษาที่ยังไม่มีความพร้อม เช่น ตัวผู้ให้คำปรึกษาเองก็มีปัญหาของตนเอง หรือยังไม่มีความชำนาญหรือยังไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ก็อาจจะส่งนักเรียนผู้นั้นไปพบผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ความช่วยเหลือต่อไป

### คุณสมบัติของผู้ให้คำปรึกษา

พนม ลิมอารีย์ (2533 : 178 - 179) กล่าวว่า เพื่อให้การให้คำปรึกษาประสบความสำเร็จ และได้ผลดี ผู้ให้คำปรึกษาควรจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. การยอมรับ หมายถึง ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องให้การยอมรับแก่ผู้มาขอรับคำปรึกษาด้วยความจริงใจ โดยไม่มีเงื่อนไขใดๆ ด้วยความรู้สึกที่อบอุ่นและปรารถนาดีอย่างแท้จริง ด้วยความตระหนักว่าผู้มาขอรับคำปรึกษามีความแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ ในทุกกรณีและยินดีที่จะให้ผู้มาขอรับคำปรึกษาได้พูดและแสดงออกตามความรู้สึกนึกคิดของตน และด้วยความรู้สึกอบอุ่น
2. การเข้าใจและเห็นใจ หมายถึง การที่ผู้ให้คำปรึกษาสามารถเข้าใจถึงเรื่องราวและความยุ่งยากต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้มาขอรับคำปรึกษาและมีความเห็นอกเห็นใจอย่างแท้จริง ไม่ใช่เป็นการเสแสร้งทำเป็นสนใจ จะต้องมีความเข้าใจด้วยความรู้สึกและสมอง หรือด้วยหัวใจและปัญญา
3. ความจริงใจ หมายถึง การที่ผู้ให้คำปรึกษามีความจริงใจในการแสดงออกและการให้ความช่วยเหลือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อมาผู้ขอรับคำปรึกษา และเปิดเผย
4. ความไว้วางใจได้ หมายถึง การที่ผู้ให้คำปรึกษาจะไม่นำเรื่องราวต่างๆ ที่ตนได้ทราบจากผู้มาขอรับคำปรึกษาไปเปิดเผยให้ผู้อื่นทราบไม่ว่าในกรณีใดๆ

5. ความสามารถและประสิทธิภาพ หมายความว่า ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีประสบการณ์ มีความชำนาญ มีบุคลิกภาพ และคุณสมบัติที่เหมาะสมและได้รับการฝึกฝนอบรมมาเป็นอย่างดี

6. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ หมายความว่า ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเป็นผู้มีอารมณ์ดี มั่นคง ไม่อ่อนไหวง่าย มีความอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคต่างๆ ที่จะเกิดจากการให้คำปรึกษา

7. มีความเข้าใจและตระหนักในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายความว่า ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเข้าใจและตระหนักดีว่า บุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ ดังนั้นในการให้คำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องพยายามทำความเข้าใจผู้มาขอรับคำปรึกษาให้ถูกต้อง เพื่อนำไปสู่การให้คำปรึกษาที่ได้ผลดี

8. ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การที่ผู้ให้คำปรึกษาจะไม่กระทำการใดๆ ที่จะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียชื่อเสียงของตน เช่น ไม่ให้การให้คำปรึกษาโดยขาดความรับผิดชอบ

9. ความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ หมายถึง การที่ผู้ให้คำปรึกษาจะไม่วิพากษ์วิจารณ์การกระทำของผู้ร่วมงาน และจะไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น เป็นต้น

นอกจากนี้แล้ว พิรุณรักษ์ สันติลีลา (อ้างถึงใน วัชรีย์ ทรัพย์มี, 2546 : 17) ได้ศึกษาบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของผู้ให้บริการปรึกษา ปรากฏผลดังนี้ มีความจริงใจ มีความกระตือรือร้น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แต่งกายเรียบร้อย สะอาดและเหมาะสมกับกาลเทศะ มีความสามารถในการปรับตัว มีอารมณ์ขัน ยิ้มแย้มแจ่มใส มองโลกในแง่ดี มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความสุขุมรอบคอบ มีความสามารถในการควบคุมความขัดแย้งกับผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทน

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้ให้การปรึกษาจะต้องกำหนดบทบาทของตน โดยพิจารณาจากคาดหวังของผู้รับคำปรึกษา นโยบายของสถาบันที่ตนสังกัด ประกอบกับบทบาทต่างๆ ไปแห่งวิชาชีพของตน และควรชี้แจงบทบาทของตนแก่ผู้รับคำปรึกษาและเพื่อนร่วมงานรวมทั้งผู้บริหาร ซึ่งผู้ให้การปรึกษาจะต้องมีความสามารถที่จะให้ผู้รับคำปรึกษาร่วมมือ และมีความรับผิดชอบร่วมกันในทุกขั้นตอนของการให้บริการปรึกษา ผู้ให้การปรึกษาจะเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน อำนวยความสะดวก ตลอดจนจัดสภาพแวดล้อม ส่วนการตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้รับคำปรึกษา ถ้าผู้รับคำปรึกษาขาดความรับผิดชอบและไม่ร่วมมือในการให้บริการปรึกษาแล้วจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใดๆ เกิดขึ้นแก่ผู้รับคำปรึกษา

### **บริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยธวาทิต**

จากเอกสารการบริหารงานฝ่ายธุรการ โรงเรียนวัดสุทธิวราราม (2545 : 7) และ เอกสารโครงการพัฒนาผู้นำชุมชนมณฑลตราฯ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย (2546 : 7 - 11) ต่างกล่าวถึงงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตว่าเกี่ยวข้องกับงานบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านการสอน



พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 3) ให้ความหมายของงานบุคคลว่า การทำงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2525 : 67) ให้ความหมายของ การบริหารบุคคลว่า กระบวนการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้มา การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคคลในองค์การ ตลอดจนการให้คุณให้โทษแก่บุคลากร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

#### กระบวนการบริหารงานบุคคล

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2525 : 67 - 80) กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย

1. การวางแผนเกี่ยวกับบุคคล เป็นการเตรียมการเกี่ยวกับความต้องการกำลังคน การพัฒนา และการใช้บุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การหรือสถาบันให้มากที่สุด โดยมีขอบข่ายเกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การวางแผนใช้คน และการวางแผนพัฒนาคน

2. การสรรหาและคัดเลือกบุคคล เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการกำลังคนแล้วขั้นต่อไปก็คือการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาทำงานตามที่ต้องการ

*การสรรหาบุคคล* โดยทั่วไปมี 2 วิธีคือ การสรรหาบุคคลจากภายนอกเพื่อเข้ามาทำงานในองค์การ และการสรรหาจากบุคคลภายในเพื่อมาดำรงตำแหน่งที่ต้องการ รวมถึงเป็นการให้ความสำคัญก้าวหน้าในการทำงาน โดยการสรรหาบุคคลทั้งจากภายนอกและภายในหน่วยงานนั้นจะต้องพิจารณาถึงบุคลิกภาพทางกาย และความรู้ความสามารถของบุคคลนั้นๆ

*การคัดเลือกบุคคล* เมื่อสามารถสรรหาบุคคลที่จะมาปฏิบัติงานในหน่วยงานได้แล้วก็ต้องดำเนินการคัดเลือกบุคคลดังกล่าวให้เข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งระบบการคัดเลือกโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ และ ระบบคุณธรรม

3. การบำรุงรักษาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบสำคัญในการบำรุงรักษาบุคคล คือ การจูงใจ ขวัญในการทำงาน สวัสดิการและบริการต่างๆ

4. การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินงานต่างๆ เพื่อช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงานดีขึ้น การพัฒนาบุคคลมีแนวทางในการพัฒนาได้ 2 แบบ คือ การพัฒนาบุคคลก่อนปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคคลระหว่างการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาบุคคลระหว่างการปฏิบัติงานมีวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การฝึกงาน การศึกษาต่อ การนิเทศงาน การปฐมนิเทศ การดูงาน เป็นต้น

5. การให้คุณให้โทษและการให้บุคคลพ้นจากงาน

*การให้คุณให้โทษแก่บุคคล* เป็นเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบ หรือการให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

การให้โทษแก่บุคคล เป็นการลงโทษบุคลากรในหน่วยงานด้วยสาเหตุการกระทำผิดต่อระเบียบ กฎเกณฑ์ ในการปฏิบัติงาน

การให้บุคคลพ้นจากงาน เป็นการดำเนินงานให้บุคลากรในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่ตำแหน่งการงานนั้นๆ

การพิจารณาการให้คุณ ให้โทษ และการให้บุคคลพ้นจากงานนั้นจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา และมีเกณฑ์ในการประเมินผล โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักความยุติธรรม ความเสมอภาค และความเมตตาธรรมในการปฏิบัติงาน

### คุณสมบัติของผู้บริหารบุคคล

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 42) กล่าวว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสมควรที่จะมีความรู้และความเข้าใจในหลักการวิเคราะห์งาน เพราะข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากมายในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน โดยบุคลากรที่จะเป็นนักวิเคราะห์งานที่ดีนั้น ต้องมีคุณสมบัติดังนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545 : 59 - 60)

1. มีความตื่นตัว (Active) นักวิเคราะห์งานจะต้องมีการตื่นตัวต่อสิ่งแวดล้อม และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เนื่องจากกิจกรรมการวิเคราะห์งานอาจจะต้องเกี่ยวข้องกับการศึกษางานใหม่หรือการเก็บรวบรวมข้อมูลในบรรยากาศการปฏิบัติงานที่แตกต่าง อันเป็นผลมาจากการจัดรูปแบบการทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) นักวิเคราะห์งานสมควรที่จะต้องมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขาต้องทำ เพื่อให้เขาสามารถเข้าใจลักษณะและขอบเขตการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว ในทางปฏิบัตินั้นเป็นไปได้ที่นักวิเคราะห์งานจะมีความรู้และความชำนาญในทักษะสำคัญทุกประเภท ดังนั้นถ้าบุคลากรจะขาดความรู้และประสบการณ์ไปบ้าง แต่ถ้าเขามีความตื่นตัวสนใจที่จะศึกษาและมีความตั้งใจจริงก็สามารถที่จะติดตามศึกษาพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ขึ้นได้

3. มีพื้นฐานด้านการวิจัย (Research Foundation) นักวิเคราะห์งานสมควรที่จะมีความรู้พื้นฐานด้านการวิจัย จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์งานจะเกี่ยวข้องกับการวิจัย ตั้งแต่การพัฒนาวិธีการในการรวบรวมข้อมูล การเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ตลอดจนการวิเคราะห์งานและการนำเสนอเหตุผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ ดังที่ได้กล่าวถึงในหัวข้อที่ผ่านมา การที่จะได้สารสนเทศของงานที่มีคุณภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่นักวิเคราะห์งานสมควรที่จะมีความรู้และความเข้าใจในด้านการวิจัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์มาใช้ได้

4. มีความเข้าใจในงาน (Understanding) นักวิเคราะห์งานสมควรที่จะมีความรู้และความเข้าใจในงานต่างๆ ของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ตนจะทำการศึกษา เพื่อที่จะได้มองเห็นภาพความสัมพันธ์อย่างกว้างๆ ของระบบงาน ทำให้เขาสามารถที่จะวางแผนการปฏิบัติการและตัดสินใจเลือกวิธีการ

เก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติ คงเป็นไปได้ยากที่บุคลากรจะมีความรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานทุกประเภท ดังนั้นเมื่อนักวิเคราะห์งานต้องทำการศึกษางานใด เขาสมควรเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการศึกษาเกี่ยวกับงานนั้น เพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีบุคลิกภาพเหมาะสม (Appropriate Personality) นักวิเคราะห์งานที่มีทัศนคติและบุคลิกภาพดี และสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้อย่างรวดเร็ว จะมีส่วนสำคัญในการทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรจะเป็นที่ยอมรับ และได้รับความร่วมมือจากพนักงาน หรือจากกลุ่มบุคลากรที่เขาจะต้องปฏิบัติงานร่วมด้วย

6. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการพูด ฟัง เขียน หรืออ่าน นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพอย่างยิ่ง ทั้งการสื่อและการรับข้อความ ตลอดจนต้องสามารถจับใจความสำคัญและจดบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างละเอียด เพื่อที่จะนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์งานต่อไป

7. มีทักษะในการวิเคราะห์ (Analytical Skill) ความสามารถในการมองความสัมพันธ์ การวิเคราะห์ และการสรุปความคิดรวบยอด เป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้นักวิเคราะห์งานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้นักวิเคราะห์งานที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพจะต้องสามารถวิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่ได้จากกระบวนการศึกษางาน เพื่อให้เป็นสารสนเทศที่เหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้ในงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 121) กล่าวถึงผู้ทำหน้าที่ในการสรรหาจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีความรู้ในตำแหน่งที่ว่างลง
2. รู้เรื่องของบริษัทเป็นอย่างดีทั้งในด้านที่ดีและไม่ดี
3. ไม่พูดในแง่ดีของบริษัทมากเกินไปกว่าความเป็นจริง
4. ศึกษาประวัติย่อของผู้สมัครเป็นอย่างดี
5. แสวงหาว่าผู้สมัครมีความรู้เกี่ยวกับงานและบริษัทมากน้อยเพียงใด
6. มีความพึงพอใจในการทำงาน
7. มีความสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี
8. รู้จักใช้คำถามกระตุ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ โดยปราศจากการก้าวท้าวเรื่องส่วนตัว
9. มีบุคลิกดี สุภาพ ตรงต่อเวลา และจริงใจ
10. ดำเนินการติดตามผล และประเมินผลทันทีเมื่องานแต่ละประเภทเสร็จสิ้นลง

การบริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนนงโยธวาทิต

จากคู่มือการประชุมผู้ปกครองนักเรียนดรุณียงค์โรงเรียนวัดสุทธิวราราม (2547 : 1 - 2) กล่าวถึงงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตว่ามีหน้าที่ในการจัดอัตรากำลังบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน ซึ่งได้แก่ อาจารย์พิเศษและผู้ช่วยอาจารย์พิเศษ โดยเอกสารแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2547 ฝ่ายธุรการ โรงเรียน

วัดสุทธิวาราม ซึ่งเป็นแบบเสนองานโครงการ ของงานกิจกรรมดุริยางค์ (2546 : 3 – 5) ได้ระบุรายการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน ได้แก่ การเชิญและแต่งตั้งอาจารย์ผู้สอนดนตรีสากล การประชุมคณะกรรมการเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาดูงาน/อบรม/ทัศนศึกษาทั้งในและนอกประเทศ นอกจากนี้แล้วโรงเรียนได้มีการได้กำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของบุคลากร เพื่อให้ค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษาและเรียกตำแหน่งตามวุฒิการศึกษา ไว้ในเอกสารการบริหารงานฝ่ายธุรการ โรงเรียนวัดสุทธิวาราม (2545 : 7) สรุปได้ดังนี้คือ

ผู้ควบคุมวงหรืออาจารย์ผู้ฝึกสอน มีคุณสมบัติคือ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยจะต้องมีความรู้ทางด้านดนตรีสากลและจะต้องมีความสนใจพัฒนางานของวงโยชวาทิตให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผู้ช่วยผู้ฝึกสอนหรือผู้ช่วยผู้ควบคุมวง มีคุณสมบัติคือ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยจะต้องมีความรู้ทางด้านดนตรีสากลและมีประสบการณ์ด้านดนตรีสากลเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง  
อาจารย์พิเศษ มีคุณสมบัติคือ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยจะต้องมีความรู้ทางด้านดนตรีสากลเป็นอย่างดีและผ่านการอบรมด้านดนตรีสากลอย่างน้อย 5 ปี

ผู้ช่วยอาจารย์พิเศษ มีคุณสมบัติคือ จบวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่า มีความรู้ทางด้านดนตรีสากลเป็นอย่างดีและผ่านการอบรมด้านดนตรีสากลอย่างน้อย 5 ปี

### **ปฏิบัติการสอนและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวงโยชวาทิต**

จากเอกสารการบริหารงานฝ่ายธุรการโรงเรียนวัดสุทธิวาราม (2545 : 7) กล่าวถึง งานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีหน้าที่ปฏิบัติการสอนดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รวมถึงดูแล ดำเนินการ วัดผลประเมินผลด้านดนตรีสากล เช่นเดียวกับงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย จากเอกสารโครงการพัฒนาผู้นำชุมชนดนตรีฯ ปี 2003 (2546 : 6 – 12) กล่าวถึงงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีหน้าที่ปฏิบัติการสอนนักเรียนทั้งส่วนที่เป็นทฤษฎี และการปฏิบัติเครื่องดนตรี

#### **กระบวนการเรียนการสอน**

ใจจริง บุญเรืองรอด (2540 : 190 – 192) กล่าวว่า พื้นฐานสำคัญที่ผู้ปฏิบัติการสอนต้องทราบ คือ กระบวนการเรียนการสอนซึ่งมีขั้นตอนสำคัญคือ การวางแผนการสอน การเตรียมการสอน การจัดการกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลการศึกษา ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. การวางแผนการสอน ได้แก่การจัดทำรายละเอียดกระบวนการเรียนวิชาสาระต่างๆ ที่ใช้เป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้เป็นที่ไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร ซึ่งมีหลายระยะ ได้แก่

1.1 แผนระยะยาว หลายสถาบันเรียกว่าเป็นการจัดการกระบวนการวิชา ซึ่งมีการระบุวิชาหรือรายวิชาที่จะจัดการเรียนการสอนในภาคเรียนต่างๆ จากที่นักเรียนนักศึกษาแรกเข้าจนจบการศึกษา แผน



ระยะยาวนี้สำคัญมาก เพราะเป็นการช่วยให้ได้ข้อมูลไปจัดตารางสอนในแต่ละภาคเรียน รวมทั้งทำให้ผู้เรียน ผู้สอน และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถวางแผนของตนเองได้ในระยะยาว

1.2 แผนระยะกลาง ส่วนใหญ่เป็นแผนรายภาคเรียนที่เป็นการจัดหัวข้อวิชา (หัวข้อย่อยในแต่ละวิชาหรือรายวิชา) ว่าหัวข้อใดจะจัดการเรียนการสอนในสัปดาห์ใด ทั้งนี้จะต้องมีการจัดหัวข้อเนื้อหาตามความเหมาะสมโดยใช้หลักสูตรและแบบเรียน รวมทั้งตำราที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ลำดับเนื้อหาที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

1.3 แผนระยะสั้น เป็นแผนการสอนรายหัวข้อวิชาที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการสอน การวัดประเมินผล จำนวนคาบเวลาที่ใช้ และรายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็น สำหรับเป็นแนวในการสอนในแต่ละหัวข้อวิชาได้เป็นอย่างดี

1.4 แผนการสอนรายสัปดาห์หรือรายคาบ เป็นแผนการสอนที่ระยะเวลาสั้นที่สุด มีรายละเอียดมากที่สุดที่ใช้เป็นแนวทางในการสอน แผนการสอนชนิดนี้บางกรณีก็เป็นกรณีที่เกี่ยวข้องกับแผนระยะสั้นที่กล่าวมาแล้วในข้อ 3 แต่หลายกรณีก็มีความแตกต่างออกไป เช่น จัดเป็นรายคาบ รายสัปดาห์ กรณีที่จัดจำนวนที่มีต่อสัปดาห์ได้ต่อเนื่อง และการทำการสอนครั้งเดียวต่อสัปดาห์ เนื้อหาสาระของแผนจะคล้ายคลึงกับแผนระยะสั้นที่กล่าวมาแล้ว ข้อดีของแผนการสอนชนิดนี้คือช่วยให้รายละเอียดในการสอนมาก แต่มักเป็นภาระค่อนข้างมากกับทั้งผู้สอนและผู้ตรวจสอบ และตรงนี้เองอาจเป็นเหตุให้ครูจำนวนมากสอนโดยไม่มีแผนการสอน ดังนั้นในปัจจุบันแนวโน้มจะให้ความสนใจแผนระยะสั้นหรือแผนหัวข้อวิชามากกว่า

2. การเตรียมการสอน ในที่นี้หมายถึง การที่ผู้สอนใช้ข้อมูลจากแผนการสอนจัดเตรียม การเกี่ยวกับตัวผู้เรียน สื่อการสอน เครื่องมือวัดประเมินผล การซ่อมสอนของผู้สอน (ถ้าจำเป็น) และอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อการดำเนินการสอนจริงจะได้เป็นไปตามแผนการสอนที่วางไว้

เมื่อมีการเตรียมการสอนตามแผนการสอนแล้วมีหลายครั้งพบว่าทำไม่ได้ หรือแม้ทำ ได้แต่ขาดความเหมาะสม ซึ่งจะต้องมีการแก้ไขแผนการสอนโดยพยายามคงส่วนที่เป็นจุดมุ่งหมายไว้

3. การจัดกระบวนการเรียนการสอน เป็นขั้นที่ครูอาจารย์ได้ใช้ศักยภาพของตน ดำเนินการสอนตามแผนการสอนที่วางไว้ โดยมีขั้นตอนสำคัญ เริ่มต้นจากจุดมุ่งหมายที่ระบุไว้ในแผนการสอน การประเมินพฤติกรรมก่อนเรียน เพื่อทราบว่าผู้เรียนมีพื้นฐานพอที่จะเรียนตามแผนการสอนที่วางไว้หรือไม่ หากยังไม่พร้อมครูอาจจะต้องมีการปรับปรุงการสอนซึ่งอาจมีการปูพื้นฐานใหม่สำหรับนักเรียนบางคน จากนั้นเมื่อมีความพร้อมแล้วจึงทำการสอนได้ โดยให้มีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการสอนตลอดเวลา และมีการประเมินเมื่อสิ้นสุดแผนการสอนเพื่อตัดสินใจในการปรับปรุงการเรียนการสอนต่อไป

4. การวัดและประเมินผลการศึกษา เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเรียนการสอนที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อทราบว่า “ผล” ที่เกิดกับนักเรียนนั้นเป็นไปตามมุ่งหมายที่ระบุไว้ในแผนการสอนหรือไม่ เป็นการประเมินตามจุดมุ่งหมายพื้นฐานทางการศึกษาที่ทุกสถานศึกษาจะต้องดำเนินการเพื่อให้ทราบพัฒนาการของเด็กตามขั้นตอนจนจบการศึกษา จากแนวคิดนี้ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการศึกษานั้น



เชื่อว่าขึ้นอยู่กับนักเรียนแต่เพียงอย่างเดียว การประเมินด้วยแบบทดสอบต่างๆ จึงทำหน้าที่เป็นตะแกรงร่อนหรือตัดสินผล ต่อมานักการศึกษาได้เปลี่ยนแนวคิดว่า ระบบการศึกษาใช้ระบบที่ทำให้คนผัดหวัง แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนสมหวัง การที่นักเรียนสอบได้และสอบตกมีใช้เป็นเพราะนักเรียนแต่เพียงฝ่ายเดียว สังคม ครอบครัว เพื่อน โรงเรียน ล้วนมีผลทำให้นักเรียนสอบได้สอบตกทั้งสิ้น ควรมีการแก้ไขเฉพาะที่ตก จึงไม่ควรมีการตกซ้ำชั้นและต้องเรียนซ้ำทุกวิชา

### หลักสูตรวิชาดนตรี

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 กำหนดมาตรฐานแต่ละกลุ่มวิชาต้องครอบคลุมด้านความรู้ ด้านทักษะ/กระบวนการการคิดและปฏิบัติด้านคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม โดยเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ โดยวิชาดนตรีซึ่งเป็นสาระที่ 2 ของกลุ่มศิลปะประกอบด้วย 2 มาตรฐาน คือ

#### สาระที่ 2 : ดนตรี

มาตรฐานที่ ศ. 2.1 เข้าใจและแสดงออกทางดนตรีอย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์คุณค่า ถ่ายทอดความรู้สึก ความคิดต่อดนตรีอย่างอิสระ ชื่นชม และประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

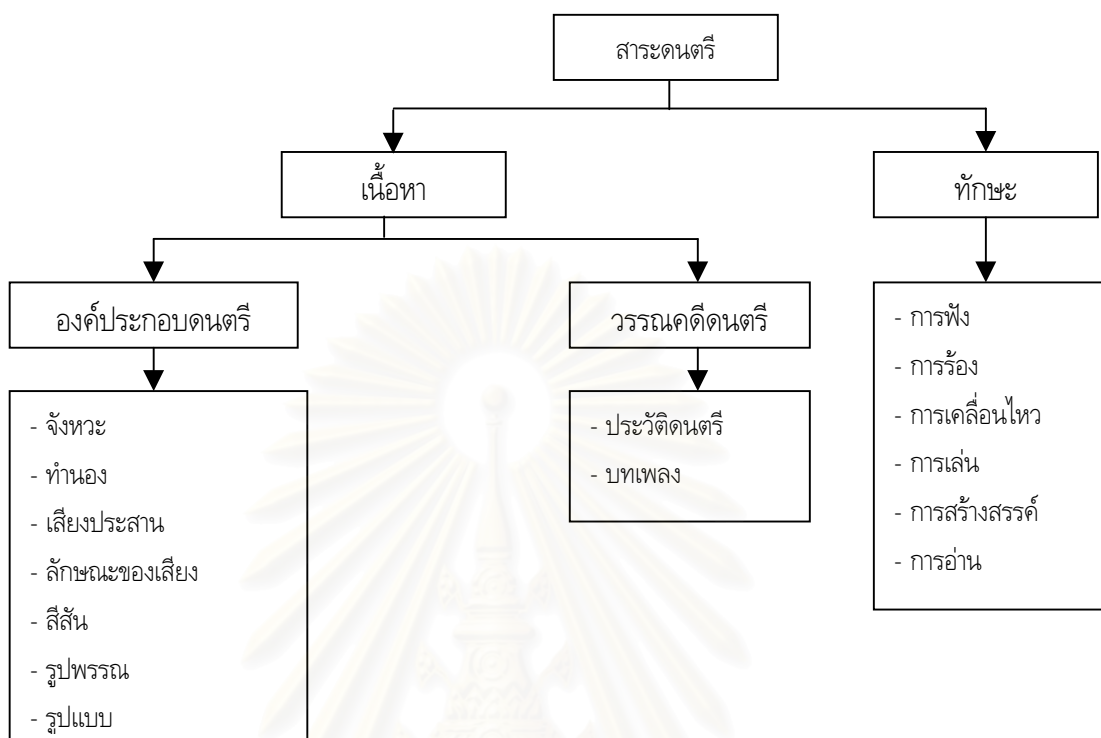
มาตรฐานที่ ศ. 2.2 เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างดนตรี ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม เห็นคุณค่าของดนตรี ที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรมภูมิปัญญาไทยและสากล ภูมิปัญญาท้องถิ่น

ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดไว้ด้วยว่าให้สถานศึกษาเป็นผู้จัดหลักสูตรของตนเองให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรหรือมาตรฐานที่กล่าวไว้ในหลักสูตร สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรของตนเองขึ้นมา โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ผู้เรียนควรได้รับจากการศึกษา และมุ่งเน้นให้สถานศึกษาสามารถกำหนดสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพสังคมท้องถิ่นของตนเองด้วย

ธนุทธ์ สุทนต์ (2545 : 5) กล่าวถึง การพัฒนาหลักสูตรดนตรีสำหรับสถานศึกษาแต่ละแห่ง ควรเป็นกระบวนการทางวิชาการที่ถูกต้องเหมาะสม ได้แก่ การแต่งตั้งกรรมการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารและผู้สอนดนตรีในสถานศึกษา ผู้รู้ในท้องถิ่น และที่สำคัญคือ นักวิชาการทางดนตรีที่มีความรู้ความสามารถทางดนตรีและการพัฒนาหลักสูตร คณะกรรมการชุดนี้เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนครบถ้วน คือ การหาข้อมูลเบื้องต้นในเรื่องดนตรีทั้งระดับสากลและท้องถิ่น การพัฒนาหลักสูตร การทดลองใช้หลักสูตร การประเมินหลักสูตร และการปรับปรุงหลักสูตรซึ่งกระบวนการนี้จะไปโดยต่อเนื่องตลอดเวลา

นอกจากนี้แล้ว ธนุทธ์ สุทนต์ (2545 : 8) ยังกล่าวถึง สาระทางดนตรีที่ประกอบด้วยสองส่วนสำคัญคือ เนื้อหาดนตรี และทักษะดนตรี เนื้อหาดนตรีแบ่งเป็นสองส่วนย่อย คือ องค์ประกอบดนตรี และวรรณคดีดนตรี องค์ประกอบดนตรี ประกอบไปด้วย จังหวะ ทำนอง เสียงประสาน สีสัมผัสลักษณะของเสียง รูปพรรณ และรูปแบบ วรรณคดีประกอบไปด้วย เรื่องราวของประวัติดนตรี และบทเพลงสำหรับทักษะดนตรีแบ่งเป็นทักษะสำคัญ 6 อย่าง คือ การฟัง การร้อง การเคลื่อนไหว การเล่น การสร้างสรรค์ และการอ่าน ซึ่งแสดงภาพได้ดังนี้

ภาพที่ 5 แผนภูมิแสดงสาระดนตรี



ที่มา : ธนุรักษ์ สุทธจิตต์ (2545 : 8)

### การประเมินผลดนตรี

ธนุรักษ์ สุทธจิตต์ (2544 : 193 - 206) กล่าวถึงการประเมินผลดนตรีว่า การประเมินผลดนตรีแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ การประเมินผลเกี่ยวกับเนื้อหาดนตรี ซึ่งเน้นหนักไปในเรื่องการสร้างแบบทดสอบลักษณะต่างๆ การประเมินผลเกี่ยวกับทักษะดนตรี ได้แก่ เรื่องของการปฏิบัติ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการประเมินค่าอิงข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และการประเมินผลเกี่ยวกับเจตคติดนตรี ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินค่าอิงข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหลัก

#### 1. การประเมินผลเนื้อหาดนตรี

เนื้อหาดนตรี ได้แก่ องค์ประกอบดนตรี (จังหวะ ทำนอง เสียงประสาน รูปพรรณ รูปแบบ สีสันทัน และลักษณะของเสียง) และวรรณคดีดนตรี (บทเพลง และประวัติดนตรี) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎีดนตรี สามารถประเมินผลโดยใช้การทดสอบในรูปแบบของข้อสอบลักษณะต่างๆ ได้ เนื่องจากเป็นการประเมินผลทางด้านเนื้อหา แนวคิด มิได้เกี่ยวข้องทางด้านทักษะปฏิบัติ นอกจากนี้สิ่งที่สามารถวัดได้ในลักษณะของเนื้อหาเช่นกันคือ ทักษะการฟัง ซึ่งสามารถวัดได้โดยใช้แบบทดสอบ เพราะเป็นทักษะที่สามารถแสดงออกได้โดยการเขียนบรรยายหรือการทำข้อทดสอบหลังจากการฟังเพลง และการสร้างสรรค์โดยเฉพาะการประพันธ์ สามารถวัดได้โดยการให้ผู้เรียนประพันธ์คล้ายการเขียนเรียงความได้ นอกเหนือไปจากการวัดการ

สร้างสรรค์ในเชิงทักษะ กล่าวได้ว่า การประเมินผลการสร้างสรรค์ควรประเมินทั้งในด้านการใช้แบบทดสอบ และการปฏิบัติด้วย

การประเมินผลเนื้อหาดนตรีควรประเมินระดับการเรียนรู้ทั้งทางด้านความรู้ในแง่มุมต่างๆ ความเข้าใจและแนวคิด รวมทั้งการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่าด้วยอัตราส่วนจำนวนข้อหรือน้ำหนักของระดับการเรียนรู้แต่ละประเภท ขึ้นอยู่กับผู้สอนว่าจะเห็นความสำคัญของส่วนไหนมากกว่ากัน ในส่วนของความรู้ การประเมินผลควรครอบคลุมถึงความจำได้ของเนื้อหาสำคัญเป็นหลักเรื่องความเข้าใจและแนวคิด การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และควรประเมินให้สอดคล้องกับความรู้ที่สำคัญๆ เป็นหลัก โดยความยาก ความลึกซึ้ง ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการเรียน

## 2. การประเมินผลทักษะดนตรี

การประเมินผลทักษะดนตรีเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติ ซึ่งสามารถกระทำได้ในสองลักษณะตามประเภทของการปฏิบัติดนตรีคือ การปฏิบัติเดี่ยว และการปฏิบัติกลุ่ม อย่างไรก็ตามเมื่อกล่าวถึงการประเมินผลทักษะดนตรี มักมุ่งเน้นไปสู่การปฏิบัติเดี่ยวมากกว่าเนื่องจากการประเมินผลภาคปฏิบัติ กระบวนการประเมินจึงต้องกระทำเป็นรายบุคคลย่อมต้องใช้เวลาช่วงหนึ่งของการเรียนการสอน ดังนั้นในการวางโครงการผู้สอนควรคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการประเมินผลทักษะดนตรีไว้ด้วย

การวัดผลทักษะดนตรีควรแบ่งคะแนนของการวัดผลออกเป็นสองส่วน คือ เรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติทักษะ (เชิงปริมาณ) และคุณภาพของการปฏิบัติ (เชิงคุณภาพ) ทั้งนี้เนื่องจากดนตรีเป็นศิลปะแม้ว่าการบรรเลงเพลงเดียวกัน นักดนตรีสองคนย่อมจะมีลีลาเป็นของตนเองซึ่งผู้ฟังย่อมจะรู้สึกและสัมผัสกับความแตกต่างเชิงคุณภาพของการบรรเลงดนตรีได้ ในการวัดผลทักษะดนตรีจึงควรวัดทักษะทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณ ได้แก่ ทักษะที่ผู้เรียนควรปฏิบัติได้หลังจากเรียนรู้ไปแล้ว ส่วนเชิงคุณภาพ ได้แก่ ความไพเราะของการร้องเพลง ลีลาการเคลื่อนไหวประกอบจังหวะ เป็นต้น

## 3. การประเมินผลเจตคติดนตรี

การประเมินผลเจตคติดนตรีจัดเป็นการประเมินผลที่แตกต่างไปจากสองลักษณะที่กล่าวมา ทั้งนี้เนื้อหาในการประเมินผลมิใช่สิ่งที่สามารถสอนกันได้ เจตคติเกี่ยวข้องกับรสนิยม ความชอบ ความมีสุนทรีย์ และความซาบซึ้ง เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นภายในจิตใจอารมณ์ ซึ่งผู้เรียนอาจจะแสดงให้เห็นเป็นพฤติกรรมอย่างเด่นชัด หรือไม่แสดงออกเป็นพฤติกรรมก็ได้ ดังนั้นในการวัดผลเจตคติดนตรีควรหาวิธีการวัดเจตคติของผู้เรียนให้ได้อย่างแท้จริงเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบางครั้งข้อมูลที่ได้มาอาจถูกต้อง แต่ก็มีโอกาสผิดพลาดได้ เพราะเจตคติเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็นต้องแสดงออกอย่างเด่นชัด การวัดเจตคติจึงควรวัดโดยใช้วิธีการหลายๆ ลักษณะ และการประเมินผลเจตคติควรกระทำเป็นรูปของการเสนอข้อมูลมากกว่าการให้เป็นคะแนน อย่างไรก็ตามเกณฑ์เหล่านี้ขึ้นอยู่ผู้สอนจะเห็นสมควรเป็นสำคัญ

วิธีการประเมินเจตคติดนตรีนั้น ควรเป็นวิธีการสังเกต สัมภาษณ์ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงเจตคติที่ตนมีดนตรีออกมา และควรเป็นการประเมินผลที่กระทำสม่ำเสมอเป็นลักษณะของการประเมินผลเชิงกระบวนการ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ สำหรับการเสนอข้อมูล อาจจะเป็นตาราง

หรือใช้การเขียนบรรยายหรือให้เห็นลักษณะเจตคติของผู้เรียน เช่น อาจจะเสนอเป็นตารางแสดงเจตคติต่อการปฏิบัติทักษะดนตรี การปฏิบัติตนในการเรียนดนตรี ความสนใจ การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การประเมินผลดนตรีเกี่ยวข้องกับเนื้อหา ทักษะ และเจตคติดนตรี ซึ่งในการประเมินผลดนตรีในแต่ละหัวข้อ มีรายละเอียดแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของหัวข้อทั้งสาม อย่างไรก็ตามหลักการในการประเมินผลที่เหมือนกันคือ ควรคำนึงเกณฑ์ในการวัดและประเมินผล ความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ หรือวิธีการเก็บข้อมูล ซึ่งก็คือการวัดผล

#### คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติการสอนดนตรี

คำรท์ บรรณวิทยกิจ (2545 : 57 - 58) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติการสอนดนตรีไว้ดังนี้

1. ครูต้องไม่ตั้งสมมติฐานว่านักเรียนจะเข้าใจเนื้อหาที่สอนทันที การกระทำเช่นนี้จะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนอย่างยิ่ง เพราะเมื่อนักเรียนมีความรู้สึกลึกที่ไม่เข้าใจ เขาจะกลัวและไม่กล้าถาม ซึ่งจะเป็นการพอกพูนความสงสัยให้กับนักเรียน พยายามตั้งคำถามให้นักเรียนตอบสนองบ้าง เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าเขาเข้าใจจริง

2. ครูต้องมีบทบาทและหน้าที่ 3 ด้านอย่างชัดเจน คือ

- 2.1 สอนให้นักเรียนมีทักษะพอที่จะเล่นเพลงได้ (เทคนิคพื้นฐานในการเล่นเครื่องดนตรี)
- 2.2 คอยช่วยพัฒนาความเข้าใจเชิงศิลปะ และความเป็นนักดนตรี (Musicianship)
- 2.3 กระตุ้นและส่งเสริมความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวนักเรียน ซึ่งความสามารถ

ที่กล่าวถึงนี้จะฉายประกายออกมาเป็นบุคลิกภาพที่โดดเด่นของนักเรียนในการสื่อสารดนตรีสู่ผู้ฟังต่อไป

3. ครูต้องมีองค์ประกอบต่างๆ ต่อไปนี้

- 3.1 มีความรู้ความเข้าใจในเครื่องดนตรีของตน
- 3.2 มีความรักดนตรี
- 3.3 มีทักษะในการสื่อสาร
- 3.4 มีจินตนาการด้านดนตรี
- 3.5 มีความฉับไวในทางดนตรี (Musicianship)
- 3.6 มีทักษะในการจัดการ
- 3.7 มีความรู้รอบตัวเกี่ยวกับวงการดนตรีในพื้นที่และเป็นคนกว้างขวาง
- 3.8 มีบุคลิกภาพที่กระตือรือร้นและมีความเป็นครูสูง กล่าวคือ เป็นคนอดทน มีอารมณ์ขัน แต่ต้องเข้มงวดบ้างเป็นบางครั้ง
- 3.9 มีความสามารถที่จะ دلใจให้นักเรียนกล้าทำ กล้าแสดงออก
- 3.10 มีความอ่อนตัว ความสัมพันธ์ของครูและนักเรียนเป็นแบบเคารพในความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ครูก็สามารถเรียนรู้จากนักเรียนได้เช่นกัน

4. ครูต้องมีความเข้าใจว่า นักเรียนมีหลายประเภท ซึ่งต้องใช้เทคนิคการสอนไม่เหมือนกัน บางคนมาเรียนด้วยใจรักดนตรี บางคนมาเรียนเพราะตามเพื่อนฝูง บางคนก็ถูกบังคับจากพ่อแม่ผู้ปกครอง ครูควรจัดพื้นฐานเหล่านี้ไว้บ้าง เพื่อประโยชน์ในการประยุกต์แนวสอน นอกจากนั้นพยายามทำความเข้าใจนักเรียนในแง่มุมอื่นๆ ด้วย เช่น งานอดิเรก ความสนใจในด้านอื่น พี่น้อง สัตว์เลี้ยง ซึ่งจะทำให้ นักเรียนคุ้นเคย และรู้ว่าครูใส่ใจในตัวเขาเช่นกัน เป็นเทคนิคการลดช่องว่างระหว่างครูและนักเรียนที่ดี

### **ควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยธวาทิต**

ลิทธิ ลิทธิการุณย์ (2545 : 69) กล่าวถึงการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยธวาทิตว่ามีอยู่สองรูปแบบ คือ การนั่งบรรเลง (Concert) และการเดินแถวแปรขบวน (Marching and Display) ซึ่งในการกระบวนการฝึกซ้อมได้แบ่งการฝึกซ้อมเป็นสองประเภทหลักๆ คือ การเรียนทฤษฎีดนตรีควบคู่กับทักษะการปฏิบัติเครื่องดนตรี และอีกประเภทคือการซ้อมแถวแปรขบวน (Marching and Display)

#### **การควบคุมงาน**

ใจจริง บุญเรืองรอด (2540 : 170) กล่าวถึง การควบคุมงานว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารพยายามบังคับให้งานเป็นตามทิศทางที่ต้องการ ในการควบคุมงานกิจกรรมนักเรียนนั้น มีการควบคุมที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การควบคุมแผนและองค์การ การวางแผนและการจัดองค์การนั้น หากมีการวางแผนและจัดทำโครงการกิจกรรมที่สื่อสารได้ดี และสามารถปฏิบัติได้ประกอบการจัดองค์การที่ให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินงานอย่างราบรื่น ก็จะส่งเสริมให้การควบคุมงานประสบความสำเร็จดียิ่งขึ้น
2. การควบคุมการทำงาน ในการควบคุมการทำงานนั้นสามารถกระทำได้ 3 ลักษณะ กล่าวคือ การควบคุมบุคคลในการทำงานโดยที่พยายามให้บุคคลได้ทำงานตามเวลา สถานที่ ที่มีการกำหนดนัดหมายไว้ นอกจากนี้ก็มีการควบคุมด้านการเงินให้มีการกระจายเงินอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ประการสุดท้ายก็คือ วิธีการควบคุมการทำงาน บุคลากรบางคนอาจมีวิธีการทำงานที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งอาจจะทำให้ได้ผลล่าช้าหรือไม่อาจจะก่อให้เกิดผลงานได้ ในการควบคุมงานก็อาจจะมีวิธีการทำงานให้บุคลากรได้ทำงานได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

#### **การควบคุมการฝึกซ้อมวงโยธวาทิต**

ชนาคาร แพทย์วังษ์ (2541 : 166 - 167) กล่าวถึง งานและกระบวนกรควบคุมการฝึกซ้อมวงโยธวาทิต ซึ่งสรุปได้ว่าผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกซ้อม วางแผนและประชุมเตรียมการเพื่อให้การฝึกซ้อมสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กำหนดวัน เวลาและสถานที่ในการฝึกซ้อมที่เด่นชัดและมีความแน่นอน



จากรายงานการวิจัยของ สิทธิ สิทธิการุญย์ (2545 : 108 - 109) พบว่า การฝึกซ้อมของวงโยธวาทิตโรงเรียนวัดสุทธิวรารามมีการกำหนดวัน เวลาการฝึกซ้อม โดยจัดให้มีการฝึกซ้อมหลังเลิกเรียน โดยเริ่มซ้อมเวลา 16.30 - 20.00 น. และวันเสาร์ เวลา 13.00 - 20.00 น. หยุดซ้อมในวันอาทิตย์ โดยมีกิจกรรม ดังนี้

การซ้อมกลุ่มเครื่องดนตรี (Section) การซ้อมเพื่อให้ให้นักดนตรีในแต่ละกลุ่มเครื่องมือ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีระดับเสียงที่เหมือนกัน มีพื้นฐานที่เหมือนกันทั้งกลุ่ม ทำให้เสียงประสานในแต่ละกลุ่มมีความกลมกลืน

การซ้อมตามประเภทเครื่องดนตรี (Part) ในวงโยธวาทิตแบ่งประเภทเครื่องได้ 3 ประเภท คือ Woodwind (เครื่องลมไม้) Brass (เครื่องลมทองเหลือง) และ Percussion (เครื่องกระทบ) จุดประสงค์ที่ต้องการนั้นคล้ายกับการซ้อม Section แต่จะเป็นกลุ่มที่ใหญ่กว่า การซ้อมจะเน้นให้ในแต่ละกลุ่มมีความกลมกลืนกัน เพื่อให้นักเรียนได้รู้จักการฟังเสียงประสานมากขึ้นเพราะวงมีขนาดใหญ่ขึ้น

การซ้อมรวมวง (Band) ถ้าผ่านการซ้อม Section และ Part มาอย่างดีแล้ว จะเป็นการฝึกซ้อมรวมกัน เป็นการซ้อมเพื่อที่จะบรรเลง โดยการบรรเลงให้ได้ความไพเราะ ความสมดุล รวมถึงลีลาต่างๆ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ควบคุมวง (Conductor)

การซ้อมเดินแถว (Marching) เป็นการซ้อมในรูปแบบดนตรีสนาม การเดินแถวหรือการสวนสนามต่างๆ เพื่อฝึกความเป็นระเบียบ ความอดทน ความพร้อมเพรียงของท่าเดิน

การแปรขบวน (Display) การฝึกแปรขบวนจะแตกต่างจากการซ้อมเดินแถว คือไม่ได้เดินแถวอย่างเดียวมีการแปรขบวนเป็นรูปต่างๆ ดังนั้นผู้ฝึกจะต้องมีพื้นฐานที่ดีตั้งแต่ฝึกบุคลิก ระยะเวลาก้าว การเดินที่มั่นคง การหันตามจังหวะและความแข็งแรงของร่างกาย เมื่อฝึกพื้นฐานแล้วจึงสามารถที่จะซ้อมการแปรขบวนตามที่ได้ออกแบบภาพในการแปรขบวนไว้ ส่วนใหญ่ใช้ในการแข่งขันหรือการแสดงในงานระดับชาติ

#### การควบคุมการแสดงผลงานวงโยธวาทิต

ณรุทธ์ สุทธิจิตต์ (2544 : 150 - 151) กล่าวถึง งานแสดงดนตรีของโรงเรียนกล่าวได้ว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญของโรงเรียนและสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนย่อมมีงานประจำในแต่ละเทศกาลหรือในวาระพิเศษต่างๆ และทุกครั้งหรือแทบทุกครั้งย่อมมีช่วงเวลาในการแสดงดนตรีหรือการแสดงอื่นๆ ด้วยเสมอ เช่น งานวันขึ้นปีใหม่ ซึ่งโรงเรียนทุกแห่งจัดให้มีขึ้นปีใหม่เป็นประจำทุกปี ในงานนี้ย่อมมีการแสดงหลายประเภท รวมทั้งการแสดงดนตรีด้วย เป็นต้น

การควบคุมการแสดงดนตรีของโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่ต้องมีการวางแผนอย่างดี เนื่องจากจำเป็นต้องมีการฝึกซ้อม และการเตรียมการแสดงต่างๆ ในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเวที เครื่องแต่งกาย ระบบเสียง และที่สำคัญคือ รายการแสดงที่จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการกำหนดให้เหมาะสมกับงานนั้นๆ ปกติกิจกรรมการแสดงดนตรีมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกิจกรรมดนตรีนอกห้องเรียน ซึ่งโรงเรียนมีการดำเนินการอยู่แล้ว จากการเรียนและฝึกซ้อมของกิจกรรมดนตรีต่างๆ ย่อมสามารถนำผลงานของกิจกรรมเหล่านี้มาแสดง

ในงานของโรงเรียนได้ทั้งสิ้น และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานจัดการแสดงดนตรี มักจะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมดนตรีต่างๆ โดยมีการประสานงานกับฝ่ายจัดงานของโรงเรียนเพื่อความสะดวกเรียบร้อยในการดำเนินงาน

จากคู่มือการประชุมผู้ปกครองนักเรียนดุริยางค์โรงเรียนวัดสุทธิวราวม (2547 : 7) ได้ อธิบายกิจกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับขั้นตอนการรับงานแสดงไว้ว่า การรับงานแสดงผู้ ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องพิจารณาและให้ความเห็นเกี่ยวกับความพร้อมของวงโยธวาทิต ติดต่อประสานงาน กับผู้ขอความอนุเคราะห์การแสดง ทำหนังสือขออนุญาตผู้ปกครองกรณีไปแสดงในวันหยุดเรียน ทำหนังสือ ขอลาเรียนกรณีไปแสดงในวันเรียน รายงานการนำนักเรียนไปร่วมกิจกรรมภายนอกโรงเรียน นำเงินที่ ได้รับการสนับสนุนเข้าบัญชีโยธวาทิตจากการแสดงตามที่ได้รับความเห็นชอบของผู้อำนวยการโรงเรียน และ ดูแลควบคุมนักเรียนที่ไปร่วมกิจกรรมภายนอกโรงเรียนทุกครั้ง

สรุปได้ว่าการควบคุมการแสดงดนตรีที่กล่าวไว้ข้างต้น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ การวางแผน การฝึกซ้อมเตรียมการแสดง การประสานงาน และการออกแบบการแสดงให้เหมาะสมกับงานนั้นๆ

### **ประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**

จุมพล สวัสดิยากร (2520 : 94) ให้ความหมายของการประสานงานว่า เป็นการรวม ประสานกำลังของบุคคล หน่วยงานและปัจจัยในการบริหาร เพื่อปฏิบัติงาน ในช่วงจังหวะเดียวกัน เพื่อให้ ผลของงานเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์หรือทิศทางเดียวกัน

#### หลักในการประสานงาน

กิตติมา ปรีดีดิลก (2529 : 225 - 226) กล่าวถึงการประสานงานที่ดีจะต้องมี

1. เทคนิคการประสานงานภายในองค์กร (Internal Coordination) เป็นการประสาน งานที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานที่มีกิจกรรมเกี่ยวข้องกันทุกหน่วยงานในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคใน การบริหารงาน ดังนี้

1.1 จัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงานไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน เมื่องานเป็นไปตามแผนผัง และหน้าที่แล้วงานย่อมจะสอดคล้องกลมกลืน การประสานงานย่อมเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดการ ประสานงานที่มีประสิทธิภาพที่ดี

1.3 จัดให้มีคณะกรรมการ (Committee) การประสานงานที่ดีอาจใช้วิธีการมี คณะกรรมการเพื่อช่วยประสานงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยต่างๆ ในการบริหารให้ดีขึ้น คณะกรรมการอาจแบ่ง ออกได้เป็น 2 อย่าง คือ

1.3.1 คณะกรรมการถาวร (Standing Committee) เพื่อใช้สำหรับการ ทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องปฏิบัติ โดยใช้เวลานานและสม่ำเสมอ

1.3.2 คณะกรรมการชั่วคราว (Ad. hoc. Committee) เป็นคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำงานเป็นครั้งคราว เมื่อเกิดปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น

1.4 ใช้วิธีการงบประมาณ วิธีการงบประมาณการบัญชีที่คุมการใช้จ่ายหรือควบคุมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินเป็นเครื่องมือคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.5 จัดให้มีการติดตามผล การติดตามผลงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อจัดให้มีความสอดคล้องและประสานงานกันขึ้น

1.6 ใช้วิธีการของเพิร์ท (PERT) ซึ่งเป็นเทคนิคการวางแผนที่สามารถกำหนดเวลาในการทำงานได้อย่างสอดคล้องกันระหว่างงาน แต่ละช่วงเป็นระบบการวางแผนที่สามารถประหยัดเวลา และก่อให้เกิดการประสานงานได้อย่างดียิ่ง

1.7 ใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ (Informal Contacts) ในการปฏิบัติงานนั้น ในบางครั้งการใช้วิธีการปฏิบัติที่ยืดแบบแผนมากเกินไป ก็อาจทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียได้ เพื่อขจัดปัญหาเหล่านี้ จึงควรลดการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ ซึ่งจะช่วยให้การประสานงานเป็นไปอย่างคล่องตัวได้

1.8 ใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ (Liaison Officer) โดยคนที่เหมาะสมสามารถปรับตัวเข้ากับคนทุกวงการได้ดี และมีความรู้กว้างขวางพอสมควร ซึ่งมีส่วนช่วยในการประสานงานได้อย่างดี

1.9 จัดให้มีการพบปะกัน (Meeting) หรือช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะกัน อันอาจทำให้เกิดความเข้าใจ หน้าที่และวิธีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างงานและระหว่างบุคคลได้

1.10 จัดให้มีการฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน การที่บุคลากรขาดความรู้และความสามารถแล้ว จะทำให้งานของเขาขาดประสิทธิภาพ และในบางครั้งทำให้งานของหน่วยอื่นที่เกี่ยวข้องกัน กระทบกระเทือนตามไปด้วย การอบรมจะทำให้เขาเหล่านั้นมีความรู้ และความสามารถได้ระดับมาตรฐาน หรือใกล้เคียง จะทำให้เกิดความสอดคล้องในองค์การอันเป็นการประสานงานอย่างหนึ่ง

1.11 จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานนั้น นอกจากจะเป็นการกระจายอำนาจแล้วยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีเกิดสามัคคีธรรม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานอย่างยิ่ง

1.12 จัดให้มีการบำรุงขวัญ การจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีขวัญในการทำงานที่ดีอย่าง ยุติธรรม และทำให้ทุกคนเกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานอย่างหนึ่ง

2. การประสานงานภายนอกองค์การ (External Coordination) เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การ ซึ่งเทคนิคในการประสานงานที่ดี แต่ละองค์การจำเป็นจะต้องมีการกำหนดสิทธิและหน้าที่อย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ และการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์การใดนั้นจะต้องศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์ และผลงานขององค์การนั้นๆ เป็นอย่างดีเสียก่อนและจะต้องกระทำ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกันและกัน

นอกจากนี้อาจใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง โดยแต่ละองค์การเลือกหรือแต่งตั้งตัวแทนเพื่อร่วมกันกลั่นกรองงาน หรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวปฏิบัติสอดคล้องกันทุกฝ่าย

นอกจากที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ชีรุฒิ ประทุมพรรัตน์ (2534 : 56) ได้อธิบายหลักในการประสานงานกิจกรรมนักเรียนไว้ว่า การบริหารกิจกรรมนักเรียนพึงประสานกิจกรรมเข้าในปฏิทินประจำปีของโรงเรียน โดยกำหนดวัน เวลาและสถานที่ สำหรับทำกิจกรรมแต่ละกิจกรรมของแต่ละเดือน ตลอดทั้งปีให้ทุกคนในโรงเรียนทราบทั่วกัน จะไม่เกิดปัญหาความขัดแย้ง ความซ้ำซ้อนในการใช้วัสดุครุภัณฑ์ประกอบ การทำกิจกรรมของแต่ละชุมนุม และจัดให้มีการประชุมสามัญประจำเดือน และการประชุมวิสามัญในโอกาสที่ต่อนัดหมายผู้เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรม

#### การประสานงานกิจกรรมนักเรียน

กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 73 - 74) กล่าวถึงการประสานงานกิจกรรมนักเรียนว่า การประสานงานคือ การประสานความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลงด้วยความเรียบร้อยรวดเร็ว งานกิจกรรมนักเรียนลำพังคนเดียวคงปฏิบัติงานไม่ได้ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในฝ่ายกิจการนักเรียน และบุคคลที่อยู่นอกสายงานทั้งภายในและภายนอกอีกด้วย ผู้บริหารกิจกรรมนักเรียนจะต้องประสานคนให้เกิดการประสานงาน การประสานงานจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องวางแผนไว้ล่วงหน้าในการประสานบุคคลฝ่ายต่างๆ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และใช้เทคนิคในการประสานงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว แล้วผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้ให้ความร่วมมืออย่างดี โดยมีหลักในการประสานที่ดี ดังนี้

1. ต้องวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าจะประสานในเรื่องใด กับใคร เมื่อใด และใช้วิธีการใด
2. การประสานกับหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ควรให้บุคคลที่หน่วยงานนั้นรู้จัก หรือเป็นผู้บริหารตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งไปทำหน้าที่ประสาน
3. บุคคลที่ไปประสานควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ และมีความรู้ในเรื่องที่ประสานอย่างดี
4. การประสานงานเพื่อขอความร่วมมือ ควรใช้จุดมุ่งหมายของงานเป็นสื่อในการประสานให้เป็นประโยชน์ร่วมกันหรือประโยชน์ของส่วนรวม
5. ควรให้บุคคลเป็นผู้ประสานดีกว่าใช้หนังสือติดต่อ เพื่อจะได้ซักถามพูดคุยกันในเรื่องที่เป็นรายละเอียดได้ ถ้าเป็นหน่วยงานภายนอกก็ทำหนังสือราชการกำกับไปอีกครั้งหนึ่ง

ดังนั้นสรุปได้ว่า การประสานงานที่ดีควรมีแนวทางในการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีระเบียบแบบแผนและรัดกุม มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการกำหนดงานและแผนงานโดยจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนได้รู้และเข้าใจแผนงาน การมีบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถทำหน้าที่ประสานงาน มีคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน รวมถึงจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในระหว่างปฏิบัติงาน

ในการประสานงานที่ดีนั้น กิติมา ปรีดีติติก (2529 : 225) ยังกล่าวว่าจะต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

#### ความหมายการติดต่อสื่อสาร

กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 75) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นการส่งข้อมูลจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อความเข้าใจตรงกัน และให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 63) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจของบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปสู่อีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ช่วยให้การประสานงานดีขึ้น และช่วยให้ทุกคนในหน่วยงานได้เข้าใจความเคลื่อนไหวของการทำงานอย่างทั่วถึง การติดต่อบุคลากรในหน่วยงานในทั้งงานก้าวหน้าและประสบความสำเร็จด้วยดี

แก้วตา กรุงวงศ์ (2548) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดข้อมูลข่าวสาร ทักษะ ความรู้สึก และอารมณ์ ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือมากกว่านั้น การสื่อสารจึงเป็นปฏิกริยาสัมพันธ์ทางสังคมที่สื่อความหมายผ่านระบบสัญลักษณ์และระบบข่าวสาร

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดข้อมูลข่าวสาร ทักษะ ความรู้สึก และอารมณ์ ของบุคคล โดยใช้สัญลักษณ์ที่เข้าใจร่วมกันเป็นสื่อกลาง เพื่อเกิดความเข้าใจได้ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

#### ทักษะการติดต่อสื่อสาร

อวยพร พานิช และคนอื่นๆ (อ้างถึงใน กอบกาญจน์ วงศ์วิสิทธิ์, 2547) กล่าวว่าโดยปกติแล้วมนุษย์ใช้ภาษาเป็นเครื่องมือสื่อสาร ซึ่งภาษาที่ใช้ในการสื่อสารนั้นจะปรากฏใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. วจนภาษา (Verbal Language) คือ ภาษาถ้อยคำ ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ซึ่งคนในสังคมตกลงร่วมกัน โดยกำหนดใช้เพื่อสื่อความหมายตามที่ต้องการ เพื่อใช้ในการอธิบาย บอกเล่าเรื่องราว ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิด หรืออื่นๆ อาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การรับสาร (Receptive Skills) เพื่อรับความคิด ความรู้สึก ของผู้อื่น ซึ่งได้แก่ การอ่าน และการฟัง และการส่งสาร (Expressive Skills) เพื่อการส่งหรือถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดของตนเองไปยังบุคคลอื่น ซึ่งได้แก่ การพูด และการเขียน (สนธิตั้งทวี, 2529)

2. อวัจนภาษา (Non-Verbal Language) คือ ภาษาที่ไม่ใช่ภาษาพูดและภาษาเขียนที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เครื่องหมาย สัญลักษณ์ต่างๆ บุคลิกภาพ น้ำเสียง สีหน้าท่าทาง กาลภาษา ภาพการสัมผัส โสตทัศนอุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งอาจใช้ประกอบกับวจนภาษาหรืออาจใช้เพียงลำพังก็ได้



### หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ศุกลมาน เอี่ยมโอภาสดิษฐ์ (2548) กล่าวถึง หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. มีความชัดเจน ทั้งเนื้อหาและภาษา เพื่อให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารเข้าใจตรงกัน
2. มีความน่าสนใจและมีสารประโยชน์ เรื่องที่สื่อสารต้องมีประโยชน์ ไม่ขัดต่อค่านิยม

ความเชื่อ บรรทัดฐานกลุ่ม

3. มีความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ ต้องยึดหลักความจริง ความซื่อสัตย์ เพื่อให้  
น่าเชื่อถือ ไว้วางใจแก่ผู้รับสาร

4. มีความต่อเนื่องและเสนอเรื่องราวอย่างเป็นระบบระเบียบ จะช่วยให้ผู้รับสารเข้าใจ  
เรื่องได้ง่ายและชัดเจนยิ่งขึ้น

5. มีการใช้สื่ออย่างเหมาะสม ใช้สื่อให้เหมาะกับเรื่อง บุคคล สภาพแวดล้อม

6. ผู้ส่งสารต้องรู้ความสามารถของผู้รับสาร ทั้งพื้นความรู้ การศึกษา อาชีพ วัย เพศ  
ความถนัด และ ความสนใจ

7. เปิดโอกาสให้ผู้รับสารมีส่วนร่วม เพื่อดูผลการสื่อสารหรือปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับสาร

### กิจกรรมการประสานงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

จากเอกสารการบริหารงานฝ่ายธุรการโรงเรียนวัดสุทธิวาราม (2545 : 7) กล่าวถึง งาน  
และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการประสานงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ได้แก่ ประสานงานใน  
การรับงานแสดง ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

จากเอกสารโครงการพัฒนาผู้นำชุมนุมดนตรีฯ ปี 2003 โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย  
(2546 : 6 - 12) กล่าวถึง งานและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการประสานงานและติดต่อสื่อสาร  
ของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ได้แก่ การประสานงานกับอาจารย์พิเศษ ออกเอกสารซึ่งเป็นจดหมายภายใน  
ของงานดนตรี ที่มีความจำเป็นต้องติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในโรงเรียน ออกจดหมายซึ่งเป็นจดหมาย  
ออกของทางโรงเรียน จะใช้สำหรับงานดนตรีที่มีความจำเป็นต้องติดต่อกับผู้ปกครองหรือหน่วยงานภายนอก  
จองรถ จองสถานที่ จัดเลี้ยงอาหาร

### บริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต

#### ความหมายของการบริหารพัสดุ

สนอง สุวรรณวงศ์ (2538 : 321 - 322) ให้ความหมายของการบริหารพัสดุว่า การ  
ดำเนินการขององค์การ หน่วยงานโดยใช้เทคนิควิธีต่างๆ ให้ได้มาซึ่งวัสดุ พัสดุ ครุภัณฑ์ เจ้าหน้าที่พัสดุ  
รวมทั้งการเก็บรักษา การใช้ การบำรุง ซ่อมแซม และการจำหน่ายให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ  
ที่กำหนดไว้ เพื่อลดอุปสรรคปัญหาข้อบกพร่องให้น้อยลงหรือหมดไป

วัสดุ คือ วัสดุที่ทำมาใช้ เช่น วัสดุก่อสร้าง ของใช้ที่มีอายุการใช้ในระยะเวลาสั้นๆ ได้แก่ กระดาษ ดินสอ ยางลบ เป็นต้น

ครุภัณฑ์ หมายถึง ของใช้ที่ทนทาน เช่น ตู้ โต๊ะ เก้าอี้ เป็นต้น

พัสดุ หมายถึง วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ที่กำหนดไว้ในหนังสือการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ หรือการจำแนกประเภทรายจ่ายตามสัญญาเงินกู้จากต่างประเทศ

การพัสดุ หมายถึง การจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบ และควบคุมงาน การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม การจำหน่ายและการดำเนินการอื่นๆ ที่กำหนดไว้ในระเบียบ

สรุปได้ว่า การบริหารพัสดุ คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุ เพื่อให้มีการประหยัดเกิดประโยชน์สูงสุด

#### ขอบเขตของการบริหารพัสดุ

สนอง สุวรรณวงศ์ (2538 : 325 - 326) กล่าวว่า การบริหารงานพัสดุเป็นงานที่มีลักษณะกว้างขวาง เกี่ยวข้องกับงานอื่นทุกประเภท ทุกระดับ เพราะทุกหน่วยงานมีความจำเป็นต้องใช้ วัสดุ พัสดุ ครุภัณฑ์เป็นเครื่องมือประกอบการทำงานทั้งสิ้น โดยขอบเขตของการบริหารพัสดุโดยทั่วไปประกอบด้วย

- นโยบายการบริหารพัสดุ
- ระบบบริหารพัสดุของหน่วยงานระดับต่างๆ
- แนวทางการปฏิบัติงานพัสดุในหน่วยงานตามระเบียบการพัสดุ
- การกำหนดความต้องการพัสดุ
- การจัดหาพัสดุและการสนับสนุน
- การแจกจ่ายหรือการเบิกจ่ายพัสดุ
- การควบคุมพัสดุ
- การบำรุงรักษาพัสดุ
- การจำหน่ายพัสดุ

สรุปได้ว่า ขอบเขตของการบริหารพัสดุ มองได้ 2 ลักษณะ ลักษณะที่หนึ่งมองด้านพัสดุ สิ่งของ ได้แก่ การจัดหา แจกจ่าย ควบคุมบำรุงรักษา และการจำหน่าย ลักษณะที่สองมองด้านการดำเนินการ ได้แก่ การใช้ความรู้ ศิลปะในการบริหารมาจัดการเกี่ยวกับพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน คือ มุ่งการประหยัด ประโยชน์ และประสิทธิภาพ

#### กระบวนการบริหารพัสดุ

สนอง สุวรรณวงศ์ (2538 : 326 - 330) อธิบายถึงกระบวนการที่สำคัญๆ ของการบริหารพัสดุ ซึ่งเรียงตามลำดับได้ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการพัสดุ การกำหนดความต้องการพัสดุของหน่วยงานจะต้องเริ่มมาจากการกำหนดแผน แผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่คาดว่าจะดำเนินการในปัจจุบัน และอนาคต โดยผู้ที่ทำหน้าที่บริหารพัสดุจะต้องศึกษาแนวนโยบายของหน่วยงาน มาคำนวณกำหนดความจำเป็น ความต้องการพัสดุ โดยอาศัยข้อมูลสถิติ คิดค่าราคาเพื่อจัดตั้งงบประมาณ และขออนุมัติต่อไปตามขั้นตอน ในการกำหนดความต้องการของพัสดุมีสาระสำคัญที่จะต้องใช้ประกอบการพิจารณา ดังนี้

1.1 กำหนดความต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการใช้ อย่างกันไว้จนมากเกินไปหรือน้อยเกินไปจนอาจทำให้เกิดความขาดแคลน

1.2 ต้องเป็นความต้องการความจำเป็นที่แท้จริง ไม่ใช่ต้องการเพราะความอยากมีอยากได้ แต่ไม่เกิดประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

1.3 ในการกำหนดความต้องการจะต้องระบุเหตุผล ความจำเป็นตามช่วงระยะเวลาของการใช้ให้ชัดเจน เพื่อประกอบการพิจารณาของผู้มีอำนาจอนุมัติ

1.4 การได้มาซึ่งพัสดุต่างๆ ควรจะประมาณการให้มีความพอดีกับระยะเวลาการใช้งาน ไม่ล้นเกินเกินไปและไม่ขาดจนนำมาใช้ไม่ทันกับโครงการ

1.5 การกำหนดประเภท ชนิด ของพัสดุ ควรคำนึงถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพ ราคา และอายุการใช้งานด้วย

2. การจัดหาพัสดุ เมื่อการกำหนดความต้องการของพัสดุครบถ้วนแล้ว ขั้นตอนมาเป็นการจัดหาพัสดุ ขั้นนี้ถือว่าสำคัญมาก เพราะมีผลต่อการบริหารพัสดุตามวัตถุประสงค์แต่ละโครงการและ กิจกรรม เนื่องจากการจัดหาพัสดุที่ดีจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดหลายประการ เช่น

2.1 วิธีการต้องง่ายต่อการปฏิบัติหรือการดำเนินการ

2.2 มีความยืดหยุ่นตามความจำเป็นแต่อยู่ในกรอบของระเบียบ

2.3 เกิดการประหยัดแต่คงประโยชน์เพื่อหน่วยงานสูงสุด

2.4 การปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับต้องเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย

3. การแจกจ่ายหรือการเบิกจ่ายพัสดุ เมื่อการจัดหาพัสดุได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว พักต่างๆ ได้รับการตรวจรับ และรับไว้ในกรรมสิทธิ์แล้ว ขั้นต่อไปก็เป็นขั้นตอนของการเบิกจ่ายเพื่อแจกจ่ายไปตามหน่วยงานผู้ใช้ซึ่งได้แจ้งขอพัสดุไว้แล้ว ซึ่งในการเบิกจ่ายก็ต้องปฏิบัติตามระบบการควบคุมพัสดุ อันประกอบด้วย การควบคุมตามระบบบัญชี (Stock Control) และควบคุมการจัดส่ง (Supply Control) คือ การลงบัญชีจำนวนพัสดุ รับจ่ายหรือเข้าออก คงเหลือ สถิติการค้างรับ ค้างจ่าย และสถิติการจ่ายให้กับหน่วยงานต่างๆ โดยจะต้องจัดทำให้เป็นปัจจุบัน

ในระหว่างที่รอการจ่ายพัสดุนั้น เจ้าหน้าที่จะต้องหมั่นตรวจตราดูแลควบคุม และจัดหาพัสดุให้เป็นประเภท เพื่อสะดวกในการตรวจสอบค้นหา และการนำจ่ายเมื่อมีการเบิกจ่าย เพื่อประหยัดเวลาแรงงานของเจ้าหน้าที่และพนักงานในส่วนกลางด้วย

4. การบำรุงรักษาพัสดุ การบำรุงรักษาพัสดุเป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่ง เมื่อหน่วยใช้ได้เบิกจ่ายหรือรับพัสดุมาจากหน่วยจัดหา มาไว้ในครอบครองของตนแล้ว ซึ่งเป็นขั้นตอนที่หน่วยใช้จะต้องรับผิดชอบ จะต้องดูแลให้พัสดุนั้นมีคุณภาพไม่ชำรุด ไม่เสื่อมสภาพก่อนกำหนด ในส่วนที่มีความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมหรือแนะนำชี้แจงเจ้าหน้าที่พนักงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ การบำรุงรักษา การซ่อมแซมพัสดุ หรือการพิจารณาขออนุญาตจำหน่ายสำหรับพัสดุที่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้คุ้มค่า

การบำรุงรักษาจะมีความเกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพ การผลิต การจัดซื้อ การรักษาคุณภาพ ซึ่งอาจแบ่งการบำรุงรักษาไว้ 2 วิธี คือ

4.1 การบำรุงรักษาแบบป้องกัน ได้แก่ การทำความสะอาด การตรวจสอบสภาพ การปรับแต่ง การปฏิบัติตามคู่มือการใช้

4.2 การบำรุงรักษาแบบซ่อมแซมแก้ไข เช่น การแก้ไข การซ่อมใหญ่ การดัดแปลง

5. การจำหน่ายพัสดุ การจำหน่ายพัสดุเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารพัสดุ แต่ยังมี ความสำคัญ และเกี่ยวข้องกับขั้นตอนอื่นๆ ทั้งหมด การจำหน่ายพัสดุเปรียบเสมือนการปลดปล่อยความรับผิดชอบในพัสดุนั้นๆ หลังจากได้รับการพิจารณาอนุมัติและการรายงานการจำหน่ายให้ผู้มีอำนาจอนุมัติทราบเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว

การจำหน่ายจะกระทำได้ดีต่อเมื่อพัสดุนั้นเสื่อมสภาพ ล้าสมัย สูญหาย หรือมีไว้เกินความต้องการ การจำหน่ายพัสดุถือเป็นกลวิธีที่ชาญฉลาด และมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ที่จะหาประโยชน์จากการใช้พัสดุจนวาระสุดท้าย เพื่อหลีกเลี่ยงลดความสิ้นเปลืองในเรื่องการซ่อมแซม บำรุงรักษา แต่ใช้ประโยชน์ได้ไม่คุ้มค่ากับรายจ่ายอันเกิดขึ้น

#### การบริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต

จากเอกสารการบริหารงานฝ่ายธุรการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม (2545 : 7) กล่าวถึง งานและความรับผิดชอบของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ที่เกี่ยวข้องกับบริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต ได้แก่ ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง ซ่อมบำรุง และควบคุมการเงินให้เป็นไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อย เตรียมวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการเรียนการสอนและการแสดงงานของวงโยชวาทิตให้เพียงพอ

จากเอกสารโครงการพัฒนาผู้นำชุมชนมณฑลศรีฯ ปี 2003 โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย (2546 : 6 - 12) กล่าวถึง งานและความรับผิดชอบของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ที่เกี่ยวข้องกับบริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต ได้แก่ งานที่จัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องดนตรี

#### การบริหารงบประมาณกิจกรรมวงโยชวาทิต

กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 77 - 79) กล่าวถึงงบประมาณว่าหมายถึง จำนวนเงินที่ระบุไว้ในโครงการที่จะมาสนับสนุนให้งานในโครงการนั้นดำเนินไปด้วยแผนที่วางไว้ งานกิจการนักเรียนมีหลายเรื่อง

ที่ต้องใช้งบประมาณโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการจัดกิจกรรมนักเรียน และการจัดบริการให้กับนักเรียน เป็นต้น การตั้งงบประมาณจะต้องทำในรูปของโครงการ ซึ่งจะต้องระบุลงไปไว้ในโครงการให้ชัดเจน เมื่อโครงการผ่านการอนุมัติแล้วก็ได้เงินมาใช้ในเรื่องต่างๆ ตามที่ระบุไว้ได้

#### ประโยชน์ของงบประมาณ

1. ช่วยให้โครงการดำเนินไปได้ตามจุดมุ่งหมาย
2. การให้งบประมาณก็เพื่อให้เกิดการตั้งโครงการ เป็นการสร้างงานและพัฒนาองค์กร
3. เพื่อประเมินการปฏิบัติงาน
4. ช่วยให้เกิดการประสานงานในส่วนต่างๆ
5. เพื่อให้ผู้บริหารเห็นภารกิจขององค์กรในอนาคต

#### ระยะเวลาของงบประมาณ

โดยทั่วไปการจัดตั้งงบประมาณจะใช้เวลา 1 ปีหรือน้อยกว่านั้น ซึ่งจะต้องให้สอดคล้องกับการตั้งงบประมาณทางราชการ ถ้าไม่ปฏิบัติตามระบบของทางราชการก็จะเป็นปัญหาในการเบิกจ่าย ถ้าเป็นเงินนอกงบประมาณก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นต้องปฏิบัติให้เหมือนกับเงินของราชการ เมื่อตั้งโครงการไว้แล้ว ระยะเวลาที่กำหนดในโครงการจะเป็นการเร่งรัดให้เกิดการปฏิบัติ ถ้าช้าเกินไปก็อาจจะเป็นปัญหาได้ และถ้าตั้งงบประมาณไว้นานเกินไปเมื่อถึงการปฏิบัติค่าของเงินกับราคาสິงของอาจจะเปลี่ยนแปลงไปไม่ตรงกับที่กำหนดไว้ อาจจะทำให้งบประมาณที่ตั้งไว้ในโครงการไม่เพียงพอ เป็นปัญหาต่อการจัดกิจกรรมได้

#### หลักการจัดตั้งงบประมาณ

การจัดตั้งงบประมาณจะมีความสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ที่อยู่ในโครงการเดียวกัน เนื่องจากงบประมาณตั้งไว้เพื่อการใช้จ่าย ต้องจำแนกแจกแจงออกไปว่าจะใช้ในเรื่องใดบ้าง ทั้งหมดเป็นเงินเท่าใด แล้วจึงรวบยอดเป็นงบประมาณทั้งสิ้น ทั้งหมดนี้เกิดจากการพยากรณ์หรือหาข้อมูลมาคำนวณเพื่อให้ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด เมื่อถึงเวลาก็นำมาใช้ตามที่ตั้งงบประมาณไว้ในแต่ละเรื่อง ถ้าตั้งไว้บกพร่องขาดบางสิ่งบางอย่างที่มีความจำเป็นแต่ไม่ได้ระบุไว้ หรือตั้งไว้ไม่เพียงพอก็ย่อมเกิดปัญหาเมื่อถึงเวลาปฏิบัติ ฉะนั้นจึงควรคำนึงถึงวิธีการจัดตั้งงบประมาณดังนี้

1. ศึกษากิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในโครงการให้ถ่องแท้ว่าต้องใช้งบประมาณในเรื่องใดบ้าง
2. ศึกษาถึงปัจจัยภายในและภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องกับการตั้งงบประมาณ
3. ตั้งให้เป็นความจริงมากที่สุด
4. ต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับ
5. ใช้ในสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญ
6. ต้องทราบแหล่งที่มาของงบประมาณ และปฏิบัติตามเงื่อนไข
7. ไม่ควรตั้งงบประมาณไว้นานเกินไป



### ประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยธาทิตและการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธาทิต

กรมวิชาการ (2545 : 9) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นหน้าที่หนึ่งของครูที่ปรึกษากิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อประเมินผลการเข้าร่วมและการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน

นอกจากนี้แล้ว การติดตามและการประเมินผลกิจกรรมนักเรียน ถือเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมนักเรียน จากคู่มือการจัดกิจกรรมนักเรียน (กรมสามัญ, 2541 : 75) ได้กล่าวถึงการประเมินติดตามผลว่า การประเมินติดตามผลไม่ได้ระบุให้มีการประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรมนักเรียนเป็น มผ หรือ ผ ซึ่งจะมีผลต่อการจบหลักสูตรของนักเรียน แต่ในการทำงานให้เป็นระบบนั้น ควรจัดให้นักเรียนได้มีกิจกรรมการประเมินด้วย โดยอาจจะให้ครูเป็นผู้ประเมิน นักเรียนประเมินกันเอง หรือนักเรียนประเมินตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงาน

การรายงานผลการปฏิบัติการของนักเรียน ครูที่ปรึกษาควรจัดให้นักเรียนได้ฝึกเป็นนิสัย เพื่อเป็นประโยชน์ที่นักเรียนได้มีข้อมูลไว้สำหรับเตือนความจำตนเอง และได้เห็นพัฒนาการทำงานของตนเอง ครูที่ปรึกษาอาจให้นักเรียนเขียนเป็นบันทึก หรือแบบฟอร์มที่เตรียมให้เพื่อนนักเรียนจะได้รายงานให้ง่ายขึ้น

การจัดแสดงผลงานถือว่าเป็นประโยชน์อย่างหนึ่ง ในการประเมินผลและเป็นการยืนยันว่าผู้เรียนประสบความสำเร็จในกิจกรรมที่ตนทำ โรงเรียนควรจัดเวลาสำหรับนักเรียนให้ได้มีโอกาสได้แสดงผลงาน การยกย่องความสำเร็จของนักเรียนจะช่วยให้เด็กมีความภูมิใจ มีกำลังใจ และรู้ว่าตนเองมีความถนัดความสามารถเรื่องใดเป็นพิเศษ ยิ่งมีรางวัลเสริมจะช่วยให้เด็กและผู้ปกครองมีความภูมิใจมากขึ้น อาจจะเป็นการประกาศเกียรติคุณก็เป็นสิ่งที่มีค่ายิ่งสำหรับเด็ก โดยเฉพาประกาศนียบัตรจะเป็นประโยชน์ต่อการสมัครงานและการเรียนต่อในอนาคตได้

#### การวัดผล ประเมินผลการศึกษา

การวัดและการประเมินผล เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน โดยการวัดเป็นไปเพื่อการประเมินผล ซึ่งการวัดและการประเมินผลการศึกษา นั้น จะเป็นการวัดและประเมินเกี่ยวกับ ความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ทักษะคติ ตลอดจนทักษะต่างๆ ของนักเรียน ไม่ใช่การวัดและประเมินผลส่วนต่างๆ ของตัวบุคคลหรือตัวนักเรียน โดยมีผู้ให้ความหมายของการวัด และการประเมินผลการศึกษา ไว้ดังนี้

#### ความหมายของการวัด (Measurement)

Thorndike (อ้างถึงใน กังวล เทียนกันต์เทศน์, 2536 : 15) ให้ความหมายของการวัดว่า การดำเนินการอย่างมีวิธีการ เพื่อให้ทราบถึงปริมาณทางด้านคุณภาพของสิ่งของหรือบุคคล และอธิบายได้ในรูปของปริมาณ (Quantitative term) ได้แก่ ความกว้าง ความยาว ความหนา ความลึก จำนวนหน่วย อายุ การใช้งาน เจตคติ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความฉลาด ความสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน เป็นต้น จะวัดสิ่งใดจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสมกับสิ่งที่จะวัด และตามวัตถุประสงค์ที่จะวัดด้วย

เสริม ทศศรี (2536: 9) ให้ความหมายของการวัดว่า กระบวนการกำหนดจำนวนหรือสัญลักษณ์ให้กับคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการจะวัดอย่างมีกฎเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ โดยใช้เครื่องมือเป็นหลักในการวัด

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การวัด หมายถึง กระบวนการกำหนดค่าเชิงปริมาณหรือคุณภาพของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นตัวเลขหรือสัญลักษณ์ใดๆ ที่ตกลงกันไว้ ซึ่งเป็นไปตามคุณลักษณะของสิ่งที่จะวัด และวัตถุประสงค์ของการวัด

ความหมายของการประเมินผล (Evaluation)

Gronlund (อ้างถึงใน กังวล เทียนกัณฑ์เทศน์, 2536 : 16) ให้ความหมายของการประเมินผลว่า การตัดสินหรือลงความเห็นใดๆ จากผลของการวัด วิเคราะห์ผลที่วัดได้ หรือหลักฐานอื่นๆ ประกอบการลงความเห็น เป็นกระบวนการตรวจสอบอย่างมีระบบ

เสริม ทศศรี (2536 : 9) ให้ความหมายของการประเมินผลว่า กระบวนการในการตัดสินใจ ตีราคา ลงสรุป หรือหาคุณค่าของคุณลักษณะ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ และใช้วิจรณ์ญาณประกอบการพิจารณา หรือ หมายถึงการพิจารณาตัดสินความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงานกับจุดประสงค์

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและตัดสินใจอย่างมีระบบ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงานและจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

หลักในการวัดผลการศึกษา

เสริม ทศศรี (2536 : 12 - 13) กล่าวถึง การวัด ประเมินผลการศึกษานั้น มีแนวทางบางประการที่สามารถนำไปใช้เป็นหลักในการปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลการศึกษา ดังนี้

1. กำหนดสิ่งที่วัดให้ชัดเจน ในการวัดผลการศึกษาลักษณะที่วัดคือ จุดประสงค์ ซึ่งจะต้องกำหนดขึ้นมาก่อนให้มีความชัดเจน โดยจุดประสงค์ที่จะวัดนั้นเมื่ออยู่หลายระดับ เช่น จุดประสงค์รายวิชา จุดประสงค์การสอน เป็นต้น ในแต่ละระดับจะต้องกำหนดให้ชัดเจน ส่วนจะนำจุดประสงค์ระดับใดมาวัดต้องคำนึงถึงจุดประสงค์ของการวัดว่าวัดไปเพื่ออะไร

2. ควรเลือกเทคนิคการวัดผลให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ที่จะวัด เมื่อกำหนดจุดประสงค์ที่จะวัดแล้วจะบอกได้ว่าควรใช้เทคนิคการวัดใดหรือเครื่องมือชนิดใดที่จะให้ผลการวัดมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด ซึ่งผู้วัดต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดประสงค์ที่จะวัดและเทคนิคการวัดผลแต่ละอย่างดีพอจึงจะเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม

3. เพื่อให้การวัดผลสมบูรณ์ควรเลือกใช้เทคนิคหลายๆ อย่าง ในการวัดผลแต่ละครั้งถ้าสิ่งที่เราจะวัดมีหลายประเภท เช่น ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ เป็นต้น การเลือกใช้เทคนิคการวัดผลเพียงอย่างเดียวอาจทำให้ได้ผลการวัดที่ขาดความถูกต้องและน่าเชื่อถือ ดังนั้นจึงต้องใช้เทคนิคการวัดผล

หลายๆ อย่าง และแม้ว่าสิ่งที่จะวัดมีเพียงอย่างเดียวก็ควรใช้เทคนิคการวัดผลหลายอย่างด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผลการวัดมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

4. การเลือกใช้เทคนิคการวัดผลใดๆ ให้คำนึงถึงข้อดีข้อเสียประกอบด้วย เทคนิคการวัดผลแต่ละอย่างย่อมมีทั้งข้อดีและข้อเสียไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หากจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกใช้เทคนิคการวัดผลใด ต้องระมัดระวังและควบคุมส่วนที่เป็นข้อเสียให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด และรู้ถึงธรรมชาติของความผิดพลาดในการวัดที่เกิดขึ้น

5. การวัดผลการศึกษาเป็นกระบวนการที่ไม่เสร็จสิ้นในตัวเอง การวัดผลการศึกษาที่จัดขึ้นในแต่ละครั้งย่อมมีจุดประสงค์เฉพาะ ไม่ใช่เพียงรู้แค่สิ่งที่จะวัดมีมากเท่าไร แต่ยังมีจุดประสงค์ว่าจะวัดไปเพื่ออะไรอีกด้วย เช่น วัดเพื่อดูความรู้พื้นฐานของผู้เรียน วัดเพื่อดูความก้าวหน้าในการเรียน วัดเพื่อสรุปผลการเรียนขั้นสุดท้าย เป็นต้น ดังนั้นเมื่อวัดผลการศึกษาแล้วจะมีการดำเนินการต่อไปให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของการวัด นอกจากนี้ยังมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาเพื่อความถูกต้องของผลการวัด คือ ผู้วัดควรคำนึงถึงธรรมชาติของสิ่งที่จะวัด ซึ่งถ้าสิ่งที่จะวัดเป็นรูปธรรมสามารถวัดได้โดยตรง ผลการวัดย่อมมีความถูกต้องสูง รวมถึงจะต้องแยกแยะและนิยามองค์ประกอบของสิ่งที่จะวัดให้ชัดเจนเพื่อที่จะวัดได้ตรงและครอบคลุมต้องเข้าใจธรรมชาติของเครื่องมือที่ใช้วัด รู้จุดเด่น-จุดด้อยและเลือกใช้ให้เหมาะสม และที่สำคัญผู้วัดจะต้องมีทักษะ มีความรู้ความเข้าใจในการวัดจึงจะทำให้ผลการวัดมีความถูกต้องและสมบูรณ์ที่สุด

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวัด ประเมินผลการศึกษา

กังวล เทียนกัณฑ์เทศน์ (2536 : 22 - 25) ในการวัด ประเมินผลการศึกษา จำเป็นที่จะต้องอาศัยเครื่องมือ เทคนิค วิธีการต่างๆ ซึ่งประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการวัด ประเมินผลการศึกษา ก็มีหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบก็มีหลายชนิด โดยสามารถแบ่งรูปแบบเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. แบ่งตามประเภทของพฤติกรรมที่วัด (Aspect of behavior) มี 4 ประเภท คือ เครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Achievement Test) เครื่องมือวัดความถนัด (Aptitude Test) เครื่องมือวัดเชาวน์ปัญญา (Intelligence Test) เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ (Personality Test)

2. แบ่งตามวิธีการประเมินผล (Evaluative methods) มี 3 ประเภท คือ การทดสอบ (Testing) การรายงานตนเอง (Self Report Techniques) การสังเกต (Observational Techniques)

สรุปได้ว่า ทั้งการวัดผล การประเมินผล ต่างก็มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน โดยการวัดผลเป็นกระบวนการกำหนดคุณค่าให้กับสิ่งใดๆ เพื่อนำไปสู่การประเมินผล ซึ่งเป็นกระบวนการในการตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้นๆ

#### การประเมินผลการเข้าร่วมและการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน

กิจกรรมวงโยธวาทิตถือเป็นกิจกรรมนักเรียนลักษณะหนึ่งของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประเมินผลการเข้าร่วมและการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียนนั้น กรม

วิชาการ (2545 : 12) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่ง สำหรับการผ่านช่วงชั้นหรือจบหลักสูตร ผู้เรียนต้องเข้าร่วมและปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ดังนี้

1. ประเมินการร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามวัตถุประสงค์ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามสภาพจริงให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้อง ครบถ้วน

2. ครูที่ปรึกษากิจกรรม ผู้เรียน และผู้ปกครอง จะมีบทบาทในการประเมินดังนี้

2.1 ครูที่ปรึกษากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนต้องดูแลและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม, ต้องรายงานเวลาและพฤติกรรมการเข้าร่วมกิจกรรม, ต้องศึกษาติดตามและพัฒนาผู้เรียนในกรณีผู้เรียนไม่เข้าร่วมกิจกรรม

2.2 ผู้เรียน ปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์, มีหลักฐานแสดงการเข้าร่วมกิจกรรมไม่น้อยกว่า 80% หรือตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด พร้อมทั้งแสดงผลการปฏิบัติกิจกรรมและพัฒนาการด้านต่างๆ, ถ้าไม่เกิดคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ ต้องปฏิบัติกิจกรรมเพิ่มเติมตามที่ครูที่ปรึกษากิจกรรมมอบหมาย หรือให้ความเห็นชอบตามที่ผู้เรียนเสนอ, ประเมินตนเองและเพื่อนร่วมกิจกรรม

2.3 ผู้ปกครอง ผู้ปกครองให้ความร่วมมือในการติดตามพัฒนาการของผู้เรียนกับสถานศึกษาเป็นระยะๆ, ผู้ปกครองบันทึกความเห็น สรุปพัฒนาการและการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน

3. เกณฑ์การผ่านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

3.1 ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมอย่างน้อย 80% หรือตามที่สถานศึกษากำหนด

3.2 ผู้เรียนผ่านจุดประสงค์ที่สำคัญของแต่ละกิจกรรม

สำหรับแนวทางการประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กรมวิชาการ (2545 : 24) กล่าวถึงการประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจะประเมินการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้เรียนเป็นรายกิจกรรม โดยมีแนวทางการประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนดังนี้

1. การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนรายกิจกรรม

1.1 ผู้เรียนต้องผ่านจุดประสงค์สำคัญของแต่ละกิจกรรมตามที่สถานศึกษากำหนด

1.2 ผู้เรียนต้องมีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมและปฏิบัติกิจกรรมตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

1.3 กรณีมีกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาปฏิบัติตลอดปี เมื่อสิ้นภาคเรียนแรก ผู้รับผิดชอบกิจกรรมควรจัดให้มีการประเมินการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน และรายงานการประเมินให้ผู้ปกครองทราบ เมื่อสิ้นสุดปีการศึกษาจึงจะนำผลการประเมินภาคเรียนแรกมารวมกับผลการประเมินภาคเรียนที่ 2 เพื่อตัดสินผลการผ่านกิจกรรม และรายงานการประเมินให้ผู้ปกครองทราบ

1.4 หากผู้เรียนคนใดมีผลการประเมินบกพร่องในเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง หรือทั้ง 2 เกณฑ์ จะเป็นผู้ผ่านการประเมินผลการร่วมกิจกรรม จะต้องซ่อมเสริมข้อบกพร่องให้ผ่านเกณฑ์ก่อนจึงจะได้รับการตัดสินให้ผ่านกิจกรรมนั้น

2. การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนผ่านช่วงชั้น เป็นการสรุปผลการผ่านกิจกรรมตลอดช่วงชั้น เพื่อนำผลไปพิจารณาตัดสินการผ่านช่วงชั้น โดยผู้เข้าเรียนจะต้องร่วมกิจกรรมและผ่านกิจกรรมทุกกิจกรรมตามโครงสร้างกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่สถานศึกษากำหนด ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนต้องทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลผู้เรียนทุกคนตลอดช่วงชั้น สรุปและประเมินผลการร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด แล้วนำเสนอผลการประเมินต่อคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการให้ความเห็นชอบ เพื่อนำเสนอผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาตัดสินและอนุมัติผลการประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนผ่านช่วงชั้นต่อไป

จากงาน ขอบเขตงาน และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน ของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ที่กล่าวไว้ข้างต้น ในขั้นต่อไปผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลดังกล่าวมาสังเคราะห์เป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ด้วยวิธีการกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน

### สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

จากการวิเคราะห์งาน ขอบเขตงาน และกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ผู้วิจัยสังเคราะห์สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ได้ดังนี้

งาน	ขอบเขตงาน	กิจกรรม	สมรรถนะที่ควรมี
1. จัดทำแผน	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ แผนพัฒนากิจกรรมวงโยธวาทิต</li> <li>➢ แผนปฏิบัติการกิจกรรมวงโยธวาทิต</li> <li>➢ ปฏิทินการปฏิบัติงานกิจกรรมวงโยธวาทิต</li> <li>➢ โครงการต่างๆ เกี่ยวกับกิจกรรมวงโยธวาทิต ได้แก่               <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการเกี่ยวกับการสอน</li> </ul>               (จัดทำหลักสูตร, จัดทำกำหนดการ)             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมการวางแผน</li> <li>- ตรวจสอบ ทบทวน และวิเคราะห์ภารกิจการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต</li> <li>- กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต</li> <li>- กำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติในลักษณะของแผน แผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรมและทำปฏิทินการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ดนตรีโยธวาทิต</li> <li>• การคิดวิเคราะห์</li> <li>• การตัดสินใจ</li> <li>• การเขียนเพื่อการสื่อสาร</li> <li>• การประสานงาน</li> </ul>



	<p>สอน (รายปี), จัดทำแผนการสอน (ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการเกี่ยวกับการฝึกซ้อม (จัดทำรายการทักษะที่ต้องฝึกซ้อม, จัดทำแผนการฝึกซ้อม (รายปี), จัดทำตารางการฝึกซ้อม)</li> <li>- โครงการเกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติการสอน (สรรหาและคัดเลือกอาจารย์พิเศษ, พัฒนาครูผู้สอนและอาจารย์พิเศษ และนักเรียน (สรรหาและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม วงโยธวาทิต, ปรุมนิเทศสมาชิกเก่า และสมาชิกใหม่, จัดตั้งคณะกรรมการนักเรียน, พัฒนาสมาชิก กิจกรรมวงโยธวาทิต)</li> <li>- โครงการเกี่ยวกับพัสดุ อุปกรณ์ประกอบกิจกรรม (จัดหาและคัดเลือกอุปกรณ์ดนตรี เครื่องแต่งกาย และอุปกรณ์อื่นๆ, จัดทำรายการอุปกรณ์ต่างๆ สำหรับการแสดงวงโยธวาทิต, จัดเก็บ ดูแล บำรุงรักษาอุปกรณ์ดนตรี เครื่องแต่งกาย และอุปกรณ์อื่นๆ)</li> <li>- โครงการเกี่ยวกับงบประมาณ (จัดทำงบประมาณสนับสนุน กิจกรรมวงโยธวาทิต, จัดสรรงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมวงโยธวาทิตด้านต่างๆ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เขียนรายละเอียดของแผน แผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรม และปฏิทินการปฏิบัติงาน</li> <li>- กำหนดงบประมาณสำหรับแต่ละกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผนต่างๆ</li> <li>- กำหนดวิธีการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละกิจกรรมในแผนต่างๆ</li> <li>- กำหนดวิธีการประเมินผลสำหรับแต่ละกิจกรรมในแผนต่างๆ</li> </ul>	
<p>2. จัดการ ปรุมนิเทศ นักเรียน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ปรุมนิเทศสมาชิกเก่า เพื่อ ทบทวนข้อปฏิบัติต่างๆ ใน การเข้าร่วมกิจกรรม วงโยธวาทิต</li> <li>➢ ปรุมนิเทศสมาชิกใหม่ เพื่อ ปรับพฤติกรรมและให้ข้อมูล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมการ</li> <li>- กำหนดเนื้อหา รายละเอียดของ กิจกรรมในวันปรุมนิเทศ</li> <li>- กำหนดวิทยากรที่จะพูดและนำเสนอ กิจกรรมในการปรุมนิเทศ</li> <li>- จัดเตรียมเอกสาร อุปกรณ์และสถานที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การทำงานเป็นทีม</li> <li>• ดนตรีโยธวาทิต</li> <li>• การพูดเพื่อการ สื่อสาร</li> <li>• การจูงใจ</li> <li>• การประสานงาน</li> </ul>

	<p>เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต</p>	<p>ให้พร้อมสำหรับการประชุมพิเศษ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมประชุมพิเศษ</li> <li>- ดำเนินการประชุมพิเศษโดยมีกิจกรรมหลัก คือ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์, การแนะนำกิจกรรมวงโยชวาทิต, การแนะนำอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในวงโยชวาทิต, การนำนักเรียนชมสถานที่ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม</li> <li>- สสำรวจจำนวนนักเรียนที่มีความสนใจกิจกรรมวงโยชวาทิตเบื้องต้น เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการรับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วม กิจกรรม</li> </ul>	
3. จัดตั้งคณะกรรมการนักเรียน	<p>➢ จัดให้มีการเลือกตั้งกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิต</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดองค์การวงโยชวาทิตเพื่อรองรับงานและบุคคล</li> <li>- กำหนดตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ</li> <li>- จัดการเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิต</li> <li>- ให้คำปรึกษาการดำเนินงานของคณะกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การจัดองค์การ</li> <li>• การให้คำปรึกษา</li> </ul>
4. รับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม	<p>➢ รับสมัครและสอบคัดเลือกนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 หรือชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีสากล เข้าศึกษาในโรงเรียนและเป็นสมาชิกวงโยชวาทิต</p> <p>➢ รับสมัครนักเรียนทั่วไปที่มีความสนใจด้านดนตรีเข้าเป็นสมาชิกวงโยชวาทิต</p>	<p><u>การรับสมัคร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมเตรียมการผู้เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนการรับสมัคร</li> <li>- กำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติผู้สมัคร</li> <li>- กำหนดวัน เวลา ในการรับสมัคร และการคัดเลือก</li> <li>- จัดทำแบบฟอร์มการรับสมัคร และใบรับรองความเห็นชอบของผู้ปกครอง</li> <li>- ประชาสัมพันธ์รายละเอียดการรับสมัครและการคัดเลือก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวางแผน</li> <li>• การประสานงาน</li> <li>• ดนตรีโยชวาทิต</li> <li>• การพูด และการเขียน เพื่อการสื่อสาร</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการรับสมัคร</li> <li>การคัดเลือก</li> <li>- ทดสอบการปฏิบัติเครื่องดนตรี</li> <li>- ทดสอบโสตประสาท</li> <li>- สอบสัมภาษณ์</li> <li>- สรุปผลการคัดเลือก</li> <li>- ประกาศผลการคัดเลือก</li> </ul>	
5. ให้คำปรึกษาแก่นักเรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ให้คำปรึกษา ดูแล ติดตาม การจัดการกิจกรรมของผู้เรียน ให้เป็นไปตามแผนงานด้วยความเรียบร้อย ปลอดภัย</li> <li>➢ ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและผู้ปกครอง ในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาความสามารถในการร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนในการให้คำปรึกษา</li> <li>- การสร้างสัมพันธภาพ</li> <li>- ดำเนินการให้คำปรึกษา ได้แก่ การให้ข้อสนเทศ การแปลความหมาย และการวินิจฉัยวิเคราะห์ปัญหาของผู้รับคำปรึกษา</li> <li>- ติดตามผลการให้คำปรึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวางแผน</li> <li>• การคิดวิเคราะห์</li> <li>• การตั้งใจ</li> <li>• การฟังและการพูดเพื่อการสื่อสาร</li> <li>• การแก้ไขปัญหา</li> <li>• การติดตามงาน</li> </ul>
6. บริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ กำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของอาจารย์ผู้สอนดนตรี</li> <li>➢ เชิญและแต่งตั้งอาจารย์ผู้สอนดนตรี</li> <li>➢ ประชุมคณะกรรมการเพื่อกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ</li> <li>➢ พัฒนาบุคลากร โดยวิธีการต่างๆ เช่น การศึกษาดูงาน การอบรม การทัศนศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนเกี่ยวกับบุคคล</li> <li>- การสรรหาและคัดเลือกบุคคล</li> <li>- การบำรุงรักษาบุคคล</li> <li>- การพัฒนาบุคคล</li> <li>- การให้คุณให้โทษและการให้บุคคลพ้นจากงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวางแผน</li> <li>• การจัดองค์การ</li> <li>• การคิดวิเคราะห์</li> <li>• การทำงานเป็นทีม</li> <li>• การตั้งใจ</li> <li>• การมอบหมายงาน</li> <li>• การประสานงาน</li> <li>• การประเมินผล</li> </ul>
7. ปฏิบัติการสอนและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ปฏิบัติการสอนดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ</li> <li>➢ ดำเนินการวัดผลประเมินผลด้านดนตรีสากล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนการสอน</li> <li>- การเตรียมการสอน</li> <li>- การจัดกระบวนการเรียนการสอน</li> <li>- การวัดและประเมินผล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวางแผน</li> <li>• การคิดวิเคราะห์</li> <li>• การคิดสร้างสรรค์</li> <li>• การฟัง พูด อ่าน เขียน เพื่อการ</li> </ul>

			สื่อสาร <ul style="list-style-type: none"> <li>• การจูงใจ</li> <li>• การประเมินผล</li> <li>• ดนตรีโยธวาทิต</li> </ul>
8. ควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ กำหนดตารางการฝึกซ้อม</li> <li>➢ ประสานงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแสดง</li> <li>➢ ออกแบบการแสดงให้เหมาะสมกับงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกซ้อม</li> <li>- วางแผนการฝึกซ้อม</li> <li>- กำหนดวัน เวลา และสถานที่ฝึกซ้อม</li> <li>- มอบหมายงานและให้คำปรึกษาในการฝึกซ้อมแก่หัวหน้ากลุ่มเครื่องดนตรี</li> <li>- พิจารณาความพร้อมในการรับงานแสดง</li> <li>- ออกแบบการฝึกซ้อมและการแสดงให้เหมาะสมกับงานนั้นๆ</li> <li>- ประสานงานกับผู้ขอความอนุเคราะห์การแสดง เช่น วันเวลา สถานที่ อาหาร รถ เป็นต้น</li> <li>- ประสานงานกับโรงเรียน ผู้ปกครอง และนักเรียน เช่น อาหาร รถ ชุด ทำหนังสือขอเวลาเรียนกรณี เป็นต้น</li> <li>- รายงานการนำนักเรียนไปร่วมกิจกรรมภายนอกโรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวางแผน</li> <li>• ดนตรีโยธวาทิต</li> <li>• การมอบหมายงาน</li> <li>• การให้คำปรึกษา</li> <li>• การฟัง พูด อ่าน เขียน เพื่อการสื่อสาร</li> <li>• การจูงใจ</li> <li>• การทำงานเป็นทีม</li> <li>• การคิดสร้างสรรค์</li> <li>• การคิดวิเคราะห์</li> <li>• การประสานงาน</li> <li>• การประเมินผล</li> </ul>
9. ประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ประสานงานกับผู้ปกครอง หน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน</li> <li>➢ ประสานงานการรับงานแสดง ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกเอกสารซึ่งเป็นจดหมายภายในโรงเรียน เช่น การจองรถ การจัดเลี้ยง การขอใช้สถานที่ ทำหนังสือขอเวลาเรียน เป็นต้น</li> <li>- ออกเอกสารซึ่งเป็นจดหมายออกของทางโรงเรียน เช่น ทำหนังสือขออนุญาตผู้ปกครอง เป็นต้น</li> <li>- ติดต่อกับผู้ขอความอนุเคราะห์การแสดง เพื่อรับและให้ข้อมูล เกี่ยวกับรายละเอียดการแสดง เช่น วันเวลา สถานที่ เนื้อหาการแสดง เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวางแผน</li> <li>• การฟัง พูด อ่าน เขียน เพื่อการสื่อสาร</li> <li>• การติดตามงาน</li> </ul>

<p>10. บริหารพัสดุ เพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ จัดซื้อ จัดจ้าง ซ่อมบำรุง และควบคุมการเงิน</li> <li>➢ เบิก - จ่าย และจัดทำบัญชีพัสดุ</li> <li>➢ เตรียมพัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการเรียน การสอนและการแสดงงานของวงโยธวาทิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดความต้องการพัสดุ</li> <li>- จัดหาพัสดุ</li> <li>- เบิกจ่ายพัสดุ</li> <li>- ซ่อมบำรุงพัสดุ</li> <li>- การจำหน่ายพัสดุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวางแผน</li> <li>• การเจรจาต่อรอง</li> <li>• ดนตรีโยธวาทิต</li> </ul>
<p>11. ประเมินผล การเข้าร่วม และการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้เรียน โดยพิจารณาการผ่านเกณฑ์จากเวลาการเข้าร่วมกิจกรรม และการปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้</li> <li>➢ ประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน โดยพิจารณาการผ่านเกณฑ์ตามจุดประสงค์ของกิจกรรมที่กำหนดไว้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเกณฑ์/จุดประสงค์ของกิจกรรมที่จะวัดและประเมินผล</li> <li>- เลือกประเภทเครื่องมือที่ใช้วัดจุดประสงค์ของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม</li> <li>- ออกแบบเครื่องมือสำหรับวัด และประเมินผลกิจกรรมแต่ละกิจกรรม</li> <li>- ดำเนินการวัด และประเมินผลกิจกรรมโดยเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการวัดกับเกณฑ์/จุดประสงค์ที่กำหนดไว้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ดนตรีโยธวาทิต</li> <li>• การคิดวิเคราะห์</li> <li>• การเขียนเพื่อการสื่อสาร</li> </ul>

จากการวิเคราะห์งาน ขอบเขตงาน และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน ของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ผู้วิจัยสังเคราะห์สมรรถนะที่ควรมีของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จากนั้นนำสมรรถนะที่มีร่วมกันมากกำหนดเป็นสมรรถนะหลักของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การประสานงาน การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การให้คำปรึกษา การมอบหมายงาน การติดตามงาน การประเมินผล และดนตรีโยธวาทิต

#### ความหมายสมรรถนะและพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

จากการวิเคราะห์งาน ขอบเขตงาน และกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ผู้วิจัยสังเคราะห์สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต และสรุปสมรรถนะหลักของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ซึ่งอธิบายความหมายสมรรถนะหลักของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต และพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตได้ดังนี้



### สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต

ณรุทธ์ สุทธจิตต์ (2545 : 8) กล่าวถึง สาระทางดนตรีประกอบด้วยสองส่วนสำคัญคือ เนื้อหาดนตรี และทักษะดนตรี เนื้อหาดนตรีแบ่งเป็นสองส่วนย่อย คือ องค์ประกอบดนตรี และวรรณคดี ดนตรี องค์ประกอบดนตรี ประกอบไปด้วย จังหวะ ทำนอง เสียงประสาน ลีลา ลักษณะของเสียง รูปพรรณ และรูปแบบ วรรณคดีดนตรี ประกอบไปด้วย เรื่องราวของประวัติดนตรี และบทเพลง สำหรับทักษะดนตรี แบ่งเป็นทักษะสำคัญ 6 อย่าง คือ การฟัง การร้อง การเคลื่อนไหว การเล่น การสร้างสรรค์ และการอ่าน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 133) อธิบายสมรรถนะของความรู้ในสายวิชาชีพว่าหมายถึง การมีความรู้และความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้ โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในสายวิชาชีพ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546 : 167) ประกอบด้วย ความสามารถในการเรียนรู้งานในตำแหน่งนั้นๆ การเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและผลที่เกิดจากงานนั้นๆ เข้าใจถึงข้อจำกัดและปัญหาของงานในตำแหน่งงาน มีความรู้ในระดับที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ และการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ

สรุปได้ว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ ในส่วนของทฤษฎีดนตรีและการปฏิบัติดนตรีโยชวาทิต ทั้งในรูปแบบการนั่งบรรเลงและการเดินบรรเลง เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ดนตรีโยชวาทิตเป็นสื่อในการพัฒนานักเรียนทั้งด้านอารมณ์ สังคม และจิตใจ

โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิตของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ประกอบด้วย

- มีความรู้ทฤษฎีดนตรีและมีทักษะในการปฏิบัติเครื่องดนตรี
- เข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและผลที่เกิดของกิจกรรมวงโยชวาทิต
- เข้าใจถึงข้อจำกัดและปัญหาของกิจกรรมวงโยชวาทิต
- มีความรู้ในระดับที่สามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้
- มีการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ

### สมรรถนะในการวางแผน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 125) อธิบายสมรรถนะในการวางแผนว่าหมายถึง การกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบและตามลำดับความสำคัญ รวมทั้งการกำหนดช่วงเวลาที่จะดำเนินการ ทรัพยากรที่นำมาใช้ ตลอดจนตัวบุคคลผู้รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการวางแผน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546 : 165) ประกอบด้วย การเชื่อมโยงเป้าหมายสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ การกำหนดกิจกรรมที่จะต้องทำก่อนหลัง การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของ

งานแต่ละงาน การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น การกำหนดกิจกรรมรองรับในกรณีที่ไม่เป็นไปตามกำหนด และการเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากร

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการวางแผนของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี เพื่อกำหนดแผน แผนงาน โครงการ กิจกรรม และปฏิทินการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิต อย่างเป็นระบบตามลำดับความสำคัญ ตลอดจนกำหนดทรัพยากรที่นำมาใช้ทั้งบุคคล อุปกรณ์ และระยะเวลาได้อย่างเหมาะสม

โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการวางแผนของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย

- สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายสู่ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมวงโยธาวิฑิต
- มีการจัดลำดับกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิตตามลำดับก่อนหลัง
- มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานแต่ละงานที่ระบุไว้ในแผนต่างๆ ของการจัด

กิจกรรมวงโยธาวิฑิต

- มีการกำหนดกิจกรรมรองรับในกรณีที่ไม่เป็นไปตามกำหนด
- มีการเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรเพื่อสนับสนุนกิจกรรมวงโยธาวิฑิต

### สมรรถนะในการจัดองค์การ

Robbins และ Coulter (1999 : 300) ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชา และการประสานงานของหน่วยต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ การจัดองค์การจึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และวัสดุสิ่งของทั้งหมดขององค์การ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 55) ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า การพิจารณาภารกิจหน้าที่ต่างๆ ซึ่งต้องปฏิบัติทั้งหมด แล้วนำมาจัดกลุ่มภารกิจหรือหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดบุคคล ขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานและทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

จากความหมายข้างต้นพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการจัดองค์การ ประกอบด้วย การพิจารณางานทั้งหมดขององค์การ การจัดกลุ่มงานตามขอบเขตงานที่ต้องปฏิบัติ การกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและมอบหมายงานในตำแหน่งต่างๆ การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ เพื่อการประสานงาน และการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนในแต่ละกลุ่มงาน

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการจัดองค์การของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี เพื่อกำหนดโครงสร้างและระบบงาน

ของกิจกรรมวงโยธาวิท ให้ครอบคลุมงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิท

โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการจัดการของผู้ควบคุมวงโยธาวิท ประกอบด้วย

- สามารถพิจารณางานทั้งหมดของกิจกรรมวงโยธาวิท
- มีการจัดกลุ่มงานตามขอบเขตงานกิจกรรมวงโยธาวิทที่ต้องปฏิบัติ
- มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานในตำแหน่งต่างๆ ของ

นักเรียนและบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน

- มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ของนักเรียนและบุคลากรผู้ปฏิบัติการ

สอน เพื่อให้ง่ายต่อการประสานงาน

- มีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับแต่ละกลุ่มงานในวงโยธาวิท

### สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546 : 24) ให้ความหมายการคิดวิเคราะห์ว่า ความสามารถในการจำแนกแจกแจงองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบของการคิดวิเคราะห์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546 : 26 - 29) กล่าวถึง องค์ประกอบของการคิดวิเคราะห์ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ความสามารถในการตีความ หมายถึง การพยายามทำความเข้าใจ และให้เหตุผลแก่สิ่งที่เราต้องการจะวิเคราะห์ เพื่อแปลความหมายที่ไม่ปรากฏโดยตรงของสิ่งนั้น โดยเกณฑ์ในการตีความได้แก่ การตีความจากความรู้ การตีความจากประสบการณ์ และการตีความจากข้อเขียน

2. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์ กล่าวคือ การคิดวิเคราะห์ที่ดีจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องนั้นๆ เพราะความรู้จะช่วยจำแนกได้ว่าเรื่องนั้นเกี่ยวข้องกับอะไร มีองค์ประกอบย่อยๆ อะไรบ้าง มีที่หมดหมู่ จัดลำดับความสำคัญอย่างไร และรู้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไร

3. ความช่างสังเกต ช่างสงสัย และช่างถาม กล่าวคือ ต้องเป็นคนช่างสังเกต สามารถค้นพบความผิดปกติท่ามกลางสิ่งที่ดูอย่างผิวเผินแล้วเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น ต้องเป็นคนช่างสงสัย เมื่อเห็นความผิดปกติแล้วไม่ละเลยไป แต่หยุดพิจารณา ขบคิดไตร่ตรอง และต้องเป็นคนช่างถาม ชอบตั้งคำถามกับตัวเองและคนรอบๆ ข้างเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การคิดต่อเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ

ความสามารถในการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล กล่าวคือ นักคิดวิเคราะห์จะต้องมีความสามารถในการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล เช่น สามารถค้นหาคำตอบได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุให้เกิดสิ่งนี้ มีการเชื่อมโยงกันอย่างไร มีใครเกี่ยวข้องบ้าง เกี่ยวข้องกันอย่างไร ส่งผลกระทบอย่างไร แนวทางแก้ปัญหา

มีอะไรบ้าง เมื่อทำเช่นนี้จะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต และคำถามอื่นๆ ที่มุ่งหมายให้คิดอย่างมีเหตุผลเชื่อมโยงกับเรื่องที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่าลักษณะของนักวิเคราะห์ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้เหตุผล จำแนกแยกแยะได้ว่าสิ่งใดเป็นความจริงสิ่งใดเป็นความเท็จ สามารถอธิบายองค์ประกอบ รายละเอียด และ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ ได้ สามารถมองเห็นความซับซ้อนที่อยู่ภายในและรู้ว่าจัดเรียงลำดับอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่เป็นฐานความรู้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา การประเมิน และการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 97) อธิบายสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ว่าหมายถึง ความเข้าใจที่มา สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้นของข้อมูลหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้ง การเชื่อมโยงบุคคล เวลา สถานที่ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546 : 160) ประกอบด้วย การจัดลำดับ ความสำคัญของงาน การแตกย่อยจากระบบใหญ่สู่ระบบย่อยๆ การเชื่อมโยงงาน เหตุการณ์ บนพื้นฐานของ เหตุและผล การแยกประเด็นหลักและประเด็นรองออกจากกันได้อย่างชัดเจน

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต หมายถึง การแสดง พฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี ในการทำความเข้าใจที่มา สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้นของข้อมูลหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนการเชื่อมโยงบุคคล เวลา สถานที่ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย

- สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานนั้นๆ
- มีการแจกแจงรายละเอียดปลีกย่อยของงานนั้นๆ ให้ชัดเจน
- สามารถเชื่อมโยงงาน เหตุการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้นๆ บนพื้นฐานของเหตุและผล
- สามารถแยกประเด็นหลักและประเด็นรองของงานนั้นๆ ออกจากกันได้อย่างชัดเจน

### สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545 : 14) ให้ความหมายการคิดสร้างสรรค์ว่า การขยาย ขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่ สู่ความคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบ ที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น

ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์

Anatasi (อ้างถึงใน อารี พันธุ์มณี, 2540 : 14) กล่าวว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไวต่อปัญหา มองเห็นการนี้ไกล มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความสามารถในการคิด หลายแง่มุม และมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างคล่องแคล่ว

Fromm (อ้างถึงใน อารี พันธุ์มณี, 2540 : 15) กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ว่า มีความสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ มีสมาธิสูง สามารถยอมรับสิ่งที่ไม่แน่นอน สิ่งที่เป็นข้อขัดแย้ง และความตึงเครียดได้ มีความเต็มใจที่จะทำสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ทุกวัน

Garison (อ้างถึงใน อารี พันธุ์มณี, 2540 : 17 - 18) ได้อธิบายถึงลักษณะของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นคนที่สนใจปัญหา ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ไม่ถอยหนีปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นคนมีความสนใจกว้างขวาง ทันทต่อเหตุการณ์รอบด้าน เป็นคนที่ชอบคิดหาทางแก้ปัญหาไว้หลายๆ ทาง เป็นคนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนเป็นคนที่ยอมรับและเชื่อในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมว่ามีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 106) อธิบายสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ว่าหมายถึง การคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงงานที่รับผิดชอบ นำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการแก้ไขปัญหการทำงานประจำวัน มีการฝึกคิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ต่อทีมงาน และได้รับการยอมรับ

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี ในการคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาหรือปรับปรุงงานและการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ประกอบด้วย

- มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติสอนและการออกแบบการแสดงของวงโยธวาทิต
- มีการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการแก้ไขปัญหการปฏิบัติการสอน และการออกแบบการแสดงของวงโยธวาทิตในแต่ละครั้ง
- สามารถคิดสิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนและการออกแบบการแสดงวงโยธวาทิตอยู่เสมอ
- มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติการสอน และรูปแบบการแสดงวงโยธวาทิตต่อทีมงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### สมรรถนะในการให้คำปรึกษา

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 102) อธิบายสมรรถนะในการให้คำปรึกษาว่าหมายถึง ความเข้าใจปัญหาและความต้องการที่แท้จริง รวมทั้งการให้คำแนะนำและแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการให้คำปรึกษา (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546 : 161 -



162) ประกอบด้วย ลักษณะการรับฟังเรื่องราวของผู้อื่น เทคนิคการตั้งคำถามเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา การรักษาระดับแรงจูงใจและการเสริมแรงบวกให้กับผู้อื่น การกระตุ้นให้ผู้อื่นค้นหาทางออกด้วยตนเอง และการติดตามผลการให้คำปรึกษาแนะนำ

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการให้คำปรึกษาของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี เพื่อทำความเข้าใจปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยธาวิฑิต รวมทั้งให้คำแนะนำและแนวทางแก่ทั้งนักเรียนและผู้ปกครอง ในการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ทั้งในด้านการเข้าร่วมกิจกรรมวงโยธาวิฑิต และการเรียนในวิชาสามัญของนักเรียน

โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการให้คำปรึกษาของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย

- มีลักษณะในการรับฟังเรื่องราวของสมาชิกวงโยธาวิฑิต
- มีเทคนิคในการตั้งคำถามเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา
- มีการรักษาระดับแรงจูงใจและการเสริมแรงบวกให้กับสมาชิกวงโยธาวิฑิต
- มีการกระตุ้นให้สมาชิกวงโยธาวิฑิตค้นหาทางออกด้วยตนเอง
- มีการติดตามผลการให้คำปรึกษากับสมาชิกวงโยธาวิฑิต

### สมรรถนะในการจูงใจ

Robbins และ Coulter (1999 : 484) ให้ความหมายของการจูงใจว่า ความเต็มใจของบุคคลที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง การจูงใจในองค์กรจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์กร ในขณะที่บุคคลในองค์กรก็ได้ผลตอบแทนด้วย นอกจากนี้แล้ว Robbins and Coulter ยังอธิบายการจูงใจว่าเป็นกระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยมนุษย์ทั้งหลายล้วนมีความต้องการ และเมื่อความต้องการนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unsatisfied Need) จะเกิดความตึงเครียด (Tension) ซึ่งจะไปกระตุ้นให้เกิดแรงขับเคลื่อน (Drive) เพื่อหาวิธีการหรือหาพฤติกรรม (Search Behavior) ที่จะนำไปสู่หรือนำมาซึ่งสิ่งที่คุณต้องการ ซึ่งหากได้ตามที่ต้องการแล้ว (Satisfied Need) ความตึงเครียดก็จะผ่อนคลาย (Reduction of Tension)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 119) ให้ความหมายการจูงใจว่า การกระทำทุกวิถีทางที่จะทำ ให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ การจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามองค์การคาดหวังไว้

### หลักการจูงใจคน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 128 - 129) กล่าวว่า การจูงใจคนนอกจากจะต้องพิจารณาความต้องการของคน ความต้องการของงานหรือองค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานแล้ว ควรจะมีหลักในการจูงใจดังนี้

1. ต้องพยายามทำความรู้จักลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล โดยมีประวัติการทำงานของแต่ละคนที่ทันสมัยอยู่เสมอ
2. ศึกษาความต้องการและความสนใจที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการ ความสนใจนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ
3. การให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปฏิบัติงานที่มีความสำคัญหรือท้าทายความสามารถบ้าง แต่ต้องคอยสังเกตดูว่าเกินกำลังความสามารถของเขาหรือไม่
4. พยายามวิเคราะห์หาจุดอ่อน และจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคนและหาทางให้เขามีโอกาสได้ใช้จุดเด่นในการทำงานให้มากที่สุด
5. การสอนงานและแนะนำวิธีทำงาน ในส่วนที่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติผิดหรือส่วนที่เป็นจุดอ่อนในการทำงานของเขา ทั้งนี้อาจจะเป็นการฝึกอบรมหรือพัฒนาให้เขาได้มีโอกาสเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานก็ได้
6. ถ้าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดปฏิบัติงานได้ดีและถูกต้องควรชื่นชมเชย หรือแสดงพฤติกรรมการยอมรับในการทำงานที่ดีของเขาทันที
7. ต้องมีความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น
8. พยายามเปิดโอกาสให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยท่านอาจจะมีส่วนร่วมเพื่อสังเกต หรือให้คำปรึกษาแนะนำ
9. พยายามกระตุ้นให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดที่มีต่อการทำงาน วิธีทำงาน หรือปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้มากที่สุด เพราะเขาเป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้นปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการทำงานเขาย่อมรู้ดีกว่า
10. ระบบข้อมูลข่าวสารจะต้องทั่วถึง เพื่อไม่ให้เกิดข่าวลือ หรือความเข้าใจผิด
11. ช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงานถ้าปัญหานั้นจะมีผลกระทบต่อบริษัทและจะต้องคำนึงถึงความถูกต้องเป็นหลัก
12. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะ เป็นสภาพที่ทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน แสง เสียง เหล่านี้จะเป็นส่วนเสริมให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างมีความสุข จะเป็นการเสริมสร้างทัศนคติทางบวกในการทำงาน

ธนรงค์วิทย์ แสหนทอง (2547 : 122) อธิบายสมรรถนะในการจูงใจว่าหมายถึง ความเข้าใจ ในความต้องการและสิ่งที่คาดหวังของแต่ละคน โดยการเลือกใช้สิ่งจูงใจหรือการหาวิธีและเทคนิคต่างๆ ในการจูงใจและเสริมแรงบวก เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะ ในการจูงใจ (ธนรงค์วิทย์ แสหนทอง, 2546 : 161 - 162) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจของผู้อื่น เสริมแรงบวกด้วยการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชยเมื่อผู้อื่นทำดี การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น การให้กำลังใจเมื่อผู้อื่นเกิดความท้อแท้ การแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ และการใช้ เทคนิคในการจูงใจกับคนประเภทต่างๆ

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการจูงใจของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต หมายถึง การแสดงพฤติกรรม ของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี เพื่อการเข้าใจความต้องการและสิ่งที่คาดหวัง ของแต่ละคน โดยการเลือกใช้วิธีและเทคนิคต่างๆ ในการจูงใจและเสริมแรงบวก เพื่อให้การปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จมากขึ้น

โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการจูงใจของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย

- มีการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจของนักเรียนและผู้ร่วมงาน
- เสริมแรงบวกด้วยการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชยเมื่อนักเรียนและผู้ร่วมงานทำดี
- เปิดโอกาสให้นักเรียนและผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น
- ให้กำลังใจเมื่อนักเรียนและผู้ร่วมงานเกิดความท้อแท้
- แสดงให้นักเรียนและผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์
- ใช้วิธีการและเทคนิคที่หลากหลายในการจูงใจให้เหมาะสมกับคนประเภทต่างๆ

### สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม

Drucker (อ้างถึงใน เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา : 2528, 4) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นการทำงานที่มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี และมีความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Kezsbom (อ้างถึงใน สุนันทา เลานนท์ : 2540, 136) ให้ความหมายของการทำงาน เป็นทีมว่า การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากัน ในการปฏิบัติงาน และทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกัน ในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

#### การพัฒนาทักษะเพื่อทำงานกับทีม

อรุณ รักธรรม (2523 : 156 - 174) กล่าวถึงการพัฒนาทักษะเพื่อทำงานกับทีม สรุปได้ดังนี้

1. ขั้นการวิเคราะห์ตนเอง (Self Analysis) ต้องพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ ตัวเอง เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในทีมอย่างไร สิ่งที่ทำเองทำมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในทีมอย่างไร จุดเด่นของตนเอง

มีอะไรบ้าง นำจุดเด่นของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์บ้างหรือไม่อย่างไร และจะแก้ไขจุดอ่อนของตนเองเมื่ออยู่ร่วมในทีมอย่างไร

2. **ขั้นวิเคราะห์และทำความเข้าใจสมาชิกภายในทีม** จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้ ระบบค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อและเป้าหมายส่วนบุคคล รูปแบบของการจูงใจที่สอดคล้องกับกลุ่ม ความสามารถ ประสบการณ์ในอดีต บุคคลอื่นในทีมมองว่าเราเป็นอย่างไร

3. **ขั้นทำความเข้าใจทีมทั้งหมด** โดยศึกษาจากองค์ประกอบต่อไปนี้ ประสบการณ์ความสามารถของทีม ทำอะไรได้หรือทำไม่ได้ ลัทธิพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในทีม การยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในทีม การสื่อความเข้าใจภายในทีม

4. **ขั้นลงมือปฏิบัติงานอย่างเต็มที่** เติบโตศักยภาพ มีจุดยืน ตื่นตัว ไม่กลัวปัญหา ก้าวหน้ามองการณ์ไกล

#### *บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทีม*

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 108 - 109) กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทีมมีลักษณะต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1. เป็นผู้ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและข้อสรุปต่างๆ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาปัญหา
2. เป็นผู้ชี้แจง แสดงเหตุผล ให้รายละเอียดโดยการยกตัวอย่าง ใช้ความหมายแสดงเหตุผล
3. เป็นผู้ริเริ่ม แสดงความคิดเห็นใหม่ๆ ให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แนะนำวิธีการใหม่แก่กลุ่ม
4. เป็นผู้กำหนดมาตรฐาน เพื่อใช้ในการประเมินผลความก้าวหน้าของกลุ่ม ทดสอบผลงานของกลุ่มล่วงหน้า
5. เป็นผู้ทำงานให้กับกลุ่มเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม เช่น การจัดวางระเบียบการติดต่อสื่อสารและประสานงาน รวบรวมงานที่ทำ ทำงานประจำให้กลุ่ม
6. เป็นผู้สรุปและประเมินผล คอยสรุปชี้แจงให้สมาชิกทราบว่า การทำงานของกลุ่มก้าวหน้าเพียงใด ประเมินความก้าวหน้าและสรุปผลการทำงานของกลุ่ม

#### *การพัฒนาและบริหารทีมให้มีประสิทธิผล*

Robbins และ Coulter (1999 : 468 - 471) กล่าวถึงการพัฒนาและบริหารทีมให้มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้

1. ต้องมีเป้าหมายชัดเจน สมาชิกในทีมรับรู้และเข้าใจวิธีที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. สมาชิกภายในทีมทุกคนต้องมีความสามารถเฉพาะตัวในการปฏิบัติงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี
3. ทีมงานที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยบรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกันจะก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์การและความสามารถของผู้บริหารทีม

4. สมาชิกของทีมต้องมีความภาคีและอุทิศตัวเองให้กับทีม มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติทุกอย่างเพื่อความสำเร็จของทีม

5. สมาชิกและผู้บริหารทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยตลอด และสะท้อนความเห็นเพื่อทบทวนและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

6. สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการเจรจาต่อรองรอบด้าน รอบรู้ งานหลายอย่าง มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานแทนกัน และพร้อมเผชิญกับงานหรือปัญหาได้หลากหลาย

7. ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานในทีมให้ทำตามตนได้ในทุกสถานการณ์ โดยการทำความเข้าใจในเจตนาของสมาชิกให้ชัดเจน จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น มีความมั่นใจ และช่วยเหลือแนะนำวิธีปฏิบัติ

8. บรรยากาศภายในของทีมต้องดี เช่น มีอุปกรณ์ครบถ้วน สถานที่เอื้ออำนวย มีการประเมินผลที่เหมาะสม เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีแรงสนับสนุนจากภายนอกทีม เช่น จากผู้บริหารระดับสูง

ณรงค์วิทย์ แสหนอง (2547 : 132) อธิบายสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมว่าหมายถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้เกียรติผู้นำและสมาชิกในทีมงาน เพื่อนำทีมไปสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการสื่อสารด้วยวาจา (ณรงค์วิทย์ แสหนอง, 2546 : 167) ประกอบด้วย การให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของทีมมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว การมีส่วนร่วมในการผลักดันทีมสู่เป้าหมาย การสนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมทีม การประสานงานกับทีมงาน การยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติเพื่อนร่วมทีม สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งภายในทีมได้โดยไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากหัวหน้าทีม และการจัดการกับปัญหาต่างๆ ระหว่างการดำเนินงาน

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีมของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้เกียรติผู้นำและสมาชิกในทีมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและนำทีมไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกิจกรรมวงโยชวาทิต

โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ประกอบด้วย

- ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของทีมมากกว่าเป้าหมายส่วนตัวในการปฏิบัติงานนั้นๆ
- มีส่วนร่วมในการผลักดันทีมสู่เป้าหมายของงานนั้นๆ
- สนับสนุนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ ของเพื่อนร่วมทีม
- ประสานงานที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ กับทีมงาน
- ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติเพื่อนร่วมทีมในการปฏิบัติงานนั้นๆ
- สามารถจัดการกับปัญหาและความขัดแย้งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นๆ ภายในทีมได้



### สมรรถนะในการประสานงาน

จุมพล สวัสดิยากร (2520 : 94) ให้ความหมายของการประสานงานว่า เป็นการรวมประสานกำลังของบุคคล หน่วยงานและปัจจัยในการบริหาร เพื่อปฏิบัติงาน ในช่วงจังหวะเดียวกัน เพื่อให้ผลของงานเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์หรือทิศทางเดียวกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 161) อธิบายพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการประสานงาน ประกอบด้วย การเตรียมการเพื่อสื่อสารกับบุคคลอื่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การสอบถามความพร้อมของผู้อื่น การตรวจสอบความเข้าใจของผู้อื่น การรักษาสัมพันธภาพส่วนบุคคลในขณะเดียวกันก็ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และการให้ความร่วมมือเมื่อผู้อื่นร้องขอ

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการประสานงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี เพื่อประสานคนให้เกิดการประสานงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ให้สามารถดำเนินร่วมกันได้ เพื่อให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตประสบความสำเร็จด้วยความเรียบร้อยและรวดเร็ว

โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการประสานงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ประกอบด้วย

- มีการเตรียมการเพื่อการสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต
- มีการสอบถามความพร้อม และตรวจสอบความเข้าใจ ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต
- มีการสร้างความไว้วางใจจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต
- สามารถรักษาสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต ในขณะเดียวกันก็ทำให้งานต่างๆ บรรลุเป้าหมาย
- ให้ความร่วมมือเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตร้องขอ

### สมรรถนะในการสื่อสาร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 124) อธิบายสมรรถนะในการสื่อสารด้วยวาจาว่าหมายถึง การสื่อสารโดยการใช้คำพูดในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและชัดเจน รวมทั้งการแสดงออกด้วยท่าทางที่เหมาะสมต่อผู้ฟัง โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการสื่อสารด้วยวาจา (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546 : 165) ประกอบด้วย ลักษณะการตั้งคำถาม ความชัดเจนในการพูด บุคลิกภาพในการพูด ลำดับการพูดและสรุปประเด็น ความชัดเจนและความมั่นใจในการตอบคำถาม และวิธีการตรวจสอบความเข้าใจของผู้ฟัง

อย่างไรก็ตาม นอกจากการสื่อสารด้วยวาจาแล้ว ทักษะการสื่อสารยังรวมถึงการฟัง การอ่าน การเขียน และการใช้สื่อลักษณะต่างๆ ประกอบการสื่อสารด้วย

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการสื่อสารของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี ในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการใช้สื่อลักษณะต่างๆ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการสื่อสารของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ประกอบด้วย

- มีการใช้ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน และการใช้สื่อลักษณะต่างๆ ในงานนั้นๆ
- มีการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่สื่อสารไปกับความเข้าใจของผู้อื่น
- เปิดโอกาสให้ผู้อื่นซักถามและแสดงความคิดเห็นในงานนั้นๆ
- มีความต่อเนื่องและความราบรื่นในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการใช้สื่อลักษณะต่างๆ
- สามารถเลือกใช้สื่อเกี่ยวกับงานนั้นๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสาร

### สมรรถนะในการตัดสินใจ

Robbins และ Coulter (1999 : 182 - 187) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การเลือกทำการอย่างใดอย่างหนึ่งในทางเลือกที่มีอยู่ตั้งแต่สองทางขึ้นไป โดยมีกระบวนการตัดสินใจที่ประกอบไปด้วย 8 ขั้นตอน คือ

- ขั้นที่ 1 ระบุปัญหา ปัญหาคือความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เรานำไปปฏิบัติกับสิ่งที่เราต้องการให้เป็น
- ขั้นที่ 2 ระบุเกณฑ์ที่จะใช้ตัดสินใจ คือปัจจัยที่เป็นเหตุผลสัมพันธ์กับการตัดสินใจ
- ขั้นที่ 3 กำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์เหล่านั้น เป็นเรื่องของการกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมากน้อยแตกต่างกันไปตามความสำคัญ โดยให้น้ำหนักมากกับเกณฑ์ที่สำคัญต่อการตัดสินใจ
- ขั้นที่ 4 กำหนดทางเลือก ซึ่งอาจมีหลายๆ ทางเลือก ในการแก้ปัญหา
- ขั้นที่ 5 วิเคราะห์ทางเลือก นำทางเลือกเหล่านั้นมาวิเคราะห์ถึงข้อดีข้อเสียโดยละเอียดแต่ละทางเลือก เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจทางเลือกในขั้นที่ 6 ต่อไป
- ขั้นที่ 6 เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกทั้งหลาย
- ขั้นที่ 7 ดำเนินการตามทางเลือก การตัดสินใจจะไม่สมบูรณ์หากไม่มีการดำเนินการติดตามมา
- ขั้นที่ 8 ประเมินผลการตัดสินใจ เพื่อประเมินว่าทางเลือกที่เลือกมาได้สามารถแก้ไขปัญหาหรือปัญหาที่มีอยู่ได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

นอกจากนี้แล้ว Robbins และ Coulter (1999 : 189 - 190) ยังกล่าวถึงการตัดสินใจที่มีเหตุผลควรมีลักษณะ 7 ประการ คือ

1. ระบุปัญหาอย่างชัดเจนไม่กำกวม
2. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ชัดเจน
3. รู้ทางเลือก และผลของแต่ละทางเลือกโดยละเอียด
4. รู้ถึงสิ่งที่ยากจะเป็นของกลุ่มเป้าหมายชัดเจน
5. สิ่งที่ยากจะให้ เป็นของกลุ่มเป้าหมายต้องคงที่แน่นอน
6. ไม่มีอุปสรรคเรื่องเวลาหรือค่าใช้จ่าย
7. การตัดสินใจเลือกครั้งสุดท้ายจะต้องได้ประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 71 - 72) กล่าวถึงหลักการและกระบวนการตัดสินใจสั่งการในการบริหารกิจกรรมนักเรียนไว้ดังนี้

#### หลักการตัดสินใจสั่งการ

ก่อนการวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารจะต้องไตร่ตรองให้ดีก่อนเท่าที่จะมีเวลาพิจารณา แล้วจึงค่อยตัดสินใจสั่งการ โดยก่อนการตัดสินใจควรคำนึงถึงหลักต่อไปนี้

1. ต้องรู้เบื้องหน้าเบื้องหลัง ความเป็นมา และสิ่งที่จะดำเนินไปสู่จุดนั้นอย่างชัดเจน
2. ต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย หรือนโยบายขององค์การ
3. ต้องก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
4. ต้องไม่ขัดต่อระเบียบ ประเพณี และศีลธรรม
5. การวินิจฉัยออกคำสั่งต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่าย
6. การออกคำสั่ง หรือสั่งการจะต้องให้ผู้ปฏิบัติรับทราบ
7. มีการติดตามผลในเรื่องที่สั่งการไปแล้ว

#### กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการอะไรออกไปนั้น จะต้องมั่นใจว่าเป็นการเหมาะสมที่สุดในขณะนั้น การพิจารณาเลือกเส้นทางดำเนินการที่ดีที่สุดได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลพิจารณาเปรียบเทียบ ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และวิจารณญาณเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. ขึ้นตั้งเรื่อง เพื่อตั้งปัญหาพิจารณาถึงโครงการหรือปัญหาที่ตั้งขึ้นมีผลกระทบต่อองค์การที่ก่อให้เกิดการพัฒนาหรือผลเสียหายอะไรบ้าง การจะดำเนินการนี้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การหรือไม่
2. ขึ้นหาวิธีการแก้ปัญหา หรือวิธีการดำเนินงาน โดยพิจารณาหาวิธีการให้มากที่สุด และวิธีเหล่านั้นสามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาได้
3. ขึ้นศึกษาวิธีการดำเนินงานหรือวิธีการแก้ปัญหาในแต่ละวิธีอย่างละเอียด โดยการศึกษาวิธีการปฏิบัติ รวบรวมข้อมูล หรือทดลองปฏิบัติ
4. ขึ้นวิเคราะห์วิธีการแก้ปัญหา วิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย ความเป็นไปได้ และผลกระทบ
5. ขึ้นพิจารณาเลือกวิธีการที่ดีที่สุด เหมาะสมกับสถานการณ์ แล้วตัดสินใจสั่งการ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 108) อธิบายสมรรถนะในการตัดสินใจว่าหมายถึง การประเมินสถานการณ์และข้อมูลต่างๆ รวมทั้งกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนพิจารณาแนวทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการตัดสินใจ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546 : 162) ประกอบด้วย การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดจากผลกระทบของการตัดสินใจ การกำหนดสมมติฐานในการตัดสินใจ การให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรวดเร็วและความถูกต้องในการตัดสินใจ การตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการตัดสินใจของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มีในการประเมินสถานการณ์และข้อมูลต่างๆ รวมทั้งกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนพิจารณาแนวทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมวงโยธาวิฑิตประสบผลสำเร็จ

โดยพฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการตัดสินใจของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย

- สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้
- มีการตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร
- มีการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก
- มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดจากผลกระทบของการตัดสินใจ
- มีการกำหนดสมมติฐานในการตัดสินใจ
- ให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- มีความรวดเร็วและความถูกต้องในการตัดสินใจ

### สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา

อำนาจ ธีระวนิช (2547 : 167) กล่าวว่าปัญหาเกิดขึ้นเมื่อ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมีความแตกต่างจากสถานการณ์ที่ต้องการเป็นอย่างมาก หรือ สิ่งที่ผันแปรจากมาตรฐานบางอย่างหรือระดับของผลงานที่ต้องการ ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงเป็นกระบวนการในการกำหนดการตอบสนองหรือการปฏิบัติที่เหมาะสมที่จำเป็นต่อการบรรเทาปัญหา ในการแก้ปัญหาจึงจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ปัญหาต่างๆ ปัญหาสามารถใช้วิธีการต่างๆ มากมาย เพื่อบรรเทาหรือทำให้ปัญหาลดน้อยลง และผู้แก้ปัญหาต้องทำการตัดสินใจในทางเลือกที่ตนคิดว่าดีที่สุด อย่างไรก็ตามสิ่งที่ตัดสินใจทุกอย่างอาจไม่ใช่สิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเสมอไป แต่สำหรับการตัดสินใจทางการจัดการเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหา หรืออย่างน้อยที่สุดก็เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา

#### แนวทางการแก้ไขปัญหา

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546 : 131) กล่าวถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นระบบจะต้องมีขั้นตอนดังนี้

1. ระบุปัญหา ว่าเป็นปัญหาประเภทใด ร้ายแรงเพียงใด เร่งด่วนหรือไม่
2. หาสาเหตุของปัญหา ดูว่าปัญหานั้นเกิดจากอะไร เป็นปัญหาส่วนตัวหรือเกิดจากการทำงาน มาจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน หรือมาจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายต่างๆ โดยพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาให้ได้
3. กำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา โดยชี้ให้ชัดเจนว่าต้องการอะไรจากการแก้ไขปัญหานี้ ซึ่งอาจเป็นการจัดการเบี่ยงเบน ลดข้อขัดข้องหรือให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ เป้าหมายจากการแก้ปัญหานี้ควรเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดได้
4. พิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยการวิเคราะห์จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นตามสาเหตุที่ค้นพบนั้น มีวิธีการใดที่สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้บ้าง และวิธีการต่างๆ เหล่านี้วิธีใดที่เป็นวิธีการที่ดีที่สุด เมื่อเลือกวิธีการได้แล้ว ก็ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา

นอกจากนี้แล้ว วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546 : 132) ยังอธิบายถึงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาว่า ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการแก้ปัญหา คือ การหาสาเหตุของปัญหา เพราะถ้าหาสาเหตุได้ถูกต้องแล้ว การแก้ไขปัญหาก็ย่อมมุ่งขจัดสาเหตุก็จะเป็นผลให้ปัญหานั้นหมดสิ้นไปได้ โดยขั้นตอนในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา คือ

1. กำหนดสภาพและขอบเขตของปัญหา โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้น เป็นมาตั้งแต่เมื่อใด เกิดขึ้นที่ไหน ทราบได้อย่างไร มีผลเสียหายอย่างไร มากน้อยแค่ไหน ขอบเขตของปัญหากว้างขวางเพียงใด อะไรคือสิ่งที่ต้องการ ทำไม่
2. ค้นคว้าหาสาเหตุแห่งปัญหา โดยพิจารณาว่ามีปัจจัยด้านบุคคล วิธีการ สภาพแวดล้อม หรือปัจจัยอื่นใดที่ทำให้เกิดปัญหานั้นขึ้น ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม และหาสาเหตุแห่งปัญหาโดยตั้งคำถามว่า ทำไมปัญหานั้นจึงเกิดขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ทั้งของตัวเองและผู้อื่น ความคิดสร้างสรรค์ ตรวจสอบความแตกต่างกับการเบี่ยงเบน และการตรวจสอบจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 128) อธิบายสมรรถนะในการแก้ไขปัญหาว่าหมายถึง การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งการหาแนวทางเลือกและพิจารณาแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการแก้ไขปัญหานั้น (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546 : 166) ประกอบด้วย การกำหนดและแยกแยะลักษณะของปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น การกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหานั้น ความคิดริเริ่มในการแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา ความรวดเร็วและความถูกต้องในการตัดสินใจแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการแก้ไขปัญหานั้นของผู้ควบคุมวงโยธาวิธาน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิธาน โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มีในการระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งการหาแนวทางเลือกและพิจารณาแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหานั้นๆ ของการดำเนินงานกิจกรรมวงโยธาวิธานได้อย่างเหมาะสม



โดยพฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการแก้ไขปัญหาของผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศ ประกอบด้วย

- สามารถกำหนดและแยกแยะลักษณะของปัญหา
- มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
- มีการหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น
- สามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
- มีความคิดริเริ่มในการแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา
- มีความรวดเร็วและความถูกต้องในการตัดสินใจแก้ปัญหา

### สมรรถนะในการมอบหมายงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 191) ให้ความหมายของการมอบหมายงานว่า การกระจายงาน ในหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจในการตัดสินใจ (Authority) ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ การมอบหมายงานไม่ใช่การที่ผู้บริหารมอบงานที่เห็นว่าเป็นกำลังหรือไม่มีเวลาที่ทำงานนั้นไปให้ผู้อื่นทำแทนเป็นครั้งคราว

#### ขั้นตอนการมอบหมายงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 195) กล่าวถึง ขั้นตอนการมอบหมายงาน มีดังนี้

1. กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน
2. กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจ
3. พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมจะรับมอบหมายงาน
4. สร้างความเข้าใจเรื่อง นโยบาย เป้าหมาย, คุณภาพการทำงาน, การควบคุม, การประเมินผล
5. กำกับการทำงาน กระตุ้นให้กำลังใจและติดตามความก้าวหน้าอยู่เสมอ
6. ประเมินผลการปฏิบัติงาน

วรนาถ แสงมณี (2544 : 4-13 – 4-15) กล่าวถึง ขั้นตอนการมอบหมายงาน เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. การกำหนดหน้าที่หรือความรับผิดชอบ (responsibility) ที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ในงานนั้นๆ
2. การให้อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ สิทธิในการปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากร และการดำเนินการตามความจำเป็นเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย
3. การสร้างสิ่งที่ต้องกระทำ หรือภาระผูกพัน (accountability) คือ ข้อผูกพันที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบ และมีหน้าที่ในการทำงานให้เสร็จตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

นอกจากนี้แล้ว เทคนิคการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ยังมีความจำเป็นเพื่อความสำเร็จของงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องนำมาใช้ก็คือ ศิลปะของความเป็นผู้นำและหลักมนุษยสัมพันธ์โดยผสมผสาน และประยุกต์ให้เข้ากันได้ได้อย่างเหมาะสมกับระเบียบมาตรฐานการทำงานขององค์กร ดังนี้คือ

1. พิจารณาถึงความเหมาะสมที่จะมอบหมายหน้าที่การงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจำเป็นต้องคำนึงถึงในหลายด้าน เช่น ประเภทของงาน คุณวุฒิและความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ขอบข่ายของภาระและความรับผิดชอบของงานนั้น เป็นต้น

2. ความเข้าใจและเต็มใจที่จะทำงานของผู้รับมอบหมายงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้มอบหมายงานจะต้องสร้างความเข้าใจให้ผู้รับมอบหมายทราบถึงวัตถุประสงค์ของงานและการมอบหมายงานนั้น

3. กำหนดมาตรฐานของการทำงาน ควรมีลักษณะชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งระบุระยะเวลาที่ต้องการให้งานสำเร็จ

4. มอบอำนาจโดยอิสระในการปฏิบัติงาน อันถือเป็นการมอบหมายความไว้วางใจและฝึกหัดผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกัน ถ้าเกิดความผิดพลาดบกพร่องขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรจะทำความเข้าใจและแนะนำแนวทางที่ดีขึ้นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชายังไม่แน่ใจในความพร้อมของผู้รับมอบหมายก็อาจมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทีละน้อยๆ หรือเริ่มจากงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนักก่อน เพื่อเป็นการฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ในการที่จะรู้จักแก้ปัญหา กล้าตัดสินใจและวางแผนด้วยตนเอง ทำให้ได้รับประสบการณ์โดยวิธีนี้จะช่วยลดและป้องกันข้อผิดพลาดจากการทำงานและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจดีขึ้น

6. การติดตามผลงาน การติดตามผลเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงความก้าวหน้าและผลงานของผู้ที่รับมอบหมายไม่ว่าเป็นอย่างไร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงให้มากในแง่ของจิตใจผู้ถูกติดตามผลงาน ทั้งในด้านบวกและลบ ในด้านผลบวกนั้น อาจทำให้เกิดความรู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่ไม่ถูกทอดทิ้ง ซึ่งการที่จะทำให้เกิดผลในแง่ใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีในการติดตามผลนั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ศิลปะที่นุ่มนวลแนบเนียน และระมัดระวังต่อข้อความที่ใช่ในการสื่อความหมาย มิฉะนั้นอาจเกิดความเข้าใจผิดว่าไม่ไว้วางใจและพยายามจะสอดแทรกในงานที่มอบหมายไปแล้วได้

7. ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ พร้อมทั้งจะให้ยกย่องและยอมรับในความผิดพลาดของผู้รับมอบหมายงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานได้มีโอกาสแก้ไขข้อผิดพลาดในครั้งต่อไป ขณะเดียวกันเมื่อผู้รับมอบหมายงานปฏิบัติงาน ได้ผลสำเร็จก็เป็นกำลังใจในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสหนอง (2547 : 109) อธิบายสมรรถนะในการมอบหมายงานว่าหมายถึง การกระจายงานและความรับผิดชอบไปสู่สมาชิกภายในและภายนอกทีมงานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านของเวลา ปริมาณงาน และความสามารถของผู้รับมอบงาน โดยพฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการมอบหมายงาน (ณรงค์วิทย์ แสหนอง, 2546 : 162) ประกอบด้วย ความชัดเจนในการมอบหมายหน้าที่และอำนาจหน้าที่เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การจัดสรรงานบนพื้นฐานความสามารถของคน การกำหนด

แนวทางและวิธีการทำงานให้ผู้รับมอบหมายงาน การให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษาเมื่อมีปัญหา กระตุ้นให้ผู้รับมอบหมายงานสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง และการมอบหมายงานพิเศษนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการมอบหมายงานของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี ในการกระจายงานและความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ไปสู่นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิตได้อย่างเหมาะสม ทั้งในด้านของเวลา ปริมาณงาน และความสามารถของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิต

โดยพฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการมอบหมายงานของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย

- มีความชัดเจนในการมอบหมายหน้าที่และอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
- สามารถจัดสรรงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ บนพื้นฐานความสามารถของบุคลากรภายในวงโยธาวิฑิต
- มีการกำหนดแนวทางและวิธีการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ ให้บุคลากรภายในวงโยธาวิฑิตผู้ได้รับการมอบหมายงาน
  - ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่บุคลากรภายในวงโยธาวิฑิตเมื่อมีปัญหา
  - มีการกระตุ้นให้บุคลากรภายในวงโยธาวิฑิตผู้ได้รับการมอบหมายงานสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง
  - มีการมอบหมายงานพิเศษนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรภายในวงโยธาวิฑิต

### สมรรถนะในการติดตามงาน

อุทัย ทิรัญโต (2525 : 118) กล่าวถึงการติดตามงานว่า ตามหลักวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ถือว่า การติดตามงานเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมงาน การติดตามงานเปรียบเสมือนการควบคุมทิศทางให้เรือเดินไปไม่ผิดทาง ปัญหาในทางปฏิบัติอยู่ที่ว่าจะติดตามไปดู่อะไรบ้าง จึงมีหลักว่าสิ่งที่จะต้องติดตามได้แก่

1. ปริมาณและคุณภาพของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่และยังมีเสร็จสิ้น
2. ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำเสร็จแล้ว
3. ความพร้อมเพียงของอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ วัสดุ และเงิน
4. วิธีการจัดการหรือการบริหาร

การติดตามงานนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับการควบคุมงานเป็นอย่างยิ่ง ข้อแตกต่างที่มองเห็นได้ชัด ได้แก่ การติดตามงานมักจะเป็นการพิจารณาทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรหรือสถานการณ์ของการทำงาน นอกจากนี้ การติดตามมักจะใช้เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญพิเศษของหน่วยงาน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความก้าวหน้าของงาน มิได้เป็นภาระกิจโดยตรงของบังคับบัญชาชั้นสูง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) กล่าวถึงการติดตามงานว่า การติดตามงานเป็นสมรรถนะอย่างหนึ่งที่จัดอยู่ในกลุ่มของความสามารถด้านการบริหารหรือจัดการงาน ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะมีได้ทั้งในระดับบริหาร และระดับพนักงาน โดยแนวทางในการพัฒนาการติดตามงานด้วยหลัก 2 C ได้แก่ Self Control และ People Control ในมุมมองต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. Self Control หมายถึง การควบคุมตนเองในการวางแผน และการติดตามงานตามแผนงานที่กำหนดเป็นระยะๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- วางแผน บันทึกช่วยจำ ควรมีการจดบันทึกงานที่ยังไม่เสร็จและจำเป็นจะต้องมีการติดตามงานดังกล่าว อย่าใช้วิธีการการจดจำเพียงอย่างเดียว เนื่องจากสมองเราจะไม่สามารถจดจำสิ่งต่างๆ ได้ทุกเรื่อง ดังนั้นควรมีการตรวจสอบและวางแผนงานในการติดตามงานในแต่ละวันว่าจะจะต้องติดตามงานอะไรบ้าง งานใดมีความสำคัญก่อนหลัง งานใดบ้างที่จะต้องติดตามอย่างเร่งด่วน ซึ่งควรจัดลำดับงานที่จะต้องมีการติดตามในลักษณะของการจดบันทึกแผนการติดตามงาน

- ติดตามเป็นระยะ กระตุ้นการทำงาน หากมีการบันทึกแผนการติดตามงานประจำวันแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ จะต้องดำเนินการติดตามงานตามแผนที่กำหนด การติดตามงานจะเป็นการกระตุ้นให้อีกฝ่ายไม่ลืมที่จะทำงานให้ นอกจากนี้ยังได้รับรู้ถึงความก้าวหน้าของงานอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามไม่ควรติดตามงานจนเกินไป ขอให้พิจารณาดูความเหมาะสมของเวลา อย่าตามงานจนทำให้อีกฝ่ายเกิดความรำคาญจนไม่อยากจะทำงานให้ หลังจากที่ติดตามงานของคุณเสร็จเรียบร้อยแล้วอย่าลืมที่จะรายงานความก้าวหน้าในงานให้กับหัวหน้ารับทราบเสมอ อย่ามัวแต่รอให้หัวหน้าต้องมาสอบถามการติดตามงาน

2. People Control หมายถึง การควบคุมบุคคลอื่นให้ทำงานให้ ซึ่งการควบคุมบุคคลอื่นจะยากกว่าการควบคุมตนเอง ดังนั้นจะต้องพยายามศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะของคน รวมทั้งการใช้ศิลปะการพูดเพื่อติดตามผลการทำงาน ดังนี้

- วิเคราะห์ลักษณะของคน การติดตามงานอาจเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เพราะงานที่ทำอาจไม่จบเพียงครั้งเดียว และหากเป็นฝ่ายขอความช่วยเหลือจากคนอื่นแล้วจะต้องพยายามศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะของคนที่จะต้องติดตามงานด้วยอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้นการวิเคราะห์ลักษณะของคนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะช่วยให้หากลวิธีในการติดตามงานให้ได้ผลงานตามที่กำหนด ทั้งนี้ลักษณะของคนมีหลากหลายรูปแบบ จึงควรใช้ศิลปะการพูดเพื่อการติดตามงานซึ่งทำให้อีกฝ่ายไม่รู้สึกว่ากำลังติดตามงานอยู่

- การใช้ศิลปะการพูด ต้องเลือกใช้คำพูดเพื่อการติดตามงานให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา และโอกาส เช่น พูดนอกเรื่องเพื่อโยนเข้าสู่ประเด็น พูดเสนอความช่วยเหลือ และการพูดตรงประเด็น

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547 : 114) อธิบายสมรรถนะในการติดตามงานว่าหมายถึง การกำหนดวิธีการ แหล่งข้อมูล และความถี่ในการติดตามงาน รวมทั้งการกระตุ้นจิตใจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง โดยพฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการติดตามงาน (ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2546 : 163) ประกอบด้วย การเลือกใช้แหล่ง

ข้อมูลในการติดตาม การจัดทำตารางกำหนดการในการติดตาม การประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าของงาน กับทีมงาน การบันทึกผลการติดตามงาน การให้ความสำคัญกับการติดตามงาน การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน เสร็จครัดต่อแผนงานที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการติดตามงานของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต หมายถึง การแสดง พฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี ในการกำหนดวิธีการ แหล่งข้อมูล และ ความถี่ในการติดตามงาน รวมทั้งการกระตุ้นใจให้แก่นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิต ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง

โดยพฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการติดตามงานของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย

- มีการเลือกใช้แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตในการติดตามงานนั้นๆ
- มีการจัดทำตารางกำหนดการในการติดตามงานนั้นๆ
- มีการประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าของงานนั้นๆ กับสมาชิกวงโยธาวิฑิต บุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิต
- มีการบันทึกผลการติดตามงานนั้นๆ
- ให้ความสำคัญกับการติดตามงานนั้นๆ
- มีการกระตุ้นให้สมาชิกวงโยธาวิฑิต บุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิต เสร็จครัดต่อแผนงานที่กำหนดไว้

### สมรรถนะในการเจรจาต่อรอง

ณรงค์วิฑิตย์ แสนทอง (2547 : 123) อธิบายสมรรถนะในการเจรจาต่อรองว่าหมายถึง การหาเหตุผลมาสนับสนุน และการกำหนดทางเลือกในการต่อรองผลประโยชน์ เพื่อจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความคิดเห็นคล้ายตามและเกิดการยอมรับกันทั้งสองฝ่าย โดยพฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการเจรจาต่อรอง (ณรงค์วิฑิตย์ แสนทอง, 2546 : 164) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ประเด็นข้อต่อรอง การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตัวเองและฝ่ายตรงข้าม การเตรียมข้อมูลเพื่อการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในระหว่างการเจรจาต่อรอง การจัดการกับความขัดแย้งในระหว่างการเจรจาต่อรอง และการสร้างความพึงพอใจของคู่เจรจา

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการเจรจาต่อรองของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต หมายถึง การแสดง พฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี ในการหาเหตุผลมาสนับสนุน และการ กำหนดทางเลือกในการต่อรองผลประโยชน์ เพื่อจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความคิดเห็นคล้ายตามและเกิดการยอมรับกันทั้งสองฝ่าย

โดยพฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการเจรจาต่อรองของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย

- สามารถวิเคราะห์ประเด็นข้อต่อรองได้อย่างถูกต้อง



- มีการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตัวเองและคู่เจรจา
- มีการเตรียมข้อมูลเพื่อการเจรจาต่อรอง
- สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในระหว่างการเจรจาต่อรอง
- สามารถจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการเจรจาต่อรองได้
- สามารถสร้างความพึงพอใจและการยอมรับของคู่เจรจา

### สมรรถนะในการประเมินผล

Gronlund (อ้างถึงใน กังวล เทียนกัณฑ์เทศน์, 2536 : 16) ให้ความหมายของการประเมินผลว่า การตัดสินหรือลงความเห็นใดๆ จากผลของการวัด วิเคราะห์ผลที่วัดได้ หรือหลักฐานอื่นๆ ประกอบการลงความเห็น เป็นกระบวนการตรวจสอบอย่างมีระบบ

เสริม ทศศรี (2536 : 9) ให้ความหมายของการประเมินผลว่า กระบวนการในการตัดสินใจ ตีราคา ลงสรุป หรือหาคุณค่าของคุณลักษณะ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ และใช้วิจญาณประกอบพิจารณา หรือ หมายถึงการพิจารณาตัดสินความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงานกับจุดประสงค์

กรมวิชาการ (2545 : 12) กล่าวถึง บทบาทในการประเมินผลของครูที่ปรึกษากิจกรรมไว้ว่า ครูที่ปรึกษากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนต้องดูแลและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ต้องรายงานเวลาและพฤติกรรมเข้าร่วมกิจกรรม ต้องศึกษาติดตามและพัฒนาผู้เรียนในกรณีผู้เรียนไม่เข้าร่วมกิจกรรม

นอกจากนี้แล้ว กรมวิชาการ (2545 : 24) กล่าวถึง หน้าที่ของผู้จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนว่า ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนต้องทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลผู้เรียนทุกคนตลอดช่วงชั้นสรุปและประเมินผลการร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด แล้วนำเสนอผลการประเมินต่อคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการให้ความเห็นชอบ เพื่อนำเสนอผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาตัดสินและอนุมัติผลการประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนผ่านช่วงชั้นต่อไป

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการประเมินผลของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี เพื่อตรวจสอบการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต และการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวัด หรือผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรมมาเปรียบเทียบ และพิจารณาตัดสินความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรม กับเกณฑ์/จุดประสงค์ที่กำหนดไว้

โดยพฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการประเมินผลของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ประกอบด้วย

- มีการพิจารณางาน กิจกรรมในวงโยธวาทิต ที่ผู้ปฏิบัติการสอนและนักเรียนต้องปฏิบัติ
- มีการกำหนดเกณฑ์ จุดประสงค์ของกิจกรรมนั้นๆ ในวงโยธวาทิต

- สามารถเลือกเทคนิคและเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมนั้นๆ ในวงโยธาวิทได้อย่างเหมาะสม

- มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน กิจกรรม กับเกณฑ์ จุดประสงค์ของกิจกรรมนั้นๆ

จากการวิเคราะห์งาน ขอบเขตงาน และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน ของผู้ควบคุมวงโยธาวิท ตลอดจนการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิทข้างต้น ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นแนวคิดเบื้องต้นในการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์งานและสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียน ด้านการจัดการวงโยธาวิทของผู้ควบคุมวงโยธาวิท โดยผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นผู้วิจัยจะนำมาสรุปเป็นรายการสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ควบคุมวงโยธาวิท ซึ่งเป็นประชากรของงานวิจัย

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุทธนะ ดิงศภัทย์ (2538) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารกิจกรรมนักเรียนในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารกิจกรรมนักเรียนในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร มีการบริหารกิจกรรมนักเรียนในโรงเรียน ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวทางปฏิบัติ โครงสร้างการบริหารกิจกรรมนักเรียน การวางแผน การดำเนินงาน การติดตามและการประเมินผลทุกโรงเรียน มีผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย กรรมการนักเรียนเป็นผู้ดำเนินการ การวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัญหาด้านโครงสร้างบริหารกิจกรรมนักเรียน ปัญหาด้านการวางแผนกิจกรรมนักเรียน ปัญหาด้านติดตามประเมินผล มีน้อย จะมีปัญหาในด้านการดำเนินงาน ที่พบมากคือ ปัญหาความเป็นสัดส่วนของสถานที่ทำงานสำหรับนักเรียนในการจัดกิจกรรมนักเรียน และปัญหาอาจารย์ในโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมนักเรียน

ธนาคาร แพทย์วงษ์ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแผนการฝึกและการคัดเลือกนักดนตรีสำหรับวงโยธาวิทในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการจัดแผนการฝึก วิธีคัดเลือกนักดนตรีและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการวงโยธาวิท ผลการวิจัยพบว่า ด้านการฝึกโรงเรียนที่ศึกษาส่วนใหญ่มีการประชุมเตรียมการในการกำหนดระยะเวลาในการฝึกซ้อม การจัดตารางฝึกมีความชัดเจนในการปฏิบัติ ด้านการคัดเลือกนักดนตรีมีแนวทางปฏิบัติ 2 แนวทาง คือ มีการกำหนดคุณสมบัติและกระบวนการคัดเลือกในด้านต่างๆ อย่างชัดเจน โดยอีกแนวทางหนึ่งคือ ไม่มีการกำหนดในเบื้องต้น แต่กระบวนการต่างๆ จะเกิดขึ้นเมื่อนักเรียนเข้ามาสู่กระบวนการฝึกซ้อมแล้ว โดยครูผู้สอนจะคอยสังเกตพฤติกรรมและสร้างสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นกับนักเรียนภายหลัง ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการวงโยธาวิท

คือ บุคลากรภายในโรงเรียน องค์กรต่างๆ ภายนอกโรงเรียน และด้านงบประมาณ โดยผลจากการสรุปปัญหา ทั้ง 3 ประการ พบว่า ถ้าการบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนดี จะสามารถส่งผลให้องค์กรต่างๆ ที่อยู่ภายนอกโรงเรียนเข้ามาให้ความร่วมมือในการสนับสนุนวงโยชวาทิตในด้านต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยที่สำคัญคืองบประมาณ

สุพจน์ เจนณะสมบัติ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารกิจกรรมนักเรียน ด้านการจัดวงโยชวาทิตของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลชนะเลิศแห่งประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2539 - 2542 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิต และปัญหาการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลชนะเลิศแห่งประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ.2539 - 2542 ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนที่ได้รับรางวัลชนะเลิศแห่งประเทศไทย มีการจัดการวงโยชวาทิตดังนี้ ด้านการวางแผน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรม มีการทำแผนปฏิบัติการเป็นรายปี มีครู อาจารย์ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตเป็นผู้รับผิดชอบในการทำแผนและจัดทำโครงการ ด้านงบประมาณ ใช้เงินบำรุงการศึกษา เงินสมาคมผู้ปกครองและครู ด้านการดำเนินงาน มีการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมวงโยชวาทิต มีสถานที่ฝึกซ้อม มีการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยในการฝึกซ้อม ด้านการติดตาม ประเมินผล มีการติดตามประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ และนำผลไปเป็นข้อมูลใช้ในการเตรียมหรือวางแผน การจัดกิจกรรมครั้งต่อไป ปัญหาในการบริหารกิจกรรมนักเรียน ด้านการจัดการวงโยชวาทิตได้แก่ แผนงานที่เสนอไปนั้นมีการเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็นไม่ตรงกัน นักเรียนมักขาดซ้อมเพื่อไปเรียนพิเศษ ผู้ปกครองไม่อนุญาตให้นักเรียนมาร่วมกิจกรรม มีบางโรงเรียนไม่มีการติดตามประเมินผลการจัดกิจกรรม

สิทธิ สิทธิการุณย์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิต : กรณีศึกษาโรงเรียนวัดสุทธิวารามและโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของโรงเรียนวัดสุทธิวารามและโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า การบริหารกิจกรรมวงโยชวาทิตของทั้งสองโรงเรียนค่อนข้างคล้ายกัน แบ่งได้เป็นสองส่วน ส่วนแรกเป็นการบริหารในระดับโรงเรียนซึ่งเป็นระดับนโยบายและการอำนวยการ มีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุดและได้รับมอบหมายให้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลและประสานงานกับอาจารย์ผู้ฝึกสอนวงโยชวาทิต ส่วนที่สองเป็นการบริหารที่เป็นดำเนินการในระดับของคณะกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิต โดยทั้งสองโรงเรียนมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมและการดำเนินการคล้ายกันคือ มีหัวหน้าวงเป็นผู้ดูแลการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ และปฏิบัติตามสิ่งที่ได้รับมอบหมายจากอาจารย์ผู้ฝึกสอนวงโยชวาทิต มีรองหัวหน้าวงเป็นผู้ช่วย และแบ่งการทำงานได้เป็นสองประเภทคือ กลุ่มหัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ในการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆในวงให้เรียบร้อย และอีกกลุ่มคือกลุ่มหัวหน้าเครื่องดนตรีทำหน้าที่ดูแลในเรื่องการฝึกซ้อมของสมาชิกในกลุ่ม โดยดำเนินงานภายใต้ระบบรุ่นพี่ - รุ่นน้อง ทั้งสองโรงเรียนให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมวงโยชวาทิตในด้าน งบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่และการฝึกซ้อมเป็นอย่างดี และมีการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการหรือสิ้นภาคการศึกษา โดยปัญหาที่พบทั้งสองโรงเรียนคือ อาจารย์ไม่มีความถนัดในการทำงานด้านเอกสาร การเขียนแผนและโครงการ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ

**ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง** เพื่อวิเคราะห์งานและสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย คือ

1.1 กำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย โดยสังเคราะห์งานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจากการศึกษาหน้าที่ของผู้บริหารกิจกรรมนักเรียนของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 9 - 10) งานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตโรงเรียนวัดสุทธิวราราม (แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2545 ฝ่ายธุรการ, 2545 : 7) และงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย (เอกสารโครงการพัฒนาผู้นำชุมนุมดนตรีฯ, 2546 : 6 - 12)

1.2 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี แนวปฏิบัติและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

1.3 วิเคราะห์สมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี แนวปฏิบัติและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต

**ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ** เกี่ยวกับงาน ขอบเขตงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตในแต่ละงาน ตลอดจนสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ โดย

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2

**ประชากร** ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารกิจกรรมนักเรียน ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการวงโยชวาทิต ซึ่งได้ข้อมูลจากการสอบถามประกอบกับการพิจารณาจากหลักฐานเอกสารที่แสดงถึง คุณวุฒิ และประสบการณ์ที่ตรงตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารกิจกรรมนักเรียน กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติดังนี้

- มีวุฒิทางการศึกษาด้านบริหารการศึกษาดั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือ
- มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน
- มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิต หรือ
- มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีศึกษา กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติดังนี้

- มีวุฒิทางการศึกษาด้านดนตรีศึกษาดั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- มีประสบการณ์การสอนวิชาดนตรีในระดับอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี
- มีประสบการณ์ในการสอนหรือนิเทศผู้ควบคุมวงโยชวาทิต
- มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิต
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการวงโยชวาทิต กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติดังนี้

- มีวุฒิทางการศึกษาดั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- มีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ไม่น้อยกว่า 5 ปี
- มีผลงานจากการประกวดวงโยชวาทิต ในระดับประเทศหรือระดับนานาชาติ
- ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์ 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารกิจกรรมนักเรียน จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีศึกษา จำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการวงโยชวาทิต จำนวน 2 คน จากวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกผู้ให้ข้อมูลจากทั้งกลุ่มประชากรตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน มีรายชื่อดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารกิจกรรมนักเรียน ได้แก่

- อาจารย์สมจิต พึ่งโพธิ์สภ  
รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ โรงเรียนวัดสุทธิวาราม
- บาทหลวงนที ชีรานูวรรรัตน์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพมิตรศึกษา



### ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีศึกษา ได้แก่

- อาจารย์ดำริห์ บรรณวิทยกิจ  
รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะดุริยางคศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- อาจารย์สุรพล รัญญวิบูลย์  
ภาควิชาศิลปนิเทศน์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการวงโยชวาทิต ได้แก่

- อาจารย์สุพัฒน์ รัญญวิบูลย์  
หัวหน้างานดนตรี โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
- อาจารย์อนุพงษ์ อมาตยกุล  
ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตโรงเรียนดาราสุมุทร

## **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนที่ 2**

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อวิเคราะห์งาน ขอบเขตงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตในแต่ละงาน ตลอดจนสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) และคำถามปลายเปิด (Open-ended) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับงาน ขอบเขตงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตในแต่ละงาน ตลอดจนสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ โดยพิจารณาตามงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ มีลักษณะเป็นข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อคำถามหลัก และคำถามปลายเปิด (Open-ended)

## **การสร้างเครื่องมือในขั้นตอนที่ 2**

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยวิธีการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี แนวปฏิบัติ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือวิจัย

2. ร่างเครื่องมือวิจัยตามกรอบแนวคิดที่ได้ศึกษาด้วยตนเอง และตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. สร้างเครื่องมือวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและแก้ไข

4. นำเครื่องมือวิจัยที่ได้ปรับปรุงแล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาความตรงตามเนื้อหา และความถูกต้องในการใช้ภาษา โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

4.1 เป็นนักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา หรือ

#### 4.2 เป็นนักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้าน การจัดการวงโยธวาทิต

ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

- 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์  
อาจารย์ประจำ/ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา  
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา  
ภาควิชาภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิทยา ไส้ทอง  
อาจารย์ประจำสาขาดนตรีศึกษา  
ภาควิชาศิลปะ ดนตรี และนาฏศิลป์ศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. นำเครื่องมือวิจัยที่ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแล้วมารับปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่  
ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับเป็นเครื่องมือวิจัยที่สมบูรณ์

6. นำเครื่องมือวิจัยฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 2

ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากงานหลักสูตรและการสอน (บัณฑิตศึกษา) คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการ  
สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 6 ท่าน ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาเฉลี่ย 2 - 3 ชั่วโมง/ท่าน

#### การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ นำเสนอเป็นความเรียงสรุป  
รายละเอียดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับงาน ขอบเขตงาน กิจกรรม  
ที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตในแต่ละงาน ตลอดจนสมรรถนะและ  
พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำข้อมูลที่ได้  
มาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ เพื่อนำสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 50

ขึ้นไป ให้ข้อมูลว่าเป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงาน 6 งานขึ้นไป มาสรุปเป็นรายการสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ นำเสนอในรูปแบบตารางแสดงรายละเอียดตามงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธวาทิต** เกี่ยวกับสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ โดยนำรายการสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2 มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นสำหรับผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 3

**ประชากร** ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธวาทิตของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีวงโยธวาทิต ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2500 คนขึ้นไป ตามเกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนโดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ของสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547)

ผู้วิจัยกำหนดโรงเรียนที่เป็นประชากรจากข้อมูลของศูนย์ปฏิบัติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2545) และจากการสอบถามทางโทรศัพท์เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2547 ซึ่งได้โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีวงโยธวาทิต จำนวน 53 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 39 โรงเรียน และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 14 โรงเรียน

การวิจัยนี้ใช้ประชากรทั้งหมด กำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็น ผู้บริหารจำนวน 53 คน และผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำนวน 53 คน รวมประชากรผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 106 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนที่ 3

เครื่องมือที่ใช้ในการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธวาทิต เป็นแบบสอบถาม ซึ่งสร้างจากผลการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อให้คะแนนน้ำหนักระดับความสำคัญของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ จำนวน 100 ข้อ รายละเอียดครอบคลุมสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปและกำหนดกรอบสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในการวิจัยครั้งนี้ได้ดังนี้

1) สมรรถนะด้านดนตรีโยธาพิศ	จำนวน 7 ข้อ	ในข้อที่ 1 - 7
2) สมรรถนะในการวางแผน	จำนวน 8 ข้อ	ในข้อที่ 8 - 15
3) สมรรถนะในการจัดองค์การ	จำนวน 5 ข้อ	ในข้อที่ 16 - 20
4) สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์	จำนวน 7 ข้อ	ในข้อที่ 21 - 27
5) สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์	จำนวน 8 ข้อ	ในข้อที่ 28 - 35
6) สมรรถนะในการให้คำปรึกษา	จำนวน 7 ข้อ	ในข้อที่ 36 - 42
7) สมรรถนะในการจูงใจ	จำนวน 5 ข้อ	ในข้อที่ 43 - 47
8) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม	จำนวน 8 ข้อ	ในข้อที่ 48 - 55
9) สมรรถนะในการประสานงาน	จำนวน 6 ข้อ	ในข้อที่ 56 - 61
10) สมรรถนะในการสื่อสาร	จำนวน 6 ข้อ	ในข้อที่ 62 - 67
11) สมรรถนะในการตัดสินใจ	จำนวน 6 ข้อ	ในข้อที่ 68 - 73
12) สมรรถนะในการแก้ปัญหา	จำนวน 7 ข้อ	ในข้อที่ 74 - 80
13) สมรรถนะในการมอบหมายงาน	จำนวน 7 ข้อ	ในข้อที่ 81 - 87
14) สมรรถนะในการติดตามงาน	จำนวน 5 ข้อ	ในข้อที่ 88 - 92
15) สมรรถนะในการประเมินผล	จำนวน 8 ข้อ	ในข้อที่ 93 - 100

### การสร้างเครื่องมือในขั้นตอนที่ 3

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยวิธีการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ร่างเครื่องมือวิจัยตามกรอบแนวคิดที่ได้จากผลการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2 และตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. สร้างเครื่องมือวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและแก้ไข
3. นำเครื่องมือวิจัยที่ได้ปรับปรุงแล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในขั้นตอนที่ 2 เพื่อพิจารณาความตรงตามเนื้อหา และความถูกต้องในการใช้ภาษา
4. นำเครื่องมือวิจัยที่ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแล้วมาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับเป็นเครื่องมือวิจัยที่สมบูรณ์
5. นำเครื่องมือวิจัยฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 3

ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากงานหลักสูตรและการสอน (บัณฑิตศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารโรงเรียนและผู้ควบคุมวงโยธาพิศที่เป็นประชากรของการวิจัยนี้ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยได้ตรวจคัดเลือกแบบสอบถามที่ครบถ้วนและสมบูรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไป ได้รับคืน และแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำแนกตามประชากร

ประชากร	แบบสอบถามที่ส่งไป	แบบสอบถามที่ได้รับคืน		แบบสอบถามที่สมบูรณ์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารโรงเรียน	53	48	90.56	48	90.56
ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต	53	50	94.33	50	94.33
รวม	106	98	92.45	98	92.45

### การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 3

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในการคำนวณค่าทางสถิติ โดยอาศัยการคำนวณจากโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ นำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธาวิฑิตของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ใช้หลักเกณฑ์เพื่อแปลความหมายดังนี้

เกณฑ์การแปลความหมายพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.50 – 5.00	สมรรถนะ/พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตที่มีความสำคัญมากที่สุด
3.50 – 4.49	สมรรถนะ/พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตที่มีความสำคัญมาก
2.50 – 3.49	สมรรถนะ/พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตที่มีความสำคัญปานกลาง
1.50 – 2.49	สมรรถนะ/พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตที่มีความสำคัญน้อย
1.00 – 1.49	สมรรถนะ/พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตที่มีความสำคัญน้อยที่สุด



### เกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

$$1. \text{ ค่าร้อยละ โดยใช้สูตร } \text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น}}{\text{จำนวนผู้ตอบทั้งหมด}} \times 100$$

2. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i f_i}{n}$$

กำหนดให้  $X_i$  แทน คะแนนหรือค่าที่ได้ทั้งหมดของชั้นที่  $i$

$f_i$  แทน ความถี่ของอัตราภาคชั้นที่  $i$

$n$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

3. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้สูตรดังนี้

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum f_i (X_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

กำหนดให้  $X_i$  แทน คะแนนหรือค่าที่ได้ทั้งหมดของชั้นที่  $i$

$f_i$  แทน ความถี่ของอัตราภาคชั้นที่  $i$

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

$n$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์งานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ขอบเขตงาน และกิจกรรมที่ดำเนินการในแต่ละงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะและพฤติกรรมในแต่ละสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

**ส่วนที่ 2** นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร

**ส่วนที่ 1** นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากเครื่องมือวิจัยประเภทแบบ สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับงาน ขอบเขตงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยวาทิตในแต่ละงาน ตลอดจนสมรรถนะ และพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารกิจกรรมนักเรียน 2 ท่าน เป็นผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นผู้ อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาวิชาบริหารการศึกษา โดยทั้ง 2 ท่าน มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยวาทิตและการ จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ควบคุมวงโยวาทิต

ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีศึกษา 2 ท่าน เป็นผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นรองคณบดีฝ่าย กิจกรรมนักศึกษา คณะดุริยางคศาสตร์ และอาจารย์ประจำภาควิชาศิลปนิเทศน์ คณะมนุษยศาสตร์ มีวุฒิการ ศึกษาระดับปริญญาโทสาขาการแสดงดนตรีและมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาดุริยางคศิลป์ตะวันตก โดยทั้ง 2 ท่าน มีประสบการณ์สอนวิชาดนตรีในระดับอุดมศึกษา เป็นระยะเวลา 7 ปี และ 8 ปี

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการวงโยวาทิต 2 ท่าน เป็นผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นผู้ควบคุม วงโยวาทิต มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาอักษรศาสตร์และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขา ดุริยางคศิลป์ตะวันตก ทั้ง 2 ท่าน มีประสบการณ์ปฏิบัติหน้าที่ผู้ควบคุมวงโยวาทิต เป็นระยะเวลา 22 ปี และ 19 ปี นอกจากนี้ทั้ง 2 ท่านต่างมีผลงานจากการประกวดวงโยวาทิตในระดับประเทศและระดับ นานาชาติ โดยผลงานจากการประกวดวงโยวาทิตในระดับประเทศ ได้แก่ ร่วมการประกวดในรายการ การประกวดวงโยวาทิตนักเรียน นิสิต นักศึกษาชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย และผลงานจากการประกวดวง โยวาทิตในระดับนานาชาติ ได้แก่ ร่วมการประกวดในรายการ World Music Contest และรายการ World Association of Marching Show Band

## ตอนที่ 2 งานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

งานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต	ความถี่ (n = 6)	ร้อยละ
1. จัดทำแผน แผนงาน โครงการของกิจกรรมวงโยธวาทิต	6	100.00
2. จัดการปฐมนิเทศนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยธวาทิต	6	100.00
3. จัดตั้งคณะกรรมการวงโยธวาทิต	6	100.00
4. รับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต	6	100.00
5. ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยธวาทิต	6	100.00
6. บริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยธวาทิต	6	100.00
7. ปฏิบัติการสอนและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวงโยธวาทิต	6	100.00
8. ควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยธวาทิต	6	100.00
9. บริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต	6	100.00
10. บริหารงบประมาณกิจกรรมวงโยธวาทิต	4	66.67
11. ประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต และการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต	6	100.00

จากตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต รายละเอียดดังต่อไปนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า งานจัดทำแผน แผนงาน โครงการของกิจกรรมวงโยธวาทิต จัดการปฐมนิเทศนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยธวาทิต จัดตั้งคณะกรรมการวงโยธวาทิต รับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยธวาทิต บริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยธวาทิต ปฏิบัติการสอนและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวงโยธวาทิต ควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยธวาทิต บริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต ประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตและการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต เป็นงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต คิดเป็นร้อยละ 100.00 เท่ากัน และมีผู้ให้สัมภาษณ์ 4 ท่าน ให้ข้อมูลว่า งานบริหารงบประมาณกิจกรรมวงโยธวาทิต เป็นงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต คิดเป็นร้อยละ 66.67

### ตอนที่ 3 ขอบเขตงาน และกิจกรรมที่ดำเนินการในแต่ละงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

จากงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตข้างต้น สามารถวิเคราะห์เนื้อหาขอบเขตงานและกิจกรรมที่ดำเนินการของแต่ละงาน โดยพิจารณาข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีค่าร้อยละ 50.00 ขึ้นไปสรุปได้ดังนี้

#### งานจัดทำแผน แผนงาน โครงการ ของกิจกรรมวงโยธวาทิต

##### ขอบเขตงาน

- จัดทำแผน ได้แก่ แผนพัฒนากิจกรรมวงโยธวาทิต แผนพัฒนาศักยภาพสมาชิกวงโยธวาทิต แผนพัฒนาบุคลากรวงโยธวาทิต
- จัดทำแผนงาน ได้แก่ แผนการสอน แผนการฝึกซ้อม แผนการเกี่ยวกับพัสดุ อุปกรณ์ แผนการรับสมัครสมาชิกเข้าร่วมกิจกรรม
- จัดทำโครงการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ
  - โครงการต่อเนื่อง เช่น โครงการรับสมัครสมาชิกเข้าร่วมกิจกรรม โครงการค่ายดนตรีเพื่อพัฒนาศักยภาพสมาชิกวงโยธวาทิต โครงการพัฒนาผู้นำสมาชิกวงโยธวาทิต โครงการแสดงผลงานของสมาชิกวงโยธวาทิต เป็นต้น
  - โครงการพิเศษ เช่น โครงการประกวดวงโยธวาทิต โครงการจัดซื้อพัสดุอุปกรณ์ดนตรี โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการต่างๆ เป็นต้น
- จัดทำปฏิทินงานกิจกรรมวงโยธวาทิต

##### กิจกรรมที่ดำเนินการ

- ประชุมคณะกรรมการวงโยธวาทิต เพื่อเตรียมการวางแผนต่างๆ
- ตรวจสอบ ทบทวน และวิเคราะห์ภารกิจการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต
- กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต
- กำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติในลักษณะของแผน แผนงาน โครงการ/กิจกรรม และทำปฏิทินการปฏิบัติงาน
- เขียนรายละเอียดของแผน แผนงาน โครงการ และปฏิทินการปฏิบัติงานทุกๆ ปีการศึกษา
- กำหนดงบประมาณสำหรับแผนงานหลัก และกิจกรรมอื่นๆ ที่ระบุไว้ในแผน
- กำหนดวิธีการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละกิจกรรมในแผนต่างๆ
- กำหนดวิธีการประเมินแผน แผนงาน โครงการ
- นำผลที่ได้จากการประเมินมาทบทวน และปรับแผนให้มีความเหมาะสม



## งานจัดการประชุมนิเทศนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต

### **ขอบเขตงาน**

- จัดการประชุมนิเทศสมาชิกใหม่ เพื่อปรับพฤติกรรมและให้ข้อมูลเป็นแนวปฏิบัติในการเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต
- จัดการประชุมสมาชิกเก่า เพื่อชี้แจงแนวทาง วัตถุประสงค์ โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ภาคเรียน และทบทวนข้อปฏิบัติต่างๆ ในการเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต
- จัดการประชุมผู้ปกครอง เพื่อชี้แจงแนวทาง วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิต ตลอดจนความร่วมมือและการสนับสนุนกิจกรรมวงโยชวาทิต

### **กิจกรรมที่ดำเนินการ**

- ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมการประชุมนิเทศ
- กำหนดเนื้อหา และรายละเอียดของกิจกรรมในวันประชุมนิเทศ
- กำหนดวิทยากรที่จะพูดและนำเสนอกิจกรรมในการประชุมนิเทศ
- จัดเตรียมเอกสาร อุปกรณ์และสถานที่ให้พร้อมสำหรับการจัดกิจกรรมประชุมนิเทศ
- ดำเนินการประชุมนิเทศโดยมีกิจกรรมหลักคือ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์, การแนะนำกิจกรรมวงโยชวาทิต, การแนะนำอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในวงโยชวาทิต, การนำนักเรียนชมสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม

## งานจัดตั้งคณะกรรมการวงโยชวาทิต

### **ขอบเขตงาน**

- จัดตั้งคณะกรรมการวงโยชวาทิต
- จัดตั้งกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิต
- ดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิตโดยการทำงานร่วมกับนักเรียน

### **กิจกรรมที่ดำเนินการ**

การจัดตั้งคณะกรรมการวงโยชวาทิต

- ประชุมเพื่อเตรียมการจัดตั้งคณะกรรมการวงโยชวาทิต
  - จัดองค์การวงโยชวาทิตเพื่อรองรับงานและบุคคล
  - กำหนดตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ
  - แต่งตั้งบุคลากรภายในโรงเรียน ตลอดจนอาจารย์พิเศษเป็นคณะกรรมการวงโยชวาทิต
- จัดตั้งกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิต
- ประชุมเพื่อเตรียมการจัดตั้งกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิต
  - จัดองค์การวงโยชวาทิตเพื่อรองรับงานและบุคคล

- กำหนดตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ
- จัดตั้งคณะกรรมการนักเรียนวงโยธวาทิต โดยกำหนดคุณสมบัติกรรมการนักเรียนวงโยธวาทิต แล้วจัดตั้งด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การแต่งตั้ง การเลือกตั้ง เป็นต้น
- ชี้แจงแนวทาง นโยบาย วัตถุประสงค์และรายละเอียดการดำเนินงานต่างๆ ให้แก่กรรมการนักเรียนวงโยธวาทิต เพื่อให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- ให้คำปรึกษาและดูแลการดำเนินงานของกรรมการนักเรียนวงโยธวาทิต โดยยึดหลักในการทำงานร่วมกันระหว่างอาจารย์ที่ปรึกษากับนักเรียน

#### งานรับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต

##### **ขอบเขตงาน**

- รับสมัครและสอบคัดเลือกนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 หรือชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีสากล เข้าศึกษาในโรงเรียนและเป็นสมาชิกวงโยธวาทิต
- รับสมัครนักเรียนทั่วไปที่มีความสนใจด้านดนตรีเข้าเป็นสมาชิกวงโยธวาทิต

##### **กิจกรรมที่ดำเนินการ**

###### การรับสมัคร

- ประชุมเตรียมการผู้เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนการรับสมัคร
- กำหนดจำนวนนักเรียนที่จะรับสมัครเข้าร่วมกิจกรรม
- กำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้สมัคร (กรณีของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีสากลให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ)
- กำหนดวัน เวลาในการรับสมัคร และการคัดเลือก (กรณีของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีสากลให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ)
- จัดทำแบบฟอร์มการรับสมัคร และใบรับรองความเห็นชอบของผู้ปกครอง
- ประชาสัมพันธ์รายละเอียดการรับสมัครและการคัดเลือก
- ดำเนินการรับสมัคร

###### การคัดเลือก

- พิจารณาผลการเรียนในวิชาสามัญ เช่น การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ (NT)
- ทดสอบการปฏิบัติเครื่องดนตรี
- ทดสอบโสตประสาท
- สอบสัมภาษณ์นักเรียนและผู้ปกครอง
- สรุปผลการคัดเลือกและประกาศผลการคัดเลือก

### งานให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต

#### **ขอบเขตงาน**

- ให้คำปรึกษา ดูแล ติดตามการจัดกิจกรรมของผู้เรียน ให้เป็นไปตามแผนงานด้วยความเรียบร้อย ปลอดภัย
- ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและผู้ปกครองในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา ทั้งการพัฒนาความสามารถในการร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต การพัฒนาด้านการเรียนในชั้นเรียนและด้านสังคม

#### **กิจกรรมที่ดำเนินการ**

- วางแผนในการให้คำปรึกษา
- การสร้างสัมพันธ์ภาพกับนักเรียนผู้รับคำปรึกษา
- ดำเนินการให้คำปรึกษา โดยให้ข้อเสนอแนะ แคลความหมาย และวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาของผู้รับคำปรึกษา
- ติดตามผลการให้คำปรึกษา

### งานบริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต

#### **ขอบเขตงาน**

- วางแผนงานบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต ตั้งแต่ การวางแผนจัดอัตรากำลัง การวางแผนการใช้บุคลากร และการวางแผนพัฒนาบุคลากร
- สรรหาและคัดเลือกบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต
- บำรุงรักษาบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต
- พัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต
- ให้อุปกรณ์ให้โทษและการให้บุคลากรพ้นจากงาน

#### **กิจกรรมที่ดำเนินการ**

- ประชุมคณะกรรมการวงโยชวาทิต เพื่อกำหนดตำแหน่ง คุณสมบัติ และค่าตอบแทนของบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต
- เชิญและแต่งตั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต
- กำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต
- ประชุมบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต เพื่อชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม หลักสูตร และแผนการฝึกซ้อมของวงโยชวาทิต ในทุกๆ ภาคเรียน
- ดูแล ติดตาม ทบทวนความเข้าใจ และประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน
- ดำเนินการเบิกจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต

## งานปฏิบัติการสอนและพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอน

### **ขอบเขตงาน**

- จัดทำหลักสูตรดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
- ปฏิบัติการสอนดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
- พัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
- ดำเนินการวัดผลประเมินผลด้านดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

### **กิจกรรมที่ดำเนินการ**

- จัดทำหลักสูตรดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับสภาพของผู้เรียนและนโยบายของโรงเรียน
- วางแผนการสอนดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับหลักสูตร
- เตรียมการสอนดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
- จัดการเรียนการสอน โดยพิจารณาจุดมุ่งหมายของการสอนและความพร้อมของผู้เรียนเป็นหลัก ตลอดจนมีการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ
- วัดและประเมินผลเพื่อทราบพัฒนาการของ นักเรียน โดยเปรียบเทียบกับจุดประสงค์ที่ระบุไว้ในแผน

## งานควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงาน

### **ขอบเขตงาน**

- กำหนดตารางการฝึกซ้อม
- พิจารณาความพร้อมของวงโยธวาทิตในการรับงานแสดง
- ออกแบบการแสดงให้เหมาะสมกับงานต่างๆ
- จัดให้มีการแสดงผลงานของนักเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น จัดการแสดงดนตรีในรูปแบบต่างๆ จัดทำเพิ่มแสดงผลงาน เป็นต้น
- ประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### **กิจกรรมที่ดำเนินการ**

- ติดตามและศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการแสดง เพื่อเตรียมการฝึกซ้อมและออกแบบการแสดงให้เหมาะสมกับงานนั้นๆ
- กำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนการฝึกซ้อม
- กำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการฝึกซ้อม

- ประชุมเพื่อชี้แจง มอบหมายงาน ให้คำปรึกษาในการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน กรรมการนักเรียนวงโยธวาทิต และหัวหน้ากลุ่มเครื่องดนตรี
- ดำเนินการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานให้เป็นไปตามแผนด้วยความเรียบร้อยและปลอดภัย
- รายงานการนำนักเรียนไปร่วมกิจกรรมการแสดงภายนอกโรงเรียน
- รายงานค่าตอบแทนที่ได้รับจากการแสดงดนตรี ตลอดจนจัดสรรค่าตอบแทนให้แก่โรงเรียนและนักเรียน โดยดำเนินการตามระเบียบของโรงเรียน
- ประสานงานกับผู้ขอความอนุเคราะห์การแสดง เพื่อรับข้อมูลและให้ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของการแสดง เช่น วันเวลา สถานที่ อาหาร รถ เนื้อหาการแสดง เป็นต้น
- ประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานภายในโรงเรียน ตลอดจนออกเอกสารซึ่งเป็นจดหมายภายในโรงเรียน เช่น การจองรถ การจัดเลี้ยง การขอใช้สถานที่ ทำหนังสือขอเวลาเรียน เป็นต้น
- ประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ตลอดจนออกเอกสารซึ่งเป็นจดหมายออกของโรงเรียน เช่น ทำหนังสือขออนุญาตผู้ปกครอง เป็นต้น

#### งานบริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต

##### **ขอบเขตงาน**

- จัดซื้อ จัดจ้าง และซ่อมบำรุงพัสดุ
- เบิก - จ่าย และจัดทำบัญชีพัสดุที่ใช้การได้และพัสดุที่เสื่อมสภาพ
- เตรียมพัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการเรียนการสอนและการแสดงงานของวงโยธวาทิต

##### **กิจกรรมที่ดำเนินการ**

- กำหนดความต้องการพัสดุที่ใช้ในวงโยธวาทิต โดยพิจารณาความจำเป็นและแนวนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนจัดทำรายการค่าพัสดุเพื่อขออนุมัติงบประมาณ
- จัดหาพัสดุที่ใช้งานในวงโยธวาทิต อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ
- เบิกจ่ายพัสดุที่ใช้งานในวงโยธวาทิตให้เป็นไปตามระบบการควบคุมพัสดุ
- ซ่อมบำรุงพัสดุที่ใช้งานในวงโยธวาทิตให้มีคุณภาพ ไม่ชำรุด ไม่เสื่อมสภาพก่อนกำหนด
- พิจารณา และขออนุมัติจำหน่ายพัสดุที่ เสื่อมสภาพ

#### งานบริหารงบประมาณกิจกรรมวงโยธวาทิต

##### **ขอบเขตงาน**

- จัดทำและนำเสนองบประมาณประจำปีต่อโรงเรียน ตามแผน แผนงาน โครงการ
- จัดหางบประมาณจากการสนับสนุนของบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกโรงเรียน



- จัดสรรและควบคุมการใช้งบประมาณที่ได้รับ
- จัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายงบประมาณ

#### กิจกรรมที่ดำเนินการ

- วางแผนการใช้งบประมาณประจำปี
- จัดทำและนำเสนอของงบประมาณต่อโรงเรียน ตามแผน แผนงาน โครงการ
- ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการใช้งบประมาณ
- รายงานรายรับรายจ่าย ผลการใช้งบประมาณและผลการดำเนินงานประจำปี

การศึกษา

#### งานประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต และการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต

##### ขอบเขตงาน

- ประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตตามแผน แผนงาน โครงการ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การประเมินความเสี่ยงซึ่งเป็นไปตามระบบควบคุมภายในโรงเรียน
- ประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้เรียน โดยพิจารณาการผ่านเกณฑ์จากเวลาการเข้าร่วมกิจกรรม และการปฏิบัติตามกิจกรรมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- ประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมและพัฒนาการของผู้เรียน โดยพิจารณาการผ่านเกณฑ์ตามจุดประสงค์ของกิจกรรมที่กำหนดไว้

#### กิจกรรมที่ดำเนินการ

- กำหนดเกณฑ์ จุดประสงค์ของกิจกรรมวงโยธวาทิตที่จะวัดและประเมินผล
- เลือกประเภทเครื่องมือที่ใช้วัดจุดประสงค์ของกิจกรรมวงโยธวาทิตแต่ละกิจกรรม
- ออกแบบเครื่องมือสำหรับวัด และประเมินผลกิจกรรมวงโยธวาทิตแต่ละกิจกรรม
- ดำเนินการวัดและประเมินผลกิจกรรมวงโยธวาทิต โดยเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการวัดกับเกณฑ์/จุดประสงค์ที่กำหนดไว้

#### ตอนที่ 4 สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

จากงาน ขอบเขตงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงานข้างต้น สามารถวิเคราะห์สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ได้ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะ ที่พิจารณาตามงานของผู้ควบคุม  
วงโยธวาทิต

สมรรถนะ	จัดทำแผน		จัดการ		จัดตั้งคณะ		รับสมัครและ		ให้คำปรึกษา		บริหาร	
	แผนงาน		ปฐมนิเทศฯ		กรรมการ		คัดเลือก		แก่นักเรียนฯ		บุคลากร	
	โครงการฯ		ปฐมนิเทศฯ		วงโยธวาทิต		นักเรียนฯ		แก่นักเรียนฯ		ผู้ปฏิบัติการ	
	(n = 6)		(n = 6)		(n = 6)		(n = 6)		(n = 6)		(n = 6)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สมรรถนะด้านดนตรี	6	100.00	6	100.00	6	100.00	6	100.00	6	100.00	6	100.00
โยธวาทิต												
สมรรถนะในการวางแผน	6	100.00	6	100.00	6	100.00	6	100.00	6	100.00	6	100.00
สมรรถนะในการ												
จัดองค์การ	6	100.00	2	33.33	6	100.00	2	33.33	3	50.00	6	100.00
สมรรถนะในการ												
คิดวิเคราะห์	5	83.33	2	33.33	5	83.33	3	50.00	5	83.33	6	100.00
สมรรถนะในการ												
คิดสร้างสรรค์	5	83.33	3	50.00	3	50.00	2	33.33	6	100.00	6	100.00
สมรรถนะในการ												
ให้คำปรึกษา	2	33.33	5	83.33	5	83.33	3	50.00	5	83.33	5	83.33
สมรรถนะในการ												
จูงใจ	-	-	5	83.33	5	83.33	5	83.33	5	83.33	6	100.00
สมรรถนะในการ												
ทำงานเป็นทีม	6	100.00	4	66.67	4	66.67	3	50.00	2	33.33	5	83.33
สมรรถนะในการ												
ประสานงาน	3	50.00	4	66.67	4	66.67	5	83.33	4	66.67	4	66.67
สมรรถนะในการ												
สื่อสาร	6	100.00	6	100.00	5	83.33	6	100.00	6	100.00	6	100.00
สมรรถนะในการ												
ตัดสินใจ	5	83.33	1	16.67	5	83.33	6	100.00	4	66.67	5	83.33
สมรรถนะในการ												
แก้ไขปัญหา	5	83.33	4	66.67	4	66.67	4	66.67	5	83.33	5	83.33
สมรรถนะในการ												
มอบหมายงาน	4	66.67	3	50.00	5	83.33	3	50.00	2	33.33	5	83.33
สมรรถนะในการ												
ติดตามงาน	3	50.00	4	66.67	4	66.67	3	50.00	5	83.33	5	83.33
สมรรถนะในการ												
ประเมินผล	5	83.33	5	83.33	5	83.33	5	83.33	5	83.33	5	83.33
สมรรถนะในการ												
เจรจาต่อรอง	2	33.33	-	-	2	33.33	1	16.67	2	33.33	3	50.00

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะ ที่พิจารณาตามงานของ ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

สมรรถนะ	งาน									
	ปฏิบัติการสอน และพัฒนาฯ		ควบคุมการ ฝึกซ้อมและ การแสดงฯ		บริหารพัสดุฯ		บริหาร งบประมาณฯ		ประเมินผลฯ	
	(n = 6)		(n = 6)		(n = 6)		(n = 6)		(n = 6)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สมรรถนะด้านดนตรี โยธวาทิต	6	100.00	6	100.00	6	100.00	6	100.00	6	100.00
สมรรถนะในการวางแผน	6	100.00	6	100.00	6	100.00	6	100.00	6	100.00
สมรรถนะในการ จัดองค์การ	3	50.00	5	83.33	3	50.00	4	66.67	4	66.67
สมรรถนะในการ คิดวิเคราะห์	6	100.00	6	100.00	5	83.33	5	83.33	6	100.00
สมรรถนะในการ คิดสร้างสรรค์	6	100.00	6	100.00	2	33.33	2	33.33	4	66.67
สมรรถนะในการ ให้คำปรึกษา	4	66.67	6	100.00	1	16.67	1	16.67	3	50.00
สมรรถนะในการจูงใจ	5	83.33	5	83.33	1	16.67	2	33.33	-	-
สมรรถนะในการ ทำงานเป็นทีม	3	50.00	6	100.00	4	66.67	3	50.00	4	66.67
สมรรถนะในการ ประสานงาน	2	33.33	6	100.00	6	100.00	6	100.00	4	66.67
สมรรถนะในการสื่อสาร	6	100.00	6	100.00	6	100.00	6	100.00	6	100.00
สมรรถนะในการตัดสินใจ	3	50.00	5	83.33	5	83.33	5	83.33	3	50.00
สมรรถนะในการ แก้ไขปัญหา	6	100.00	5	83.33	5	83.33	5	83.33	3	50.00
สมรรถนะในการ มอบหมายงาน	4	66.67	6	100.00	6	100.00	3	50.00	1	16.67
สมรรถนะในการ ติดตามงาน	4	66.67	5	83.33	5	83.33	3	50.00	4	66.67
สมรรถนะในการ ประเมินผล	5	83.33	5	83.33	5	83.33	5	83.33	6	100.00
สมรรถนะในการ เจรจาต่อรอง	-	-	3	50.00	4	66.67	4	66.67	-	-

จากตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ที่พิจารณาตามงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ดังรายละเอียดต่อไปนี้

งานจัดทำแผน แผนงาน โครงการของกิจกรรมวงโยชวาทิต ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการจัดองค์การ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะในการสื่อสาร เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานจัดทำแผน แผนงาน โครงการของกิจกรรมวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 100.00 เท่ากัน รองลงมาผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะในการตัดสินใจ สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา และสมรรถนะในการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานจัดทำแผน แผนงาน โครงการของกิจกรรมวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 83.33 เท่ากัน และผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการให้คำปรึกษา และสมรรถนะในการเจรจาต่อรอง เป็นสมรรถนะที่ใช้ในงานจัดทำแผน แผนงาน โครงการของกิจกรรมวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 33.33

งานจัดการปฐมนิเทศนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน และสมรรถนะในการสื่อสาร เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานจัดการปฐมนิเทศนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 100.00 เท่ากัน รองลงมาผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการให้คำปรึกษา สมรรถนะในการจูงใจ และสมรรถนะในการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานจัดการปฐมนิเทศนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 83.33 เท่ากัน และผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการตัดสินใจ เป็นสมรรถนะที่ใช้ในงานจัดการปฐมนิเทศนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 16.67

งานจัดตั้งคณะกรรมการวงโยชวาทิต ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน และสมรรถนะในการจัดองค์การ เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานจัดตั้งคณะกรรมการวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 100.00 เท่ากัน รองลงมาผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการให้คำปรึกษา สมรรถนะในการจูงใจ สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการตัดสินใจ สมรรถนะในการมอบหมายงาน และสมรรถนะในการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานจัดตั้งคณะกรรมการวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 83.33 เท่ากัน และผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการเจรจาต่อรอง เป็นสมรรถนะที่ใช้ในงานจัดตั้งคณะกรรมการวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 33.33

งานรับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการสื่อสาร และสมรรถนะ

ในการตัดสินใจ เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานรับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 100.00 เท่ากัน รองลงมาผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการจูงใจ สมรรถนะในการประสานงาน และสมรรถนะในการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานรับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 83.33 เท่ากัน และผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการเจรจาต่อรอง เป็นสมรรถนะที่ใช้ในงานรับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต คือ คิดเป็นร้อยละ 16.67

งานให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะในการสื่อสาร เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 100.00 เท่ากัน รองลงมาผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการให้คำปรึกษา สมรรถนะในการจูงใจ สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา สมรรถนะในการติดตามงาน และสมรรถนะในการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 83.33 เท่ากัน และผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการมอบหมายงาน และสมรรถนะในการเจรจาต่อรอง เป็นสมรรถนะที่ใช้ในงานให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 33.33

งานบริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการจัดองค์การ สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะในการจูงใจ และสมรรถนะในการสื่อสาร เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานบริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 100.00 เท่ากัน รองลงมาผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการให้คำปรึกษา สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการตัดสินใจ สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา สมรรถนะในการมอบหมายงาน สมรรถนะในการติดตามงาน และสมรรถนะในการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานบริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 83.33 เท่ากัน และผู้ให้สัมภาษณ์ 3 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการเจรจาต่อรอง เป็นสมรรถนะที่ใช้ในงานบริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 50.00

งานปฏิบัติการสอนและพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนวงโยชวาทิต ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะในการสื่อสาร และสมรรถนะในการแก้ไขปัญหา เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานปฏิบัติการสอนและพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 100.00 เท่ากัน รองลงมาผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการจูงใจ และสมรรถนะในการประเมินผล เป็น



สมรรถนะที่ต้องใช้ในงานปฏิบัติการสอนและพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 83.33 เท่ากัน และผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการประสานงาน เป็นสมรรถนะที่ใช้ในงานปฏิบัติการสอนและพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 33.33

งานควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยชวาทิต ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะในการให้คำปรึกษา สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการประสานงาน สมรรถนะในการสื่อสาร และสมรรถนะในการมอบหมายงาน เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 100.00 เท่ากัน รองลงมาผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการจัดองค์การ สมรรถนะในการจูงใจ สมรรถนะในการตัดสินใจ สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา สมรรถนะในการติดตามงาน และสมรรถนะในการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 83.33 เท่ากัน และผู้ให้สัมภาษณ์ 3 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการเจรจาต่อรอง เป็นสมรรถนะที่ใช้ในงานควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 50.00

งานบริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการประสานงาน สมรรถนะในการสื่อสาร และสมรรถนะในการมอบหมายงาน เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานบริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 100.00 เท่ากัน รองลงมาผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการตัดสินใจ สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา สมรรถนะในการติดตามงาน และสมรรถนะในการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานบริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 83.33 เท่ากัน และผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการให้คำปรึกษา และสมรรถนะในการจูงใจ เป็นสมรรถนะที่ใช้ในงานบริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 16.67

งานบริหารงบประมาณกิจกรรมวงโยชวาทิต ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการประสานงาน และสมรรถนะในการสื่อสาร เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานบริหารงบประมาณกิจกรรมวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 100.00 เท่ากัน รองลงมาผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการตัดสินใจ สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา และสมรรถนะในการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานบริหารงบประมาณกิจกรรมวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 83.33 เท่ากัน และผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการให้คำปรึกษา เป็นสมรรถนะที่ใช้ในงานบริหารงบประมาณกิจกรรมวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 16.67

งานประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตและการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยชวาทิต ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการสื่อสาร และสมรรถนะในการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ใน งานประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตและการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 100.00 เท่ากัน รองลงมาผู้ให้สัมภาษณ์ 4 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการจัดองค์การ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการประสานงาน และสมรรถนะในการติดตามงาน เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ใน งานประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตและการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 66.67 เท่ากัน และผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการมอบหมายงาน เป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ใน งานประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตและการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยชวาทิต คิดเป็นร้อยละ 16.67

สรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 50.00 ขึ้นไป ให้ข้อมูลว่าเป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ใน งานขึ้นไป ประกอบด้วย

1. สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต
2. สมรรถนะในการวางแผน
3. สมรรถนะในการจัดองค์การ
4. สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์
5. สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์
6. สมรรถนะในการให้คำปรึกษา
7. สมรรถนะในการจูงใจ
8. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม
9. สมรรถนะในการประสานงาน
10. สมรรถนะในการสื่อสาร
11. สมรรถนะในการตัดสินใจ
12. สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา
13. สมรรถนะในการมอบหมายงาน
14. สมรรถนะในการติดตามงาน
15. สมรรถนะในการประเมินผล

### ตอนที่ 5 สมรรถนะและพฤติกรรมในแต่ละสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต

จากงาน ขอบเขตงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน และสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตในแต่ละงานข้างต้น สามารถวิเคราะห์เนื้อหาพฤติกรรมหลักของแต่ละสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยพิจารณาข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีค่าร้อยละ 50.00 ขึ้นไป สรุปได้ดังนี้

#### สมรรถนะด้านดนตรีโยธาวิฑิต

สมรรถนะด้านดนตรีโยธาวิฑิต หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ ในส่วนของทฤษฎีดนตรีและการปฏิบัติดนตรีโยธาวิฑิต ทั้งในรูปแบบการนั่งบรรเลงและการเดินบรรเลง เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ดนตรีโยธาวิฑิตเป็นสื่อในการพัฒนานักเรียนทั้งด้านอารมณ์ สังคม และจิตใจ

พฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะด้านดนตรีโยธาวิฑิตของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย

- รอบรู้ทฤษฎีดนตรีสากลในระดับดี
- สามารถปฏิบัติเครื่องดนตรีได้ในระดับดี
- มีความเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอน และผลที่เกิดจากการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน
- มีความเข้าใจถึงข้อจำกัดและปัญหาของการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิต ภายใต้บริบทของสังคมไทย
- สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ด้านดนตรีโยธาวิฑิตในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ
- สามารถพัฒนาความรู้ใหม่ด้านดนตรีโยธาวิฑิต
- สามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ

#### สมรรถนะในการวางแผน

สมรรถนะในการวางแผน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี เพื่อกำหนดแผน แผนงาน/โครงการ และปฏิทินการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิต อย่างเป็นระบบตามลำดับความสำคัญ ตลอดจนกำหนดทรัพยากรที่นำมาใช้ทั้งบุคคล อุปกรณ์ และระยะเวลาได้อย่างเหมาะสม

พฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการวางแผนของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย

- สามารถกำหนดเป้าหมายการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน
- สามารถกำหนดแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน

- สามารถกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต
- สามารถนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกิจกรรมวงโยธวาทิต
- สามารถกำหนดตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต เพื่อใช้ในการประเมินผล
- สามารถจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนแผนการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต
- สามารถนำแผนการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตที่จัดทำไว้แล้วไปสู่การปฏิบัติได้
- สามารถปรับเปลี่ยนแผนการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตที่จัดทำไว้แล้ว เมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง

### สมรรถนะในการจัดองค์การ

สมรรถนะในการจัดองค์การ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี เพื่อกำหนดโครงสร้างและระบบงานของกิจกรรมวงโยธวาทิต ให้ครอบคลุมงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิต

พฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการจัดองค์การของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ประกอบด้วย

- สามารถกำหนดงานและแจกแจงรายละเอียดของงานทั้งหมดที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตได้อย่างชัดเจน
- สามารถจัดกลุ่มงานอย่างเป็นระบบตามขอบเขตงานของกิจกรรมวงโยธวาทิต
- สามารถกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ทั้งคณะกรรมการวงโยธวาทิตและกรรมการนักเรียนวงโยธวาทิต เพื่อให้การดำเนินงานและการประสานงานไม่ซ้ำซ้อนกัน
- มีความเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อการประสานงานที่เหมาะสม
- สามารถจัดสรรทรัพยากรสำหรับแต่ละกลุ่มงานภายในวงโยธวาทิต

### สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์

สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี ในการทำความเข้าใจที่มา สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้นของข้อมูลหรือเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนการเชื่อมโยงบุคคล เวลา สถานที่ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

พฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ประกอบด้วย

- สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม
- สามารถระบุกระบวนการ/ขั้นตอน ของงานต่างๆ ได้อย่างชัดเจน
- สามารถพิจารณาความสัมพันธ์ของงานและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ ตามหลักของเหตุและผล
- สามารถเลือกข้อมูลและประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับมาเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์
- สามารถประเมินเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างถูกต้อง
- สามารถแยกแยะประเด็นหลักและประเด็นรองของข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตออกจากกันได้อย่างชัดเจน
- สามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม

### สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์

สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี ในการคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงงานและพัฒนาการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

พฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ประกอบด้วย

- มีความสามารถในการคิดหลายแง่มุม
- สามารถนำเรื่องที่เป็นปกติธรรมดาพัฒนาให้เป็นสิ่งที่น่าสนใจได้
- สามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต เพื่อเป็นแนวทางในการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ
- สามารถคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ในการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตอย่างสม่ำเสมอ ตามหลักของเหตุและผล
- สามารถนำข้อมูลและวิธีการต่างๆ มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์และรูปแบบที่ตายตัว
- สามารถนำข้อมูลและวิธีการต่างๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางาน โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์และรูปแบบที่ตายตัว
- สามารถนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ทางด้านดนตรีเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต ต่อหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- สามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิต



### สมรรถนะในการให้คำปรึกษา

สมรรถนะในการให้คำปรึกษา หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี เพื่อทำความเข้าใจปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยธวาทิต รวมทั้งให้คำแนะนำและแนวทางแก่ทั้งนักเรียนและผู้ปกครอง ในการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ทั้งในด้านการเข้าร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต และการเรียนในวิชาสามัญของนักเรียน

พฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการให้คำปรึกษาของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ประกอบด้วย

- นำความรู้และประสบการณ์ในเชิงสังคมมาเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษากับนักเรียนและผู้ปกครอง
- มีความกว้างขวางในกลุ่มวิชาชีพที่เกี่ยวกับดนตรีโยธวาทิต
- มีความเต็มใจที่จะรับฟังข้อมูลต่างๆ จากนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา
- มีเทคนิคในการค้นหาสาเหตุและความต้องการที่แท้จริงของนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา
- สามารถอธิบายขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้อย่างชัดเจน
- สามารถกระตุ้นให้นักเรียนและผู้ปกครองค้นหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้ด้วยตนเอง
- มีการตรวจสอบและติดตามผลการตัดสินใจเลือกทางออกและวิธีการในการดำเนินการของนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา

### สมรรถนะในการจูงใจ

สมรรถนะในการจูงใจ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี เพื่อการเข้าใจความต้องการและสิ่งที่คาดหวังของแต่ละคน โดยการเลือกใช้วิธีและเทคนิคต่างๆ ในการจูงใจและเสริมแรงบวก เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จมากขึ้น

พฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการจูงใจของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ประกอบด้วย

- สามารถวิเคราะห์ที่มาและสาเหตุของพฤติกรรมที่แสดงออกของนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตได้
- สามารถเลือกใช้วิธีการเสริมแรงบวกด้วยการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย เมื่อนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องทำดี
- สามารถพูดให้กำลังใจเมื่อนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเกิดความท้อแท้
- สามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต
- สามารถใช้วิธีการและเทคนิคที่หลากหลายในการจูงใจให้เหมาะสมกับบุคคลประเภทต่างๆ

### สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้เกียรติผู้นำ และสมาชิกในทีมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและนำทีมไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกิจกรรมวงโยธวาทิต

พฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ประกอบด้วย

- ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของกิจกรรมวงโยธวาทิตมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว
- สามารถควบคุมพฤติกรรมการให้ความสำคัญกับตน ให้เหมาะสมกับกาลเทศะ เหตุผล หรือเหตุการณ์ที่เป็นจริงในสังคม
- ยอมรับความคิดเห็นทั้งนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน
- ให้เกียรติแก่นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน
- สนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานต่างๆ ของกิจกรรมวงโยธวาทิต
- สามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในวงโยธวาทิต
- สามารถจัดการกับปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งภายในวงโยธวาทิต และระหว่างวงโยธวาทิตกับหน่วยงานอื่นๆ

### สมรรถนะในการประสานงาน

สมรรถนะในการประสานงาน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี ในการประสานความร่วมมือระหว่างบุคคล ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตประสบความสำเร็จด้วยความเรียบร้อยและรวดเร็ว

พฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการประสานงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ประกอบด้วย

- มีการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ก่อนการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- มีการสอบถามความพร้อมในการรับการประสานงานของบุคคลที่ประสานงานด้วย
- มีการตรวจสอบความเข้าใจของบุคคลที่ได้ประสานงานด้วย
- สามารถสร้างความไว้วางใจให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- สามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต เพื่อส่งเสริมให้งานต่างๆ บรรลุตามเป้าหมาย
- เต็มใจให้ความร่วมมือเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตต้องการ

### สมรรถนะในการสื่อสาร

สมรรถนะในการสื่อสาร หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี ในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการใช้สื่อลักษณะต่างๆ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็นต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

พฤติกรรมหลักที่แสดงถึงสมรรถนะในการสื่อสารของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย

- สามารถใช้ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ได้อย่างชัดเจน
- สามารถวิเคราะห์เพื่อเลือกใช้สื่อลักษณะต่างๆ ให้เหมาะสมกับผู้รับสาร
- พร้อมทั้งจะเปิดรับข้อมูลและให้ข้อมูลแก่นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิตตลอดเวลา
- มีการตรวจสอบความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ
- สามารถกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน
- สามารถใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานในการสื่อสารและการนำเสนอ

### สมรรถนะในการตัดสินใจ

สมรรถนะในการตัดสินใจ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มีในการประเมินสถานการณ์และข้อมูลต่างๆ รวมทั้งกำหนดแนวทางเลือก ตลอดจนพิจารณาแนวทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมวงโยธาวิฑิต ประสบผลสำเร็จ

พฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการตัดสินใจของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย

- สามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ
- สามารถตรวจสอบข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ
- เปิดโอกาสให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิต มีส่วนร่วมในการกำหนดและหาแนวทางที่เหมาะสมในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
- สามารถวิเคราะห์ข้อดี - ข้อเสียของแต่ละทางเลือก
- สามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากผลของการตัดสินใจ
- มีความรวดเร็วและความถูกต้องในการตัดสินใจ

### สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา

สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มีในการระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งการหาแนวทางเลือกและพิจารณาแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของการดำเนินงานกิจกรรมวงโยธาวิฑิตได้อย่างเหมาะสม

พฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการแก้ไขปัญหาของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ประกอบด้วย

- สามารถแยกแยะลักษณะของปัญหาได้
- สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้
- สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้
- สามารถแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น
- สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการกำหนดแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน และเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา
- มีการกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิท มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา
- สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

### สมรรถนะในการมอบหมายงาน

สมรรถนะในการมอบหมายงาน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธาวิท โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี ในการกระจายงานและความรับผิดชอบ ไปสู่นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิทได้อย่างเหมาะสม ทั้งในด้านของเวลา ปริมาณงาน และความสามารถของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิท

พฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการมอบหมายงานของผู้ควบคุมวงโยธาวิท ประกอบด้วย

- มีความเข้าใจความสัมพันธ์ของงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิท
- สามารถกำหนดแนวทาง ตลอดจนวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ ให้กับนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิท
- สามารถกระจายงานให้สอดคล้องกับของเวลา ปริมาณงาน และความสามารถของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิทได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน
- สามารถแสวงหาวิธีการจูงใจให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานมีความเต็มใจและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
- สามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิทสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง
- สามารถติดตามผลการดำเนินงานของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิท
- มีการให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิท

### สมรรถนะในการติดตามงาน

สมรรถนะในการติดตามงาน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี ในการกำหนดวิธีการ แหล่งข้อมูล และความถี่ในการติดตามงาน รวมทั้งการกระตุ้นใจให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิต ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง

พฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการติดตามงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ประกอบด้วย

- สามารถจัดทำกำหนดการในการติดตามงาน และจัดทำบันทึกสรุปผลการติดตามงานทุกครั้ง
- สามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิตเคร่งครัดต่อแผนงานที่กำหนดไว้
- สามารถโน้มน้าวให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิตปฏิบัติงานให้สำเร็จ
- สามารถจัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าของงานอย่างต่อเนื่อง
- สามารถเลือกใช้ข้อมูลและวิธีการติดตามงานที่เหมาะสม

### สมรรถนะในการประเมินผล

สมรรถนะในการประเมินผล หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มี เพื่อตรวจสอบการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต และการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวัด หรือผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรมมาเปรียบเทียบ และพิจารณาตัดสินความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรม กับเกณฑ์/จุดประสงค์ที่กำหนดไว้

พฤติกรรมหลักของสมรรถนะในการประเมินผลของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ประกอบด้วย

- มีความรอบรู้ในงาน และวิธีการการปฏิบัติกิจกรรมวงโยธวาทิต
- มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต
- มีความเข้าใจการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิตเป็นอย่างดี
- สามารถกำหนดเกณฑ์/จุดประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ ในวงโยธวาทิต เพื่อใช้ในการประเมินผล
- สามารถเลือกเทคนิคและเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรมต่างๆ ในวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสม
- สามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรม กับ เกณฑ์/จุดประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ ในวงโยธวาทิต
- สามารถนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิตและการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต



**ส่วนที่ 2** นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากเครื่องมือวิจัยประเภทแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิต/การปฏิบัติหน้าที่ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต และผลงานของโรงเรียนจากการประกวดวงโยธวาทิตในระดับประเทศ/ระดับนานาชาติ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	ผู้บริหาร ( $n_1 = 48$ )		ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ( $n_2 = 50$ )		รวม ( $n_t = 98$ )	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งงานในปัจจุบัน</b>						
ผู้บริหาร	48	48.98	-	-	48	48.98
ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต	-	-	50	51.02	50	51.02
<b>วุฒิทางการศึกษาสูงสุด</b>						
ปริญญาตรี	1	2.08	45	90.00	46	46.94
ปริญญาโท	47	97.92	5	10.00	52	53.06
<b>ประสบการณ์การปฏิบัติงานบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิต / การปฏิบัติหน้าที่ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต</b>						
น้อยกว่า 3 ปี	-	-	1	2.00	1	1.02
3 ปี - 6 ปี	9	18.75	20	40.00	29	29.59
มากกว่า 6 ปี	39	81.25	29	58.00	68	69.39
<b>ผลงานของโรงเรียนจากการประกวดวงโยธวาทิตในระดับประเทศ</b>						
มี	30	62.50	29	58.00	59	60.20
ไม่มี	18	37.50	21	42.00	39	39.80
<b>ผลงานของโรงเรียนจากการประกวดวงโยธวาทิตในระดับนานาชาติ</b>						
มี	10	20.83	10	20.00	20	20.41
ไม่มี	38	79.17	40	80.00	78	79.59

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังนี้

ด้านตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.02 รองลงมาเป็นผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 48.98

ด้านวุฒิทางการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.06 รองลงมาเป็นระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 46.94

เมื่อพิจารณารายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีวุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 97.92 รองลงมาเป็นระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 2.08 ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิต พบว่า มีวุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 90 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 10

ด้านประสบการณ์การปฏิบัติงานบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิต / การปฏิบัติหน้าที่ผู้ควบคุมวงโยชวาทิต พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์มากกว่า 6 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 69.39 รองลงมามีประสบการณ์ 3 ปี - 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.59 และมีประสบการณ์น้อยกว่า 3 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.02

เมื่อพิจารณารายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีประสบการณ์มากกว่า 6 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 81.25 รองลงมามีประสบการณ์ 3 ปี - 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.75 ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิต พบว่า มีประสบการณ์มากกว่า 6 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58 รองลงมามีประสบการณ์ 3 ปี - 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 40 และมีประสบการณ์น้อยกว่า 3 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2

ผลงานของโรงเรียนจากการประกวดวงโยชวาทิตในระดับประเทศ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีผลงานจากการประกวดวงโยชวาทิตในระดับประเทศ คิดเป็นร้อยละ 60.20

ผลงานของโรงเรียนจากการประกวดวงโยชวาทิตในระดับนานาชาติ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีผลงานจากการประกวดวงโยชวาทิตในระดับนานาชาติ คิดเป็นร้อยละ 79.59

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการจัดองค์การ สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะในการให้คำปรึกษา สมรรถนะในการจูงใจ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการประสานงาน สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการตัดสินใจ สมรรถนะในการแก้ปัญหา สมรรถนะในการมอบหมายงาน สมรรถนะในการติดตามงาน สมรรถนะในการประเมินผล และสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และลำดับต่ำสุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 7 - 22

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต จำแนกตามสมรรถนะด้านดนตรีโยธาวิฑิต

สมรรถนะด้านดนตรีโยธาวิฑิต	ผู้บริหาร		ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต		รวม	
	(n <sub>1</sub> = 48)		(n <sub>2</sub> = 50)		(n <sub>t</sub> = 98)	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องรอบรู้ทฤษฎีดนตรีสากลในระดับดี	4.65	0.56	4.56	0.64	4.60	0.60
2. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถปฏิบัติเครื่องดนตรีได้ในระดับดี	4.04	0.71	4.08	0.72	4.06	0.72
3. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องมีความเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและผลที่เกิดจากการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน	4.75	0.48	4.66	0.52	4.70	0.50
4. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องมีความเข้าใจถึงข้อจำกัดและปัญหาของการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิต ภายใต้บริบทของสังคมไทย	4.65	0.48	4.54	0.61	4.59	0.55
5. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ด้านดนตรีโยธาวิฑิตในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.65	0.53	4.68	0.59	4.66	0.56
6. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ใหม่ด้านดนตรีโยธาวิฑิต	4.38	0.73	4.52	0.65	4.45	0.69
7. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ	4.75	0.60	4.72	0.54	4.73	0.57
<b>รวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.42</b>	<b>4.54</b>	<b>0.40</b>	<b>4.54</b>	<b>0.40</b>

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะด้านดนตรีโยธาวิฑิต ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิตในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิตเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิตในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.73$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องมีความเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและผลที่เกิดจากการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.70$ ) และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถปฏิบัติเครื่องดนตรีได้ในระดับดี มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.06$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิตรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิตเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.55$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิตเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิตรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องมีความเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอน และผลที่เกิดจากการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.75$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องรอบรู้ทฤษฎีดนตรีสากลในระดับดี ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องมีความเข้าใจถึงข้อจำกัดและปัญหาของการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตภายใต้บริบทของสังคมไทย และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ด้านดนตรีโยชวาทิต เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ ) และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถปฏิบัติเครื่องดนตรีได้ในระดับดี มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.04$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.72$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ด้านดนตรีโยชวาทิตเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.68$ ) และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถปฏิบัติเครื่องดนตรีได้ในระดับดี มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.08$ )

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต จำแนกตามสมรรถนะในการวางแผน

สมรรถนะในการวางแผน	ผู้บริหาร		ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต		รวม	
	(n <sub>1</sub> = 48)		(n <sub>2</sub> = 50)		(n <sub>t</sub> = 98)	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถกำหนดเป้าหมายการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน	4.69	0.51	4.54	0.58	4.61	0.55
2. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องกำหนดแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน	4.75	0.48	4.60	0.57	4.67	0.53
3. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิต	4.69	0.66	4.60	0.64	4.64	0.65
4. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกิจกรรมวงโยธาวิฑิต	4.23	0.66	4.44	0.64	4.34	0.66
5. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถกำหนดตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิต เพื่อใช้ในการประเมินผล	4.46	0.68	4.28	0.67	4.37	0.68
6. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนแผนการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิต	4.42	0.74	4.38	0.67	4.40	0.70
7. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถนำแผนการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตที่จัดทำไว้แล้ว ไปสู่การปฏิบัติได้	4.69	0.55	4.56	0.58	4.62	0.57
8. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนแผนการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตที่จัดทำไว้แล้ว เมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง	4.60	0.57	4.50	0.68	4.55	0.63
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.57</b>	<b>0.44</b>	<b>4.49</b>	<b>0.44</b>	<b>4.53</b>	<b>0.44</b>



จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการวางแผน ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการวางแผนในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการวางแผนเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการวางแผนในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องกำหนดแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.67$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิเทศ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ ) และผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศต้องนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกิจกรรมวงโยธาวิเทศ มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.34$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการวางแผนรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการวางแผนเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.57$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการวางแผนเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.49$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการวางแผนรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องกำหนดแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.75$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถกำหนดเป้าหมายการจัดกิจกรรมวงโยธาวิเทศให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิเทศ ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถนำแผนการจัดกิจกรรมวงโยธาวิเทศที่จัดทำไว้แล้วไปสู่การปฏิบัติได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.69$ ) และผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศต้องนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกิจกรรมวงโยธาวิเทศ มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.23$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องกำหนดแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิเทศ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.60$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถนำแผนการจัดกิจกรรมวงโยธาวิเทศที่จัดทำไว้แล้วไปสู่การปฏิบัติได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ ) และผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะสามารถกำหนดตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิเทศ เพื่อใช้ในการประเมินผล มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.28$ )

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต จำแนกตามสมรรถนะในการจัดองค์การ

สมรรถนะในการจัดองค์การ	ผู้บริหาร		ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต		รวม	
	(n <sub>1</sub> = 48)		(n <sub>2</sub> = 50)		(n <sub>t</sub> = 98)	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถกำหนดงานและแจกแจงรายละเอียดของงานทั้งหมด ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตได้ อย่างชัดเจน	4.56	0.54	4.52	0.50	4.54	0.52
2. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถจัดกลุ่มงานอย่างเป็นระบบตามขอบเขตงานของกิจกรรมวงโยธาวิฑิต	4.63	0.53	4.38	0.64	4.50	0.60
3. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ทั้งใน คณะกรรมการวงโยธาวิฑิตและกรรมการนักเรียนวงโยธาวิฑิตได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานและการประสานงาน ไม่ซ้ำซ้อนกัน	4.67	0.63	4.62	0.57	4.64	0.60
4. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อการประสานงานที่เหมาะสม	4.52	0.74	4.38	0.78	4.45	0.76
5. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องจัดสรรทรัพยากรสำหรับแต่ละกลุ่มงานภายในวงโยธาวิฑิต	4.35	0.70	4.28	0.67	4.32	0.68
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.55</b>	<b>0.50</b>	<b>4.44</b>	<b>0.47</b>	<b>4.49</b>	<b>0.49</b>

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการจัดองค์การ ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการจัดองค์การในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการจัดองค์การเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.49$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการจัดองค์การในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ทั้งในคณะกรรมการวงโยชวาทิตและกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานและการประสานงานไม่ซ้ำซ้อนกัน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ ) รองลงมา ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกำหนดงานและแจกแจงรายละเอียดของงานทั้งหมดที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องจัดสรรทรัพยากรสำหรับแต่ละกลุ่มงานภายในวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.32$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการจัดองค์การรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการจัดองค์การเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.55$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ระบุว่า สมรรถนะในการจัดองค์การเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการจัดองค์การรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ทั้งในคณะกรรมการวงโยชวาทิตและกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานและการประสานงานไม่ซ้ำซ้อนกัน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.67$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถจัดกลุ่มงานอย่างเป็นระบบตามขอบเขตงานของกิจกรรมวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.63$ ) และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องจัดสรรทรัพยากรสำหรับแต่ละกลุ่มงานภายในวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.35$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ทั้งในคณะกรรมการวงโยชวาทิตและกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานและการประสานงานไม่ซ้ำซ้อนกัน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกำหนดงานและแจกแจงรายละเอียดของงานทั้งหมดที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ ) และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องจัดสรรทรัพยากรสำหรับแต่ละกลุ่มงานภายในวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.28$ )

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต จำแนกตามสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์

สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์	ผู้บริหาร ( $n_1 = 48$ )		ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ( $n_2 = 50$ )		รวม ( $n_t = 98$ )	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
	1. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตได้อย่างเหมาะสม	4.60	0.61	4.46	0.54	4.53
2. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถระบุกระบวนการ/ขั้นตอน ของงานต่างๆ ได้อย่างชัดเจน	4.58	0.74	4.42	0.70	4.50	0.72
3. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถพิจารณาความสัมพันธ์ของงานและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ ตามหลักของเหตุและผล	4.40	0.71	4.40	0.57	4.40	0.64
4. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องเลือกข้อมูลและประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับมาเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์	4.17	0.72	4.34	0.66	4.26	0.69
5. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถประเมินเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตได้อย่างถูกต้อง	4.48	0.58	4.28	0.73	4.38	0.67
6. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถแยกแยะประเด็นหลักและประเด็นรองของข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตออกจากกันได้อย่างชัดเจน	4.54	0.62	4.36	0.69	4.45	0.66
7. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตได้อย่างเหมาะสม	4.52	0.74	4.54	0.61	4.53	0.68
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.47</b>	<b>0.53</b>	<b>4.40</b>	<b>0.47</b>	<b>4.43</b>	<b>0.50</b>

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ที่เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.43$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสม ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสม มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ) รองลงมา ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถระบุกระบวนการ/ขั้นตอนของงานต่างๆ ได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.50$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องเลือกข้อมูลและประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับมาเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.26$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์รายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ที่เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ที่เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.40$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์รายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสม มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.60$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถระบุกระบวนการ/ขั้นตอน ของงานต่างๆ ได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องเลือกข้อมูลและประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับมาเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.17$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสม มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสม มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถประเมินเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตได้อย่างถูกต้อง มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.28$ )



ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต จำแนกตามสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์

สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์	ผู้บริหาร		ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต		รวม	
	(n <sub>1</sub> = 48)		(n <sub>2</sub> = 50)		(n <sub>t</sub> = 98)	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องมีความสามารถในการคิดหลายแง่มุม	4.44	0.58	4.42	0.57	4.43	0.57
2. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถนำเรื่องที่เป็นปกติธรรมดาพัฒนาให้เป็นสิ่งที่น่าสนใจได้	4.46	0.65	4.26	0.53	4.36	0.60
3. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิต เพื่อเป็นแนวทางในการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ	4.63	0.61	4.46	0.61	4.54	0.61
4. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ในการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตอย่างสม่ำเสมอ ตามหลักของเหตุและผล	4.35	0.64	4.30	0.68	4.33	0.65
5. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถนำข้อมูลและวิธีการต่างๆ มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์และรูปแบบที่ตายตัว	4.44	0.65	4.40	0.64	4.42	0.64
6. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถนำข้อมูลและวิธีการต่างๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางาน โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์และรูปแบบที่ตายตัว	4.46	0.62	4.30	0.65	4.38	0.63
7. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ทางด้านดนตรีเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิต ต่อหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.40	0.64	4.30	0.58	4.35	0.61
8. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินงาน	4.67	0.60	4.62	0.57	4.64	0.58
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.48</b>	<b>0.45</b>	<b>4.38</b>	<b>0.40</b>	<b>4.43</b>	<b>0.43</b>

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.43$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต เพื่อเป็นแนวทางในการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ในการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตอย่างสม่ำเสมอ ตามหลักของเหตุและผล มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.33$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์รายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.48$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.38$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์รายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.67$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต เพื่อเป็นแนวทางในการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.63$ ) และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ในการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตอย่างสม่ำเสมอ ตามหลักของเหตุและผล มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.35$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต เพื่อเป็นแนวทางในการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ ) และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถนำเรื่องที่เป็นปกติธรรมดาพัฒนาให้เป็นสิ่งที่น่าสนใจได้ มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.26$ )

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต จำแนกตามสมรรถนะในการให้คำปรึกษา

สมรรถนะในการให้คำปรึกษา	ผู้บริหาร		ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต		รวม	
	(n <sub>1</sub> = 48)		(n <sub>2</sub> = 50)		(n <sub>t</sub> = 98)	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องนำความรู้และประสบการณ์ในเชิงสังคมมาเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษากับนักเรียนและผู้ปกครอง	4.42	0.68	4.46	0.61	4.44	0.64
2. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องมีความกว้างขวางในกลุ่มวิชาชีพที่เกี่ยวกับดนตรีโยธาวิฑิต	4.31	0.72	4.28	0.73	4.30	0.72
3. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องเต็มใจที่จะรับฟังข้อมูลต่างๆ จากนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา	4.73	0.49	4.72	0.50	4.72	0.49
4. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องมีเทคนิคในการค้นหาสาเหตุและความต้องการที่แท้จริงของนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา	4.50	0.58	4.50	0.54	4.50	0.56
5. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถอธิบายขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้อย่างชัดเจน	4.58	0.58	4.56	0.61	4.57	0.59
6. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและผู้ปกครองค้นหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้ด้วยตนเอง	4.38	0.76	4.12	0.66	4.24	0.72
7. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องมีการตรวจสอบและติดตามผลการตัดสินใจเลือกทางออกและวิธีการในการดำเนินการของนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา	4.44	0.68	4.38	0.67	4.41	0.67
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.48</b>	<b>0.49</b>	<b>4.43</b>	<b>0.44</b>	<b>4.45</b>	<b>0.47</b>

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการให้คำปรึกษา ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการให้คำปรึกษาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการให้คำปรึกษาเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.45$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการให้คำปรึกษาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องเต็มใจที่จะรับฟังข้อมูลต่างๆ จากนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.72$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถอธิบายขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.57$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและผู้ปกครองค้นหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้ด้วยตนเอง มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.24$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการให้คำปรึกษารายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการให้คำปรึกษาเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.48$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการให้คำปรึกษาเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.43$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการให้คำปรึกษารายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องเต็มใจที่จะรับฟังข้อมูลต่างๆ จากนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.73$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถอธิบายขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความกว้างขวางในกลุ่มวิชาชีพที่เกี่ยวกับดนตรีโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.31$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องเต็มใจที่จะรับฟังข้อมูลต่างๆ จากนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.72$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถอธิบายขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและผู้ปกครองค้นหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้ด้วยตนเอง มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.12$ )

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการจูงใจ

สมรรถนะในการจูงใจ	ผู้บริหาร		ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต		รวม	
	(n <sub>1</sub> = 48)		(n <sub>2</sub> = 50)		(n <sub>t</sub> = 98)	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์ที่มา และสาเหตุของพฤติกรรมที่แสดงออกของนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตได้	4.69	0.51	4.44	0.70	4.56	0.63
2. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถเลือกใช้วิธีการเสริมแรงบวก ด้วยการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย เมื่อนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องทำดี	4.65	0.64	4.62	0.57	4.63	0.60
3. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถพูดให้กำลังใจเมื่อนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเกิดความท้อแท้	4.75	0.48	4.74	0.60	4.74	0.54
4. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต	4.88	0.33	4.70	0.58	4.79	0.48
5. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถใช้วิธีการ และเทคนิคที่หลากหลายในการจูงใจให้เหมาะสมกับบุคคลประเภทต่างๆ	4.65	0.53	4.42	0.73	4.53	0.65
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.72</b>	<b>0.37</b>	<b>4.58</b>	<b>0.53</b>	<b>4.65</b>	<b>0.46</b>



จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการจูงใจ ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการจูงใจในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการจูงใจเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการจูงใจในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.79$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถพูดให้กำลังใจเมื่อนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเกิดความท้อแท้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.74$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถใช้วิธีการและเทคนิคที่หลากหลายในการจูงใจให้เหมาะสมกับบุคคลประเภทต่างๆ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการจูงใจรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการจูงใจเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.72$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการจูงใจเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการจูงใจรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.88$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถพูดให้กำลังใจเมื่อนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเกิดความท้อแท้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.75$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถเลือกใช้วิธีการเสริมแรงบวก ด้วยการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย เมื่อนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องทำดี ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถใช้วิธีการและเทคนิคที่หลากหลายในการจูงใจให้เหมาะสมกับบุคคลประเภทต่างๆ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถพูดให้กำลังใจเมื่อนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเกิดความท้อแท้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.74$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.70$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถใช้วิธีการ และเทคนิคที่หลากหลายในการจูงใจให้เหมาะสมกับบุคคลประเภทต่างๆ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.42$ )

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต จำแนกตามสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม	ผู้บริหาร		ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต		รวม	
	(n <sub>1</sub> = 48)		(n <sub>2</sub> = 50)		(n <sub>t</sub> = 98)	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของกิจกรรมวงโยธาวิฑิตมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว	4.83	0.43	4.62	0.57	4.72	0.51
2. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถควบคุมพฤติกรรมการให้ความสำคัญกับตน ให้เหมาะสมกับกาลเทศะ เหตุผล และเหตุการณ์ที่เป็นจริงในสังคม	4.71	0.54	4.40	0.73	4.55	0.66
3. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องยอมรับความคิดเห็น ทั้งนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	4.58	0.50	4.48	0.58	4.53	0.54
4. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องให้เกียรติทั้งนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	4.69	0.47	4.56	0.54	4.62	0.51
5. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ของกิจกรรมวงโยธาวิฑิต	4.69	0.47	4.66	0.56	4.67	0.51
6. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในวงโยธาวิฑิต	4.85	0.36	4.80	0.45	4.83	0.41
7. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในวงโยธาวิฑิต	4.81	0.39	4.74	0.49	4.78	0.44
8. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถจัดการกับปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งภายในวงโยธาวิฑิตและระหว่างวงโยธาวิฑิตกับหน่วยงานอื่นๆ	4.67	0.52	4.52	0.61	4.59	0.57
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.73</b>	<b>0.30</b>	<b>4.60</b>	<b>0.40</b>	<b>4.66</b>	<b>0.36</b>

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการทำงานเป็นทีมในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.66$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.83$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.78$ ) และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องยอมรับความคิดเห็นทั้งนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.73$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.60$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.85$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของกิจกรรมวงโยชวาทิตมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.83$ ) และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องยอมรับความคิดเห็นทั้งนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.80$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.74$ ) และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถควบคุมพฤติกรรม การให้ความสำคัญกับตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะ เหตุผล และเหตุการณ์ที่เป็นจริงในสังคม มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.40$ )

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต  
จำแนกตามสมรรถนะในการประสานงาน

สมรรถนะในการประสานงาน	ผู้บริหาร		ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต		รวม	
	(n <sub>1</sub> = 48)		(n <sub>2</sub> = 50)		(n <sub>t</sub> = 98)	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องมีการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ก่อนการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.23	0.69	4.38	0.60	4.31	0.65
2. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องมีการสอบถามความพร้อมในการรับการประสานงานของบุคคลที่ประสานงานด้วย	4.17	0.75	4.12	0.72	4.14	0.73
3. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องมีการตรวจสอบความเข้าใจของบุคคลที่ได้ประสานงานด้วย	4.40	0.74	4.24	0.69	4.32	0.71
4. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถสร้างความไว้วางใจให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.71	0.58	4.52	0.61	4.61	0.60
5. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้งานต่างๆ บรรลุตามเป้าหมาย	4.77	0.47	4.68	0.51	4.72	0.49
6. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องเต็มใจให้ความร่วมมือ เมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตต้องการ	4.73	0.54	4.32	0.74	4.52	0.68
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.50</b>	<b>0.51</b>	<b>4.38</b>	<b>0.46</b>	<b>4.44</b>	<b>0.49</b>

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการประสานงาน ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการประสานงานในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการประสานงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการประสานงานในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้งานต่างๆ บรรลุตามเป้าหมาย มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.72$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถสร้างความไว้วางใจให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.61$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีการสอบถามความพร้อมในการรับการประสานงานของบุคคลที่ประสานงานด้วย มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.14$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการประสานงานรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการประสานงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.50$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการประสานงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.38$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการประสานงานรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้งานต่างๆ บรรลุตามเป้าหมาย มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.77$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องเต็มใจให้ความร่วมมือ เมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตต้องการ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.73$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีการสอบถามความพร้อมในการรับการประสานงานของบุคคลที่ประสานงานด้วย มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.17$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้งานต่างๆ บรรลุตามเป้าหมาย มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.68$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสร้างความไว้วางใจให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีการสอบถามความพร้อมในการรับการประสานงานของบุคคลที่ประสานงานด้วย มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.12$ )



ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต จำแนกตามสมรรถนะในการสื่อสาร

สมรรถนะในการสื่อสาร	ผู้บริหาร ( $n_1 = 48$ )		ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ( $n_2 = 50$ )		รวม ( $n_t = 98$ )	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถใช้ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ได้อย่างชัดเจน	4.56	0.58	4.68	0.51	4.62	0.55
2. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถวิเคราะห์เพื่อเลือกใช้สื่อลักษณะต่างๆ ให้เหมาะสมกับผู้รับสาร	4.27	0.57	4.32	0.77	4.30	0.68
3. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องพร้อมที่จะเปิดรับข้อมูลและให้ข้อมูลแก่นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิตตลอดเวลา	4.69	0.51	4.58	0.61	4.63	0.56
4. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องมีการตรวจสอบความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ	4.42	0.61	4.38	0.67	4.40	0.64
5. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน	4.19	0.57	4.26	0.72	4.22	0.65
6. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานในการสื่อสารและการนำเสนอ	4.02	0.67	4.10	0.65	4.06	0.66
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.36</b>	<b>0.43</b>	<b>4.39</b>	<b>0.45</b>	<b>4.37</b>	<b>0.44</b>

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการสื่อสาร ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการสื่อสารในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการสื่อสารเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.37$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการสื่อสารในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องพร้อมที่จะเปิดรับข้อมูลและให้ข้อมูลแก่นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิตตลอดเวลา มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.63$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถใช้ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ ) และผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานในการสื่อสารและการนำเสนอ มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.06$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการสื่อสารรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการสื่อสาร เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.36$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการสื่อสารเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.39$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการสื่อสารรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องพร้อมที่จะเปิดรับข้อมูลและให้ข้อมูลแก่นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิตตลอดเวลา มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.69$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถใช้ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ ) และผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานในการสื่อสารและการนำเสนอ มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.02$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถใช้ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.68$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องพร้อมที่จะเปิดรับข้อมูลและให้ข้อมูลแก่นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิตตลอดเวลา มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$ ) และผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานในการสื่อสารและการนำเสนอ มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.10$ )

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการตัดสินใจ

สมรรถนะในการตัดสินใจ	ผู้บริหาร		ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต		รวม	
	(n <sub>1</sub> = 48)		(n <sub>2</sub> = 50)		(n <sub>t</sub> = 98)	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ	4.48	0.68	4.54	0.61	4.51	0.65
2. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถตรวจสอบข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ	4.67	0.66	4.50	0.68	4.58	0.67
3. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องเปิดโอกาสให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต มีส่วนร่วมในการกำหนดและหาแนวทางที่เหมาะสมในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด	4.50	0.58	4.32	0.87	4.41	0.74
4. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์ข้อดี - ข้อเสียของแต่ละทางเลือก	4.73	0.61	4.58	0.57	4.65	0.59
5. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากผลของการตัดสินใจ	4.48	0.65	4.40	0.70	4.44	0.67
6. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความรวดเร็วและถูกต้องในการตัดสินใจ	4.25	0.60	4.22	0.71	4.23	0.65
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.52</b>	<b>0.48</b>	<b>4.43</b>	<b>0.52</b>	<b>4.47</b>	<b>0.50</b>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการตัดสินใจ ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการตัดสินใจในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการตัดสินใจเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการตัดสินใจในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์ข้อดี - ข้อเสียของแต่ละทางเลือก มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถตรวจสอบข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความรวดเร็วและถูกต้องในการตัดสินใจ มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.23$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการตัดสินใจรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการตัดสินใจเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.52$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการตัดสินใจเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.43$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการตัดสินใจรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์ข้อดี - ข้อเสียของแต่ละทางเลือก มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.73$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถตรวจสอบข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.67$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความรวดเร็วและถูกต้องในการตัดสินใจ มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.25$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์ข้อดี - ข้อเสียของแต่ละทางเลือก มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความรวดเร็วและถูกต้องในการตัดสินใจ มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต จำแนกตามสมรรถนะในการแก้ไขปัญหา

สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา	ผู้บริหาร ( $n_1 = 48$ )		ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต ( $n_2 = 50$ )		รวม ( $n_t = 98$ )	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
	1. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถแยกแยะลักษณะของปัญหาได้	4.54	0.58	4.52	0.54	4.53
2. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้	4.58	0.58	4.50	0.65	4.54	0.61
3. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้	4.69	0.51	4.56	0.58	4.62	0.55
4. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น	4.58	0.65	4.40	0.64	4.49	0.65
5. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการกำหนดแนวทางวิธีการ ขั้นตอนและเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา	4.38	0.53	4.34	0.63	4.36	0.58
6. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องกระตุ้นให้นักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิต มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	4.40	0.61	4.32	0.68	4.36	0.65
7. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	4.29	0.58	4.28	0.61	4.29	0.59
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.49</b>	<b>0.43</b>	<b>4.42</b>	<b>0.44</b>	<b>4.45</b>	<b>0.43</b>



จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการแก้ไขปัญหา ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการแก้ไขปัญหาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการแก้ไขปัญหาเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.45$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการแก้ไขปัญหาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.29$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการแก้ปัญหารายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการแก้ไขปัญหาเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.49$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการแก้ไขปัญหาเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.42$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการแก้ปัญหารายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่าผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.69$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.29$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถแยกแยะลักษณะของปัญหาได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.28$ )

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต จำแนกตามสมรรถนะในการมอบหมายงาน

สมรรถนะในการมอบหมายงาน	ผู้บริหาร		ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต		รวม	
	(n <sub>1</sub> = 48)		(n <sub>2</sub> = 50)		(n <sub>t</sub> = 98)	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องเข้าใจความ สัมพันธ์ของงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมวงโยธาวิฑิต	4.58	0.58	4.52	0.54	4.55	0.56
2. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถกำหนด แนวทาง ตลอดจนวิธีการทำงานอย่างเป็น ระบบ ให้กับนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรมวงโยธาวิฑิต	4.67	0.48	4.52	0.58	4.59	0.53
3. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถกระจาย งานให้สอดคล้องกับ เวลา ปริมาณงาน และ ความสามารถของนักเรียนและบุคลากรที่ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิตได้อย่าง เหมาะสมและชัดเจน	4.75	0.64	4.62	0.60	4.68	0.62
4. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถแสวงหา วิธีการจูงใจให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานมีความ เต็มใจและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	4.60	0.57	4.52	0.58	4.56	0.58
5. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถกระตุ้น ให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมวงโยธาวิฑิตสามารถแก้ปัญหาได้ ด้วยตนเอง	4.27	0.54	4.36	0.78	4.32	0.67
6. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถติดตาม ผลการดำเนินงานของนักเรียนและบุคลากรที่ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิต	4.60	0.61	4.58	0.61	4.59	0.61
7. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องให้ความ ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิต	4.73	0.57	4.64	0.56	4.68	0.57
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.60</b>	<b>0.43</b>	<b>4.54</b>	<b>0.44</b>	<b>4.57</b>	<b>0.43</b>

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการมอบหมายงาน ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการมอบหมายงานในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการมอบหมายงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.57$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการมอบหมายงานในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระจายงานให้สอดคล้องกับ เวลา ปริมาณงาน และความสามารถของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.68$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกำหนดแนวทาง ตลอดจนวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบให้กับนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิต ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถติดตามผลการดำเนินงานของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.59$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิตสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.32$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการมอบหมายงานรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการมอบหมายงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.60$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการมอบหมายงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการมอบหมายงานรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระจายงานให้สอดคล้องกับ เวลา ปริมาณงาน และความสามารถของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.75$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.73$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิตสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.27$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะสามารถกระจายงานให้สอดคล้องกับ เวลา ปริมาณงานและความสามารถของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิตสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.36$ )

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการติดตามงาน

สมรรถนะในการติดตามงาน	ผู้บริหาร		ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต		รวม	
	(n <sub>1</sub> = 48)		(n <sub>2</sub> = 50)		(n <sub>t</sub> = 98)	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดทำ กำหนดการในการติดตามงานและจัดทำ บันทึกสรุปผลการติดตามงานทุกครั้ง	3.94	0.84	3.92	0.94	3.93	0.89
2. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้น ให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมวงโยธวาทิตเคร่งครัดต่อแผนงานที่ กำหนดไว้	4.52	0.62	4.54	0.61	4.53	0.61
3. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถโน้มน้าว ให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.67	0.56	4.58	0.57	4.62	0.57
4. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าของงาน อย่างต่อเนื่อง	4.08	0.77	4.08	0.90	4.08	0.83
5. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถเลือกใช้ ข้อมูลและวิธีการติดตามงานที่เหมาะสม	4.13	0.67	4.26	0.63	4.19	0.65
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.27</b>	<b>0.55</b>	<b>4.28</b>	<b>0.56</b>	<b>4.27</b>	<b>0.55</b>

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการติดตามงาน ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการติดตามงานในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการติดตามงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.27$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการติดตามงานในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถโน้มน้าวให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิตเคร่งครัดต่อแผนงานที่กำหนดไว้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดทำกำหนดการในการติดตามงานและจัดทำบันทึกสรุปผลการติดตามงานทุกครั้ง มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.93$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการติดตามงานรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการติดตามงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.27$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการติดตามงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.28$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการติดตามงานรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถโน้มน้าวให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.67$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิตเคร่งครัดต่อแผนงานที่กำหนดไว้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดทำกำหนดการในการติดตามงานและจัดทำบันทึกสรุปผลการติดตามงานทุกครั้ง มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.94$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถโน้มน้าวให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิตเคร่งครัดต่อแผนงานที่กำหนดไว้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดทำกำหนดการในการติดตามงานและจัดทำบันทึกสรุปผลการติดตามงานทุกครั้ง มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.92$ )



ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำแนกตามสมรรถนะในการประเมินผล

สมรรถนะในการประเมินผล	ผู้บริหาร		ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต		รวม	
	(n <sub>1</sub> = 48)		(n <sub>2</sub> = 50)		(n <sub>t</sub> = 98)	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความรอบรู้ในงาน และวิธีการการปฏิบัติกิจกรรมวงโยธวาทิต	4.71	0.65	4.58	0.57	4.54	0.61
2. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต	4.79	0.50	4.68	0.51	4.73	0.51
3. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความเข้าใจการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต	4.75	0.48	4.76	0.48	4.76	0.48
4. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกำหนดเกณฑ์/จุดประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ ในวงโยธวาทิต เพื่อใช้ในการประเมินผล	4.54	0.74	4.56	0.58	4.55	0.66
5. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถเลือกเทคนิคและเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรมต่างๆ ในวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสม	4.23	0.72	4.46	0.58	4.35	0.66
6. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรม กับเกณฑ์/จุดประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ ในวงโยธวาทิต	4.29	0.65	4.48	0.61	4.39	0.64
7. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต	4.71	0.62	4.76	0.48	4.73	0.55
8. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต	4.73	0.68	4.76	0.48	4.74	0.58
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.59</b>	<b>0.52</b>	<b>4.63</b>	<b>0.39</b>	<b>4.61</b>	<b>0.46</b>

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการประเมินผล ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะในการประเมินผลในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการประเมินผลเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.61$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการประเมินผลในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความเข้าใจการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.76$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.74$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถเลือกเทคนิคและเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรมต่างๆ ในวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสม มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.35$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการประเมินผลรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่าสมรรถนะในการประเมินผลเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.59$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการประเมินผลเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.63$ ) โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการประเมินผลรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.79$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความเข้าใจการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.75$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถเลือกเทคนิคและเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรมต่างๆ ในวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสม มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.23$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความเข้าใจการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.76$ ) รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.68$ ) และผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถเลือกเทคนิคและเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรมต่างๆ ในวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสม มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ )

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการ  
วงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต	ผู้บริหาร ( $n_1 = 48$ )		ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ( $n_2 = 50$ )		รวม ( $n_t = 98$ )	
	$\bar{x}_1$	S.D.	$\bar{x}_2$	S.D.	$\bar{x}_t$	S.D.
1. สมรรถนะด้านดนตรีโยธวาทิต	4.55	0.42	4.54	0.40	4.54	0.40
2. สมรรถนะในการวางแผน	4.57	0.44	4.49	0.44	4.53	0.44
3. สมรรถนะในการจัดองค์การ	4.55	0.50	4.44	0.47	4.49	0.49
4. สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์	4.47	0.53	4.40	0.47	4.43	0.50
5. สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์	4.48	0.45	4.38	0.40	4.43	0.43
6. สมรรถนะในการให้คำปรึกษา	4.48	0.49	4.43	0.44	4.45	0.47
7. สมรรถนะในการจูงใจ	4.72	0.37	4.58	0.53	4.65	0.46
8. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม	4.73	0.30	4.60	0.40	4.66	0.36
9. สมรรถนะในการประสานงาน	4.50	0.51	4.38	0.46	4.44	0.49
10. สมรรถนะในการสื่อสาร	4.36	0.43	4.39	0.45	4.37	0.44
11. สมรรถนะในการตัดสินใจ	4.52	0.48	4.43	0.52	4.47	0.50
12. สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา	4.49	0.43	4.42	0.44	4.45	0.43
13. สมรรถนะในการมอบหมายงาน	4.60	0.43	4.54	0.44	4.57	0.43
14. สมรรถนะในการติดตามงาน	4.27	0.55	4.28	0.56	4.27	0.55
15. สมรรถนะในการประเมินผล	4.59	0.52	4.63	0.39	4.61	0.46
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.53</b>	<b>0.39</b>	<b>4.46</b>	<b>0.37</b>	<b>4.49</b>	<b>0.38</b>

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยธวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการจัดองค์การ สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะในการให้คำปรึกษา สมรรถนะในการจูงใจ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการประสานงาน สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการตัดสินใจ สมรรถนะในการแก้ปัญหา สมรรถนะในการมอบหมายงาน สมรรถนะในการติดตามงาน สมรรถนะในการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.49$ ) โดยสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมเป็น

สมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.66$ ) รองลงมาเป็นสมรรถนะในการจูงใจ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ ) และสมรรถนะในการติดตามงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.27$ )

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.73$ ) รองลงมาเป็นสมรรถนะในการจูงใจ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.72$ ) และสมรรถนะในการติดตามงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.27$ ) ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการประเมินผลเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.63$ ) รองลงมาเป็นสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.60$ ) และสมรรถนะในการติดตามงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.28$ )



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์งานและสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต โดยกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย จากการสังเคราะห์งานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จากหน้าที่ของผู้บริหารกิจกรรมนักเรียนของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 9 - 10) งานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตโรงเรียนวัดสุทธิวราราม (แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2545 ฝ่ายธุรการ, 2545 : 7) และงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย (เอกสารโครงการพัฒนาผู้นำชุมนุมดนตรีฯ, 2546 : 6 - 12) พร้อมศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี แนวปฏิบัติและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อให้ได้สมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 6 ท่าน เกี่ยวกับงาน ขอบเขตงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละงาน สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตในแต่ละงาน ตลอดจนสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ โดยพิจารณาตามงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำข้อมูลที่ได้มาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ เพื่อนำสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 50 ขึ้นไป ให้ข้อมูลว่าเป็นสมรรถนะที่ต้องใช้ในงาน 6 งานขึ้นไป มาสรุปเป็นรายการสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ

ขั้นตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธวาทิต จำนวน 106 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีวงโยธวาทิต จำนวน 53 โรงเรียน เกี่ยวกับสมรรถนะและพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นๆ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งสร้างจากผลการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิตและหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

#### สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารกิจกรรมนักเรียน 2 ท่าน เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาวิชาบริหารการศึกษา โดยทั้ง 2 ท่าน มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตและการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีศึกษา 2 ท่าน เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะดุริยางคศาสตร์ และอาจารย์ประจำภาควิชาศิลปนิเทศน์ คณะมนุษยศาสตร์ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาการแสดงดนตรีและมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาดุริยางคศิลป์ตะวันตก โดยทั้ง 2 ท่าน มีประสบการณ์สอนวิชาดนตรีในระดับอุดมศึกษา เป็นระยะเวลา 7 ปี และ 8 ปี

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการวงโยธวาทิต 2 ท่าน เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นผู้ควบคุมวงโยธวาทิต มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาอักษรศาสตร์และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาดุริยางคศิลป์ตะวันตก ทั้ง 2 ท่าน มีประสบการณ์ปฏิบัติหน้าที่ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต เป็นระยะเวลา 22 ปี และ 19 ปี นอกจากนี้ทั้ง 2 ท่านต่างมีผลงานจากการประกวดวงโยธวาทิตในระดับประเทศและระดับนานาชาติ โดยผลงานจากการประกวดวงโยธวาทิตในระดับประเทศ ได้แก่ ร่วมการประกวดในรายการการประกวดวงโยธวาทิตนักเรียน นิสิต นักศึกษาชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย และผลงานจากการประกวดวงโยธวาทิตในระดับนานาชาติ ได้แก่ ร่วมการประกวดในรายการ World Music Contest และรายการ World Association of Marching Show Band

#### งานและขอบเขตงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า งานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตประกอบด้วย งานจัดทำแผนงาน/โครงการของกิจกรรมวงโยธวาทิต จัดการปฐมนิเทศนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยธวาทิต จัดตั้งคณะกรรมการวงโยธวาทิต รับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยธวาทิต บริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยธวาทิต ปฏิบัติการสอนและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวงโยธวาทิต ควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยธวาทิต บริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต ประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตและการปฏิบัติกิจกรรมของ

สมาชิกวงโยชวาทิต และงานบริหารงบประมาณกิจกรรมวงโยชวาทิต โดยแต่ละงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต มีขอบเขตงานดังนี้

งานจัดทำแผน แผนงาน/โครงการของกิจกรรมวงโยชวาทิต ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องจัดทำแผน ได้แก่ แผนพัฒนากิจกรรมวงโยชวาทิต แผนพัฒนาศักยภาพสมาชิกวงโยชวาทิต แผนพัฒนาบุคลากรวงโยชวาทิต จัดทำแผนงาน ได้แก่ แผนการสอน แผนการฝึกซ้อม แผนการเกี่ยวกับพัสดุ อุปกรณ์ แผนการรับสมัครสมาชิกเข้าร่วมกิจกรรม จัดทำโครงการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ โครงการต่อเนื่อง เช่น โครงการรับสมัครสมาชิกเข้าร่วมกิจกรรม โครงการค่ายดนตรีเพื่อพัฒนาศักยภาพสมาชิกวงโยชวาทิต โครงการพัฒนาผู้นำสมาชิกวงโยชวาทิต โครงการแสดงผลงานของสมาชิกวงโยชวาทิต เป็นต้น โครงการพิเศษ เช่น โครงการประกวดวงโยชวาทิต โครงการจัดซื้อพัสดุอุปกรณ์ดนตรี โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการต่างๆ เป็นต้น และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องจัดทำปฏิทินงานกิจกรรมวงโยชวาทิต

งานจัดการปฐมนิเทศนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องจัดการปฐมนิเทศสมาชิกใหม่ เพื่อปรับพฤติกรรมและให้ข้อมูล เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต จัดการประชุมสมาชิกเก่า เพื่อชี้แจงแนวทาง วัตถุประสงค์ โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ภาคเรียน และทบทวนข้อปฏิบัติต่างๆ ในการเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องจัดการประชุมผู้ปกครอง เพื่อชี้แจงแนวทาง วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิต ตลอดจนความร่วมมือและการสนับสนุนกิจกรรมวงโยชวาทิต

งานจัดตั้งคณะกรรมการวงโยชวาทิต ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องจัดตั้งคณะกรรมการวงโยชวาทิต จัดตั้งกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิต และดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิตโดยการทำงานร่วมกับนักเรียน

งานรับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องดำเนินการรับสมัครและสอบคัดเลือกนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 หรือชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีสากล เข้าศึกษาในโรงเรียนและเป็นสมาชิกวงโยชวาทิต และดำเนินการรับสมัครนักเรียนทั่วไปที่มีความสนใจด้านดนตรีเข้าเป็นสมาชิกวงโยชวาทิต

งานให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องให้คำปรึกษา ดูแล ติดตามการจัดกิจกรรมของผู้เรียน ให้เป็นไปตามแผนงานด้วยความเรียบร้อย ปลอดภัย และให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและผู้ปกครองในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา ทั้งการพัฒนาด้านความสามารถในการเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต การพัฒนาด้านการเรียนในชั้นเรียน และในด้านสังคม

งานบริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตต้องวางแผนงานบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต ตั้งแต่การวางแผนจัดอัตรากำลัง การวางแผนการใช้บุคลากรและการวางแผนพัฒนาบุคลากร สรรหาและคัดเลือกบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต บำรุงรักษาบุคลากรผู้

ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต พัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนวงโยชวาทิต และให้คุณให้โทษและการให้บุคลากรพ้นจากงาน

งานปฏิบัติการสอนและพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนวงโยชวาทิต ผู้ควบคุมวงโยชวาทิต จะต้องจัดทำหลักสูตรดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ปฏิบัติการสอนดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ พัฒนาการจัดการเรียนการสอนดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และดำเนินการวัดผลประเมินผลด้านดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

งานควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยชวาทิต ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องกำหนดตารางการฝึกซ้อม พิจารณาความพร้อมของวงโยชวาทิตในการรับงานแสดง ออกแบบการแสดงให้เหมาะสมกับงานต่างๆ จัดให้มีการแสดงผลงานของนักเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น จัดการแสดงดนตรีในรูปแบบต่างๆ จัดทำแฟ้มแสดงผลงาน เป็นต้น และประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

งานบริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องจัดซื้อ จัดจ้างและซ่อมบำรุงพัสดุ เบิก - จ่าย และจัดทำบัญชีพัสดุที่ใช้การได้และพัสดุที่เสื่อมสภาพ และเตรียมพัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการเรียนการสอนและการแสดงงานของวงโยชวาทิต

งานประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตและการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยชวาทิต ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องจัดทำและนำเสนอของบประมาณประจำปีต่อโรงเรียน ตามแผน แผนงาน/โครงการ จัดหางบประมาณจากการสนับสนุนของบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกโรงเรียน จัดสรรและควบคุมการใช้งบประมาณที่ได้รับ และจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายงบประมาณ

งานบริหารงบประมาณกิจกรรมวงโยชวาทิต ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตตามแผน แผนงาน/โครงการ ด้วยวิธีการต่างๆ ประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้เรียน โดยพิจารณาการผ่านเกณฑ์จากเวลาการเข้าร่วมกิจกรรมและการปฏิบัติกิจกรรมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมและพัฒนาการของผู้เรียน โดยพิจารณาการผ่านเกณฑ์ตามจุดประสงค์ของกิจกรรมที่กำหนดไว้

### สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้ข้อมูลว่า สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตประกอบด้วย สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการจัดองค์การ สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะในการให้คำปรึกษา สมรรถนะในการจูงใจ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการประสานงาน สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการตัดสินใจ สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา สมรรถนะในการมอบหมายงาน สมรรถนะในการติดตามงาน และสมรรถนะในการประเมินผล

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิต

### **สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมากที่สุด รองลงมาเป็นผู้บริหาร ด้านวุฒิทางการศึกษาสูงสุดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโทมากที่สุด รองลงมาเป็นระดับปริญญาตรี ด้านประสบการณ์การปฏิบัติงานบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิต/การปฏิบัติหน้าที่ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์มากกว่า 6 ปี มากที่สุด รองลงมา มีประสบการณ์ 3 ปี - 6 ปี โดยผลงานของโรงเรียนจากการประกวดวงโยชวาทิตในระดับประเทศพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีผลงานจากการประกวดวงโยชวาทิตในระดับประเทศ และผลงานของโรงเรียนจากการประกวดวงโยชวาทิตในระดับนานาชาติพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีผลงานจากการประกวดวงโยชวาทิตในระดับนานาชาติ

เมื่อพิจารณารายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีวุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโทมากที่สุด รองลงมาเป็นระดับปริญญาตรี ด้านประสบการณ์การปฏิบัติงานบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตพบว่า มีประสบการณ์มากกว่า 6 ปี มากที่สุด รองลงมา มีประสบการณ์ 3 ปี - 6 ปี

สำหรับกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิต พบว่า มีวุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท ด้านประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตพบว่า มีประสบการณ์มากกว่า 6 ปี มากที่สุด รองลงมา มีประสบการณ์ 3 ปี - 6 ปี

### **สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต**

ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต สรุปทั้งในภาพรวมและรายกลุ่ม พร้อมกับนำเสนอสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด และในระดับรองลงมาตามลำดับ โดยพิจารณาคำตอบที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุไว้มากที่สุดและรองลงมา ปรากฏผลดังนี้

สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตในภาพรวมพบว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการจูงใจ สมรรถนะในการประเมินผล สมรรถนะในการมอบหมายงาน สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการจัดองค์การ สมรรถนะในการตัดสินใจ สมรรถนะในการแก้ปัญหา สมรรถนะในการให้คำปรึกษา สมรรถนะในการประสานงาน สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการติดตามงาน เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดยสมรรถนะที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม รองลงมา เป็นสมรรถนะในการจูงใจ

เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการจูงใจ สมรรถนะในการประเมินผล สมรรถนะในการมอบหมายงาน สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการจัดองค์การ สมรรถนะในการตัดสินใจ สมรรถนะในการแก้ปัญหา สมรรถนะในการให้คำปรึกษา สมรรถนะในการประสานงาน สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการติดตามงาน เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม รองลงมาเป็นสมรรถนะในการจูงใจ

สำหรับกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการจูงใจ สมรรถนะในการประเมินผล สมรรถนะในการมอบหมายงาน สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการจัดองค์การ สมรรถนะในการตัดสินใจ สมรรถนะในการแก้ปัญหา สมรรถนะในการให้คำปรึกษา สมรรถนะในการประสานงาน สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการติดตามงาน เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดยสมรรถนะที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นสมรรถนะในการประเมินผล รองลงมาเป็นสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตเป็นรายสมรรถนะ สรุปได้ว่า

**สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม** ในภาพรวมพบว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม รายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของกิจกรรมวงโยชวาทิตมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด





**สมรรถนะในการมอบหมายงาน** ในภาพรวมพบว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการมอบหมายงาน พบว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกระจายงานให้สอดคล้องกับ เวลา ปริมาณงานและความสามารถของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกำหนดแนวทาง ตลอดจนวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบให้กับนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิต และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถติดตามผลการดำเนินงานของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะการมอบหมายงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการมอบหมายงาน รายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกระจายงานให้สอดคล้องกับ เวลา ปริมาณงาน และความสามารถของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกระจายงานให้สอดคล้องกับ เวลา ปริมาณงาน และความสามารถของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

**สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต** ในภาพรวมพบว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต พบว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องมีความเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอน และผลที่เกิดจากการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิตเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต รายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องมีความเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอน และผลที่เกิดจากการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องรอบรู้ทฤษฎีดนตรีสากลในระดับดี ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องมีความเข้าใจถึงข้อจำกัดและปัญหาของการ

จัดกิจกรรมวงโยชวาทิตภายใต้บริบทของสังคมไทย และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ด้านดนตรีโยชวาทิต เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ด้านดนตรีโยชวาทิตเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

**สมรรถนะในการวางแผน** ในภาพรวมพบว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการวางแผน พบว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องกำหนดแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการวางแผนเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการวางแผน รายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องกำหนดแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกำหนดเป้าหมายการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถนำแผนการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตที่จัดทำไว้แล้วไปสู่การปฏิบัติได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องกำหนดแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถนำแผนการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตที่จัดทำไว้แล้วไปสู่การปฏิบัติได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

**สมรรถนะในการจัดองค์การ** ในภาพรวมพบว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการจัดองค์การ พบว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ทั้งในคณะกรรมการวงโยชวาทิตและกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานและการประสานงานไม่ซ้ำซ้อนกัน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกำหนดงานและแจกแจงรายละเอียดของงานทั้งหมดที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการจัดองค์การเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการจัดองค์การเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการจัดองค์การ รายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ทั้งในคณะกรรมการวงโยธาวิเทศและกรรมการนักเรียนวงโยธาวิเทศได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานและการประสานงานไม่ซ้ำซ้อนกัน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถจัดกลุ่มงานอย่างเป็นระบบตามขอบเขตงานของกิจกรรมวงโยธาวิเทศ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ทั้งในคณะกรรมการวงโยธาวิเทศและกรรมการนักเรียนวงโยธาวิเทศได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานและการประสานงานไม่ซ้ำซ้อนกัน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถกำหนดงานและแจกแจงรายละเอียดของงานทั้งหมดที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิเทศได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

**สมรรถนะในการตัดสินใจ** ในภาพรวมพบว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการตัดสินใจ พบว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถวิเคราะห์ข้อดี - ข้อเสียของแต่ละทางเลือก มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถตรวจสอบข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะการตัดสินใจเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศให้ข้อมูลว่า สมรรถนะการตัดสินใจเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการตัดสินใจ รายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียของแต่ละทางเลือก มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถตรวจสอบข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียของแต่ละทางเลือก มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

**สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา** ในภาพรวมพบว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการแก้ไขปัญหา พบว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด



เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะการแก้ไขปัญหาคือเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการแก้ไขปัญหาคือ รายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ และผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแยกแยะลักษณะของปัญหาได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

**สมรรถนะในการให้คำปรึกษา** ในภาพรวมพบว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการให้คำปรึกษา พบว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องเต็มใจที่จะรับฟังข้อมูลต่างๆ จากนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถอธิบายขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะการให้คำปรึกษาเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการให้คำปรึกษา รายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องเต็มใจที่จะรับฟังข้อมูลต่างๆ จากนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถอธิบายขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

**สมรรถนะในการประสานงาน** ในภาพรวมพบว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการประสานงาน พบว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้ทำงานต่างๆ บรรลุตามเป้าหมาย มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถสร้างความไว้วางใจให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สมรรถนะการประสานงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะในการประสานงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดย



พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการประสานงาน รายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้งานต่างๆ บรรลุตามเป้าหมาย มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องเต็มใจให้ความร่วมมือ เมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตต้องการ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้งานต่างๆ บรรลุตามเป้าหมาย มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสร้างความไว้วางใจให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

**สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์** ในภาพรวมพบว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ พบว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถระบุกระบวนการ/ขั้นตอนของงานต่างๆ ได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะการคิดวิเคราะห์เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ รายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถระบุกระบวนการ/ขั้นตอน ของงานต่างๆ ได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม มีความสำคัญในระดับมาก

**สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์** ในภาพรวมพบว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต เพื่อเป็นแนวทางในการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะการคิดสร้างสรรค์เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ รายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต เพื่อเป็นแนวทางในการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิต มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต เพื่อเป็นแนวทางในการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ มีความสำคัญในระดับมาก

**สมรรถนะในการสื่อสาร** ในภาพรวมพบว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการสื่อสาร พบว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องพร้อมที่จะเปิดรับข้อมูลและให้ข้อมูลแก่นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิตตลอดเวลา มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถใช้ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะการสื่อสารเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการสื่อสาร รายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องพร้อมที่จะเปิดรับข้อมูลและให้ข้อมูลแก่นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิตตลอดเวลา มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถใช้ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถใช้ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ได้อย่างชัดเจน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องพร้อมที่จะเปิดรับข้อมูลและให้ข้อมูลแก่นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิตตลอดเวลา มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

**สมรรถนะในการติดตามงาน** ในภาพรวมพบว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการติดตามงาน พบว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถโน้มน้าวให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิตเคร่งครัดต่อแผนงานที่กำหนดไว้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธาทิตให้ข้อมูลว่า สมรรถนะการติดตามงานเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมาก โดย

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะในการติดตามงาน รายกลุ่มพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ควบคุมวงโยธาทิตให้ข้อมูลว่า ผู้ควบคุมวงโยธาทิตจะต้องสามารถโน้มน้าวให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด รองลงมาผู้ควบคุมวงโยธาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาทิตเคร่งครัดต่อแผนงานที่กำหนดไว้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธาทิตของผู้ควบคุมวงโยธาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร นำเสนอเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาทิต สรุปได้ว่า

สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาทิตที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาทิตมีความเห็นสอดคล้องกัน มี 15 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะในการจูงใจ 3) สมรรถนะในการประเมินผล 4) สมรรถนะในการมอบหมายงาน 5) สมรรถนะด้านดนตรีโยธาทิต 6) สมรรถนะในการวางแผน 7) สมรรถนะในการจัดองค์การ 8) สมรรถนะในการตัดสินใจ 9) สมรรถนะในการแก้ปัญหา 10) สมรรถนะในการให้คำปรึกษา 11) สมรรถนะในการประสานงาน 12) สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ 13) สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ 14) สมรรถนะในการสื่อสาร 15) สมรรถนะในการติดตามงาน ซึ่งผู้วิจัยนำมาอภิปรายเป็นรายสมรรถนะ ได้ดังนี้

**สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม** เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาทิตที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับที่ Koontz และ Wehrich (1998 : 4) กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสั่งการและการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เช่นเดียวกันกับที่ Bartlett และ Ghoshal (1997 : 96) ได้เสนอแนวคิดไว้ในศตวรรษที่ 21 รูปแบบขององค์การจะเปลี่ยนไป จึงต้องอาศัยบทบาทหน้าที่ของการบริหารจัดการที่เปลี่ยนไปด้วย โดยองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างให้เน้นการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดการในปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมวงโยธาทิตนั้น ถือเป็นกิจกรรมนักเรียนที่มีลักษณะการดำเนินงานที่ครูและนักเรียนต้องทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกันกับที่กรมวิชาการ (2544 : 6) กล่าวถึงกิจกรรมนักเรียนว่าเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเองอย่างครบวงจร

ตั้งแต่ศึกษา วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมิน และปรับปรุงการทำงาน โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในวงโยธาวิฑิต สอดคล้องกับที่ Robbins และ Coulter (1999 : 470) กล่าวว่าทีมงานที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยบรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกันจะก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในวงโยธาวิฑิต สอดคล้องกับที่ Kezsbom (อ้างถึงใน สุันททา เล่าหนันท์ : 2540, 136) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่า จะต้องตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันได้อันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กิจกรรมวงโยธาวิฑิตเป็นกิจกรรมที่นักเรียนต้องฝึกซ้อมร่วมกันในทุกๆ วัน โดยการแบ่งกลุ่มย่อยและการฝึกซ้อมรวมกัน ประกอบกับการมีกิจกรรมพิเศษอื่นๆ เช่น กิจกรรมการแสดง กิจกรรมเข้าค่ายดนตรี ทำให้นักเรียนใช้เวลาในการฝึกซ้อมและทำกิจกรรมร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ความไว้วางใจและการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าลักษณะการดำเนินงานกิจกรรมวงโยธาวิฑิตลักษณะหนึ่งคือการดำเนินงานโดยกรรมการนักเรียน ซึ่งมีการแบ่งงานและใช้ลักษณะพิเศษของนักเรียนตลอดจนบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนแต่ละคนในการทำงาน เช่นเดียวกันกับที่ Robbins และ Coulter (1999 : 468) กล่าวว่าสมาชิกภายในทีมทุกคนต้องมีความสามารถเฉพาะตัวในการปฏิบัติงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี

จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า แม้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะที่ไม่จำเป็นต้องใช้ในงานทุกๆ งาน แต่กลับเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดและเป็นลำดับสูงที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า กิจกรรมวงโยธาวิฑิตจึงเป็นกิจกรรมนักเรียนที่ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสนับสนุนให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของวงโยธาวิฑิต และเปลี่ยนจากแนวการสั่งการมาเป็นแนวปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบในการทำงาน โดยผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมายของการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตมากกว่าการใส่ใจกับเป้าหมายและผลประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อให้ดนตรีเป็นสื่อในการพัฒนานักเรียนอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ธรรมชาติของการเล่นดนตรีคล้ายกับการเล่นกีฬาที่จะต้องเล่นเป็นทีม ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตในบทบาทของวาทยากรจะต้องใช้สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม เป็นเครื่องมือในการกำกับวงดนตรีเพื่อประสานศักยภาพและความแตกต่างของทั้งตัวนักดนตรี แนวทำนองและอุปกรณ์ดนตรีที่หลากหลาย วาทยากรจะต้องควบคุมบทบาทหน้าที่ของนักดนตรีแต่ละคนให้แสดงบทบาทที่



สำคัญและลดบทบาทลง ตลอดจนเชื่อมต่อแนวทํานองต่างๆ ให้ผสมผสานและต่อเนื่องไปตามบทเพลง โดย  
 จูงใจไม่ให้เกิดการแข่งขันกันในการบรรเลง เพราะนั่นคือสิ่งที่ทำให้ดนตรีมีความแตกต่างจากกีฬา ทั้งนี้เพื่อ  
 ก่อคุณภาพการบรรเลงให้เกิดสุนทรียภาพในจิตใจของนักเรียน

**สมรรถนะในการจูงใจ** เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็น  
 สอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับที่  
 Bartlett และ Ghoshal (1997 : 105) กล่าวว่าสมรรถนะของการบริหารจัดการกับบทบาทใหม่นั้น ผู้บริหาร  
 จะต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้คนได้ เช่นเดียวกับกับที่ Robbins และ Coulter (1999 : 471) กล่าวถึง  
 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานในทีมให้ทำตามตนได้ในทุกสถานการณ์ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า  
 งานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับคนไม่ว่าจะเป็นนักเรียน บุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน  
 และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยลักษณะงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ไม่ว่าจะเป็นการรับสมัครนักเรียนเข้าร่วม  
 กิจกรรม การให้คำปรึกษาแก่นักเรียนในการดำเนินงาน ตลอดจนการควบคุมการฝึกซ้อมนั้น ผู้ควบคุมวง  
 โยชวาทิตจะต้องสามารถบริหารคนให้สามารถอยู่ร่วมกันและปฏิบัติงานร่วมกันได้ ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจึง  
 ต้องสามารถจูงใจคนให้ร่วมกิจกรรมและร่วมกันปฏิบัติงานได้ เช่นเดียวกับกับที่ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2525 :  
 69) กล่าวว่า การที่จะทำให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยปฏิบัติ  
 งานอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบสำคัญในการบำรุงรักษาบุคคล คือ การจูงใจ

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการจูงใจ ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็น  
 สอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้นักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง  
 เต็มใจที่จะปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต สอดคล้องกับที่ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 129) กล่าวว่า  
 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน แสง เสียง  
 เหล่านี้จะเป็นส่วนเสริมให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข จะเป็นการเสริมสร้างทัศนคติ  
 ทางบวกในการทำงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กิจกรรมวงโยชวาทิตเป็นกิจกรรมที่มีนักเรียนเป็นผู้ดำเนินการ  
 นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความต้องการสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ ผู้  
 ควบคุมวงโยชวาทิตจึงต้องสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการจัดกิจกรรม เช่นเดียวกับกับที่ Good (1973 : 9)  
 กล่าวถึงลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการจัดกิจกรรมนักเรียนคือ การมีบรรยากาศที่เป็นกันเองมากกว่าการ  
 เรียนในชั้นเรียนปกติ นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุม  
 วงโยชวาทิตจะต้องสามารถพูดให้กำลังใจเมื่อนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเกิดความท้อแท้ สอดคล้องกับที่  
 ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 162) กล่าวว่า การให้กำลังใจเมื่อผู้อื่นเกิดความท้อแท้ เป็นพฤติกรรมหนึ่งที่  
 แสดงถึงสมรรถนะในการจูงใจ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กิจกรรมวงโยชวาทิตมีกระบวนการฝึกซ้อมที่เป็นขั้นตอน  
 และใช้ระยะเวลาในการฝึกซ้อมมาก ประกอบกับนักเรียนต้องมีระเบียบวินัยในการฝึกซ้อมและการอยู่ร่วมกัน  
 อาจทำให้นักเรียนเกิดความท้อแท้ในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติเครื่องดนตรี และผลกระทบจากการร่วม



กิจกรรมที่มีต่อผลการเรียนในชั้นเรียน ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจึงต้องสามารถให้กำลังใจแก่นักเรียนเมื่อนักเรียนมีความท้อแท้

ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นงานส่วนหนึ่งของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต เพื่อให้ให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องใช้ความพยายามในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มศักยภาพ ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจึงต้องเข้าใจในความต้องการและพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน โดยสามารถเลือกใช้วิธีการและเทคนิคที่หลากหลายในการจูงใจให้เหมาะสมกับคนประเภทต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข และเป็นไปตามเป้าหมายของการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต

**สมรรถนะในการประเมินผล** เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับที่กรมวิชาการ (2545 : 9) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นหน้าที่หนึ่งของครูที่ปรึกษา กิจกรรม ที่ต้องดำเนินการเพื่อประเมินผลการเข้าร่วมและการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน เช่นเดียวกับที่กรมวิชาการ (2545 : 4) กล่าวถึงหลักการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนว่า ต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรม โดยวิธีการที่หลากหลายและสอดคล้องกับกิจกรรม อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาให้นักเรียนและการดำเนินงานต่างๆ ของวงโยชวาทิต การประเมินผลจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญในการจัดการของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต เช่นเดียวกับที่ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546 : 3) กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการในส่วนของ การควบคุมว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการทำงาน กำหนดมาตรฐาน และเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการประเมินผล ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องมีความเข้าใจการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยชวาทิต และมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต สอดคล้องกับที่ เสริม ทศศรี (2536 : 9) กล่าวถึงการประเมินผลว่าเป็นการพิจารณาตัดสินความสอดคล้องระหว่างผลการปฏิบัติงานกับจุดประสงค์ เช่นเดียวกับที่ Thorndike (อ้างถึงใน กังวล เทียนกันต์เทศน์, 2536 : 15) กล่าวว่า การจะวัดสิ่งใดจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสมกับสิ่งที่จะวัด และตามวัตถุประสงค์ที่จะวัดด้วย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตและแนวการปฏิบัติกิจกรรมของนักเรียนอย่างชัดเจน เนื่องจากจุดเริ่มต้นของการดำเนินการกิจกรรมวงโยชวาทิต ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายการจัดกิจกรรมนักเรียนของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติสำหรับทั้งนักเรียนและบุคลากรที่ปฏิบัติการสอน เช่นเดียวกับที่ กรมวิชาการ (2545 : 3) กล่าวถึงหลักการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนว่า จะต้องมีกำหนดวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะ

ต้องสามารถนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยชวาทิต และการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต สอดคล้องกับคู่มือการจัดกิจกรรมนักเรียน (กรมสามัญ, 2541 : 75) ที่กล่าวว่า การทำงานให้เป็นระบบนั้น ควรจัดให้นักเรียนได้มีกิจกรรมการประเมินผลด้วย โดยอาจจะให้ครูเป็นผู้ประเมิน นักเรียนประเมินกันเอง หรือนักเรียนประเมินตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา เนื่องจากผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดกิจกรรม ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า ด้วยลักษณะพิเศษของกิจกรรมวงโยชวาทิตซึ่งถือเป็นกิจกรรมดนตรีในโรงเรียน ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจึงควรจัดให้มีการประเมินผลดนตรีด้วย ซึ่งธนุรท์ สุทธิจิตต์ (2544 : 193) กล่าวถึงการประเมินผลดนตรีว่าเกี่ยวข้องกับการประเมินผลเนื้อหาดนตรี การประเมินผลทักษะดนตรี และการประเมินผลเจตคติดนตรี ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ลักษณะการฝึกซ้อมดนตรีของวงโยชวาทิตจะต้องมีการฝึกซ้อมอย่างต่อเนื่อง ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจึงต้องสามารถประเมินผลการปฏิบัติเครื่องดนตรีของนักเรียนทุกครั้งที่มีการฝึกซ้อม เพื่อเป็นแนวทางในการคิดค้นวิธีการและเทคนิคในการฝึกซ้อมให้เกิดคุณภาพในการบรรเลง นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตควรจัดให้นักเรียนมีกิจกรรมการแสดงดนตรี เพราะนอกจากจะพัฒนาความสามารถทางดนตรีของนักเรียนแล้ว ยังเป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในการประเมินผลดนตรีและการประเมินผลการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตด้วย

**สมรรถนะในการมอบหมายงาน** เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับที่ Bartlett และ Ghoshal (1997 : 105) กล่าวถึงสมรรถนะของการบริหารจัดการกับบทบาทใหม่นั้นผู้บริหารจะต้องสามารถมอบหมายงาน พัฒนาคนและเพิ่มอำนาจการปฏิบัติ เช่นเดียวกันกับที่ กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 128) กล่าวถึงองค์การนักเรียนว่ามีจุดประสงค์เพื่อให้นักเรียนรวมตัวกันเป็นกลุ่ม ได้คิดและได้ลงมือกระทำกิจกรรมด้วยตัวนักเรียนเอง เป็นคณะไม่ใช่ทำคนเดียว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า นอกจากการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่างๆ ของกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิตแล้ว กระบวนการฝึกซ้อมดนตรีของวงโยชวาทิตนั้น ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องกำหนดเป้าหมาย วิธีการ แนวปฏิบัติ ตลอดจนบทเพลงและแบบฝึกหัดต่างๆ ของการฝึกซ้อมในแต่ละครั้ง แล้วมอบหมายให้นักเรียนและบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนนำไปปฏิบัติ โดยมีรูปแบบการฝึกซ้อมทั้งการแบ่งกลุ่มเครื่องดนตรี (Section) แบ่งกลุ่มตามประเภทเครื่องดนตรี (Part) จากนั้นจึงนำสิ่งที่ได้รับมอบหมายมาปฏิบัติร่วมกันในขั้นตอนของการรวมวง (Rehearsal) เช่นเดียวกันกับที่ ธนากร แพทย์วงศ์ (2541 : 75) กล่าวถึงการฝึกซ้อมวงโยชวาทิตว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตต้องแจ้งจุดประสงค์การฝึกซ้อมแต่ละครั้งให้นักเรียนทราบ เพราะเพลงที่นำไปบรรเลงในการแสดงต่างๆ นั้นมีความแตกต่างกัน การแจ้งจุดประสงค์การฝึกซ้อมมีผลต่อการฝึกซ้อมอย่างมากเพราะจะทำให้การฝึกซ้อมบรรลุตามเป้าหมาย

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการมอบหมายงาน ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิท มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิทจะต้องสามารถกระจายงานให้สอดคล้องกับ เวลา ปริมาณงานและความสามารถของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิทได้อย่างเหมาะสม และชัดเจน สอดคล้องกับที่ วรรณารถ แสงมณี (2544 : 4-14) กล่าวถึงเทคนิคการมอบหมายงานว่า จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมที่จะมอบหมายหน้าที่การงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจำเป็นต้องคำนึงถึงใน หลายด้าน เช่น ประสิทธิภาพของงาน คุณวุฒิและความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ขอบข่ายของภาระและความรับผิดชอบของงานนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กิจกรรมวงโยธาวิทเป็นกิจกรรมที่ นักเรียนมาทำกิจกรรมหลังจากเสร็จสิ้นการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งมักเป็นเวลาหลังเลิกเรียน ทำให้มีระยะเวลา ฝึกซ้อมที่ค่อนข้างจำกัด ในขณะที่กิจกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่างๆ ของกรรมการนักเรียน ตลอดจน เนื้อหาของการฝึกซ้อมดนตรีที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก การพิจารณามอบหมายงานของผู้ควบคุมวงโยธาวิทจึง ต้องพิจารณาความเหมาะสม ความสามารถและความเต็มใจของนักเรียนด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุม วงโยธาวิทมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิทจะต้องให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิท สอดคล้องกับที่ กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 91) กล่าวถึงการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียนอย่างแท้จริง จะต้องมีการปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เมื่อนักเรียนและบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนได้รับมอบหมายงานไปแล้ว ผู้ ควบคุมวงโยธาวิทจำเป็นต้องดูแลและให้คำแนะนำแก่นักเรียนและบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนในการปฏิบัติ งานและการฝึกซ้อม ทั้งนี้เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้แก่นักเรียน เช่นเดียวกับกับที่ Glathorn และ Spencer (อ้างถึงใน กาญจนนา ศรีกาฬสินธุ์, 2533 : 458 - 461) กล่าวถึงความจำเป็นใน การจัดกิจกรรมนักเรียนที่จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำและความสามารถในการตัดสินใจให้แก่นักเรียน ซึ่งทักษะ เหล่านี้ไม่สามารถหาได้มากนักจากกิจกรรมการเรียนวิชาที่ว่าด้วยการอ่าน การฟัง การพูดโต้ตอบภายในชั้น เรียนตามปกติ แต่จะได้มาด้วยการได้เผชิญกับปัญหาจริงภายใต้การแนะนำแนวทางของผู้ใหญ่ในโรงเรียน ใน ระหว่างที่มีกิจกรรมนักเรียนนั่นเอง

ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิทจะต้องสามารถมอบหมายงานให้แก่ นักเรียนและบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมของงานกับความแตกต่างของแต่ละ บุคคล โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ พร้อมทั้งจะให้โอกาสและยอมรับในความผิดพลาดของผู้รับมอบหมายงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานได้มีโอกาสแก้ไขข้อผิดพลาดในครั้งต่อไป ในขณะที่เดียวกันเมื่อผู้รับ มอบหมายงานปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จก็จะเป็นกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ ควบคุมวงโยธาวิทควรให้อำนาจหน้าที่ เครื่องมือ และข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติงานแก่นักเรียนและ บุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน โดยให้อิสระในการคิดและการทำงาน ทั้งนี้เพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้ควบคุมวง โยธาวิท ตลอดจนเป็นการส่งเสริมให้นักเรียนและบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนมีความรักและมีความรู้สึกว่ วงโยธาวิทเป็นของเขาเอง

**สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต** เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับที่ Spencer และ Spencer (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546 : 48) กล่าวถึงสมรรถนะในกลุ่มรู้จักดีว่า จะต้องมีความชำนาญทางวิชาชีพ เช่นเดียวกับกับที่ Hiltrop (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 171) กล่าวว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ในอนาคตพึงมีสมรรถนะเป็นผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือสาขาวิชาชีพ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตมีหัวใจสำคัญอยู่ที่ดนตรี ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจึงต้องมีความเชี่ยวชาญทางด้านดนตรีโยชวาทิต ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานทุกงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต เช่นเดียวกับกับที่ เสริมวิทย์ ศุภเมธิ (2531 : 94) กล่าวถึงคุณสมบัติของครูที่ปรึกษากิจกรรมนักเรียนว่าต้องมีความรู้หรือประสบการณ์ในเรื่องของชมรม เช่นเดียวกับกับที่ ธนาคาร แพทย์วงศ์ (2541 : 71) กล่าวว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตและครูผู้สอนจะต้องมีความรู้เรื่องวงโยชวาทิตในทุกๆ ด้าน

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ สอดคล้องกับที่ Hiltrop (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 171) กล่าวว่าสมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารรุ่นใหม่ในอนาคตพึงมีความพยายาม กระตือรือร้น และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ดนตรีเป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง มีความก้าวหน้าและพัฒนาไปตามยุคสมัย ทั้งด้านเนื้อหาและเทคโนโลยีทางดนตรี ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจึงต้องศึกษาค้นคว้าความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาการปฏิบัติเครื่องดนตรีของนักเรียน และพัฒนากิจกรรมวงโยชวาทิตให้เท่าทันวิทยาการอยู่เสมอ เช่นเดียวกับกับที่ Sommerville และ Mroz (1997 : 65 - 77) กล่าวถึงสมรรถนะที่ผู้นำพึงมีสมรรถนะหนึ่งเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร คือ การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายขององค์ความรู้ในวิชาชีพ กล่าวคือการสร้างสมและการจัดการความรู้ นั้น ถือเป็นยุทธศาสตร์ที่มีคุณค่า นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องมีความเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอน และผลที่เกิดจากการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน สอดคล้องกับที่ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 167) อธิบายพฤติกรรมหนึ่งของสมรรถนะในสายวิชาชีพว่าจะต้องการเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและผลที่เกิดจากงานนั้นๆ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องเข้าใจบริบทต่างๆ ของทั้งดนตรีและโรงเรียน โดยมีความเข้าใจถึงกระบวนการเรียนรู้ดนตรีอย่างแท้จริง เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้นักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิตสามารถปฏิบัติกิจกรรมได้อย่างครบวงจร ตลอดจนสามารถนำผลที่ได้จากการร่วมกิจกรรมดนตรีไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เช่นเดียวกับกับที่ วิภา คงคากุล (2529 : 37) กล่าวว่า การสอนดนตรีในโรงเรียนควรเป็นการสอนที่ปรับปรุงและถ่ายทอดวัฒนธรรม ผู้สอนจึงจำเป็นต้องเข้าใจผลงานทางศิลปะ และบทบาทของศิลปะในการพัฒนาวัฒนธรรมของมนุษย์ ดังนั้นผู้ที่สอนดนตรีควรเป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญ และรอบรู้ในเนื้อหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับดนตรี



จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิตไม่ใช่สมรรถนะที่อยู่ในลำดับสูงที่สุด ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิตจัดเป็นทักษะด้านเทคนิค ซึ่งมีความจำเป็นต่อทักษะในการจัดการของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตน้อยกว่าทักษะด้านความคิดและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับที่ เจตนา นาควัชระ (2531 : 47) กล่าวว่า ความมีชีวิตชีวาของวัฒนธรรมทางดนตรีไม่ได้ขึ้นอยู่กับมาตรฐานของการบรรเลงเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในทางจัดการด้วย อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องมีความเชี่ยวชาญทั้งทฤษฎีดนตรีและทักษะการปฏิบัติเครื่องดนตรี ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องไม่หยุดการพัฒนาและการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อให้การจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตมีความเท่าทันกับวิทยาการทางดนตรี ซึ่งนำไปสู่การล้ำหน้าทางดนตรี นอกจากนี้แล้วผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถนำกระบวนการทางดนตรีมาประยุกต์ใช้เป็นสื่อในการพัฒนานักเรียนด้วย

**สมรรถนะในการวางแผน** เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับที่ Robbins และ Coulter (1999 : 11) กล่าวถึงการวางแผนว่าเป็นหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหารในทุกองค์การและทุกระดับ จากผลการวิจัยของสุพจน์ เจณะสมบัติ (2542) พบว่าผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนกิจกรรมวงโยชวาทิตคือผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ทั้งนี้เพราะผู้ควบคุมวงโยชวาทิตเป็นผู้ที่ทราบความต้องการของกิจกรรมวงโยชวาทิตเป็นอย่างดี ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การวางแผนเป็นการเตรียมการเพื่อการปฏิบัติและเป็นวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมาย ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจึงต้องสามารถวางแผนได้ เนื่องจากการวางแผนมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับงานทุกอย่าง เช่นเดียวกันกับที่ ธนากร แพทย์วงศ์ (2541 : 91) กล่าวถึงผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องเป็นผู้วางแผนวิชาการทั้งหมด จัดวางระบบระเบียบต่างๆ ภายในวง กำหนดตารางการฝึกซ้อม ควบคุมการฝึกซ้อม ถ่ายทอดวิชาการทุกด้านกับนักเรียน ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเตรียมการในการออกไปบริการชุมชนในโอกาสต่างๆ

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการวางแผน ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องกำหนดแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน สอดคล้องกับที่อุทัย บุญประเสริฐ (2538 : 5) กล่าวว่า สิ่งพึงปฏิบัติในการวางแผนคือ การพิจารณาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาที่ได้ประมวลไว้ในตอนต้น โดยต้องพิจารณาประกอบกับแนวโน้มนโยบาย แผน กับข้อกำหนด หรือแนวปฏิบัติเฉพาะจากหน่วยงานต้นสังกัด นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต สอดคล้องกับที่ ชีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ (2534 : 56) กล่าวว่า การบริหารกิจกรรมนักเรียนพึงประสานกิจกรรมเข้าในปฏิทินประจำปีของโรงเรียน โดยกำหนดวัน เวลาและสถานที่ สำหรับทำกิจกรรมแต่ละกิจกรรมของแต่ละเดือน ตลอดทั้งปี ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกำหนดแผนให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือ



วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่ทั้งตนเอง นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ควบคุมจะต้องศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน เพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน เช่นเดียวกับที่ กรมวิชาการ (2545 : 4) กล่าวถึงหลักการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจะต้องมีการกำหนดเวลาในการจัดกิจกรรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถนำแผนการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตที่จัดทำไว้แล้วไปสู่การปฏิบัติได้ สอดคล้องกับที่ ธนาคาร แพทย์วงษ์ (2541 : 69) กล่าวว่า การวางแผนในการดำเนินงานกิจกรรมวงโยชวาทิตจะต้องกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า แผนที่ดีจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลได้อย่างชัดเจน เช่นเดียวกับที่ กรมวิชาการ (2545 : 3 - 4) กล่าวถึงหลักการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่สำคัญของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต เนื่องจากการวางแผนมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานทุกงานของกิจกรรมวงโยชวาทิต โดยผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมได้อย่างชัดเจน ตลอดจนสามารถกำหนดกรอบความคิด แนวทางและวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตควรส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมวงโยชวาทิต เพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นและสืบพาทกับกิจกรรมมากที่สุด เช่นเดียวกับที่ กรมวิชาการ (2545 : 8) กล่าวถึงหน้าที่ของครูที่ปรึกษากิจกรรมนักเรียนว่า จะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนที่เป็นสมาชิกของกิจกรรม ร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนงานโครงการและปฏิทินการปฏิบัติงานอย่างอิสระ

**สมรรถนะในการจัดองค์การ** เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่มีความสำคัญในระดับมาก สอดคล้องกับที่ กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 55) กล่าวถึงการจัดองค์การว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารกิจกรรมนักเรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กิจกรรมวงโยชวาทิตเป็นกิจกรรมที่นักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจึงมีหน้าที่ในการจัดตั้งกรรมการวงโยชวาทิตและกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิต ซึ่งต้องมีการจัดตั้งอย่างน้อยปีละครั้ง เช่นเดียวกับที่ กรมวิชาการ (2545 : 9) กล่าวว่า การเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียนเป็นหน้าที่หนึ่งของครูที่ปรึกษากิจกรรม ที่ต้องดำเนินการเพื่อจัดให้ผู้เรียนเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดองค์การจึงเป็นหน้าที่ทางการจัดการหน้าที่หนึ่งของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต โดยการกำหนดโครงสร้างและระบบงานของกิจกรรมวงโยชวาทิต ให้ครอบคลุมงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารและการปฏิบัติงานต่างๆ ของวงโยชวาทิต เช่นเดียวกับที่ กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 60) กล่าวถึงการจัดองค์การกิจกรรมนักเรียนว่าการดำเนินงานใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องมีผู้ร่วมงานช่วยกันดำเนินงานโดยแบ่งหน้าที่กันทำ และเพื่อให้ผู้ที่ทำงาน

ในสายเดียวกันได้อยู่ร่วมกัน จึงควรตั้งองค์การมารองรับงานและบุคคล เมื่อมีหน่วยงานแล้วก็สามารถชี้จุดมุ่งหมาย แนวทางปฏิบัติแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล มีการจัดระบบระเบียบให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่ซ้ำซ้อน มีการแบ่งสายงานและการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอน เป็นการจัดระบบภายในให้แต่ละคนปฏิบัติตามหน้าที่ ก็จะง่ายต่อการบริหารและเกิดประสิทธิภาพของงาน

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการจัดองค์การ ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ทั้งในคณะกรรมการวงโยธาวิเทศและกรรมการนักเรียนวงโยธาวิเทศได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานและการประสานงานไม่ซ้ำซ้อนกัน สอดคล้องกับที่ Robbins และ Coulter (1999 : 300) กล่าวถึงการจัดองค์การว่า เป็นกระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถกำหนดงานและแจกแจงรายละเอียดของงานทั้งหมดที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิเทศได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับที่ Bartlett และ Ghoshal (1997 : 105) กล่าวถึงสมรรถนะหนึ่งของการจัดการจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เป็นอย่างดี โดยเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน เข้าใจบริบทต่างๆ ขององค์การ เข้าใจระบบโครงสร้างกระบวนการและวัฒนธรรมขององค์การ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า นอกจากการจัดองค์การแล้วผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศยังต้องสามารถวิเคราะห์งานทั้งหมดภายในวงโยธาวิเทศได้ โดยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า นอกจากการเข้าใจในองค์การวงโยธาวิเทศแล้ว ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดองค์การของหน่วยงานอื่นๆ ด้วย เนื่องจากการดำเนินงานของกิจกรรมวงโยธาวิเทศนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการแสดงหรือการให้บริการแก่ชุมชน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศยังสามารถนำความรู้และหลักการต่างๆ เกี่ยวกับการจัดองค์การมาประยุกต์ใช้กับเนื้อหาทางดนตรีได้ เช่นการแบ่งกลุ่มให้นักเรียนฝึกซ้อมตามประเภทเครื่องดนตรี หรือแม้แต่การวิเคราะห์บทเพลงเพื่อพิจารณาหน้าที่และความสัมพันธ์ในการประสานเสียงของเครื่องดนตรีแต่ละชนิด อันเป็นประโยชน์ต่อการตีความหมายบทเพลงและการฝึกซ้อมให้มีคุณภาพในการบรรเลง

**สมรรถนะในการตัดสินใจ** เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศที่มีความสำคัญในระดับมาก สอดคล้องกับที่ Sommerville และ Mroz (1997 : 76) กล่าวถึงสมรรถนะที่จำเป็นสมรรถนะหนึ่งต่อการจัดการในยุคใหม่

ซึ่งมีความสามารถในการตัดสินใจปฏิบัติงาน เช่นเดียวกันกับที่ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546 : 57) กำหนดสมรรถนะหลักของนักบริหารโดยระบุว่า การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะและทักษะของสมรรถนะด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการตัดสินใจเป็นบทบาทหนึ่งของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต เนื่องจากการตัดสินใจเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานในทุกๆ งาน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของงานต่างๆ เช่นเดียวกันกับที่ มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 16) กล่าวถึงการตัดสินใจว่าเป็นบทบาทหนึ่งของผู้บริหารที่จะเป็นผู้วิเคราะห์กำหนดสมมุติฐาน ประเมินสถานการณ์และความเสี่ยง และตัดสินใจเลือกโอกาสหรือแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์การ

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการตัดสินใจ ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถวิเคราะห์ข้อดี - ข้อเสียของแต่ละทางเลือกสอดคล้องกับที่ Robbins และ Coulter (1999 : 185) กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจจะต้องวิเคราะห์ทางเลือก นำทางเลือกเหล่านั้นมาวิเคราะห์ถึงข้อดีข้อเสียโดยละเอียดแต่ละทางเลือก เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจทางเลือก นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถแสวงหาและตรวจสอบข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ สอดคล้องกับที่ กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 72) กล่าวว่าผู้ที่บริหารจะตัดสินใจสิ่งการอะไรออกไปนั้น จะต้องมั่นใจว่าเป็นการเหมาะสมที่สุดในขณะนั้น การพิจารณาเลือกเส้นทางดำเนินการที่ดีที่สุดได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลพิจารณาเปรียบเทียบ ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และวิจารณ์ญาณเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ ผู้วิจัยมีความเห็นเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดด้วยความรอบคอบ และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายขององค์การและประโยชน์ของส่วนรวมให้มากที่สุด

ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นเห็นว่า นอกจากผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องพิจารณาตัดสินใจเพื่อให้งานประสบความสำเร็จแล้ว หากการตัดสินใจนั้นไม่มีอุปสรรคเรื่องเวลาที่จำกัด ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตควรส่งเสริมให้ทั้งนักเรียนและบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงานต่างๆ ของกิจกรรมวงโยธาวิฑิตด้วย

### สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา

เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตที่มีความสำคัญในระดับมาก สอดคล้องกับที่ Hiltrop (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 171) กล่าวถึงผู้บริหารในอนาคตที่พึงมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะในการสร้างเครือข่าย จากผลการวิจัยของสุพจน์ เจนณะสมบัติ (2542) พบว่าปัญหาในการจัดการวงโยธาวิฑิต ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผน ปัญหาเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคคล ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนและผู้ปกครองทั้งเรื่องการเรียนและการฝึกซ้อม ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณที่มีจำกัด ผู้วิจัยมีความเห็นเห็นว่า การทำงานใดๆ ย่อมมีปัญหาและอุปสรรค ไม่ว่าจะเป็นเรื่องระบบการบริการคน งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจึงต้องเข้าใจและสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้หมดไปหรือบรรเทาลงได้ โดยใช้กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

เช่นเดียวกันกับที่ มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 16) กล่าวถึงบทบาทนักแก้ปัญหาว่า จะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาหรือคนกลางในการตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกับองค์กร เนื่องจากผู้จัดการจะเป็นทั้งผู้นำและผู้มีอำนาจในหน่วยงาน วิจารณ์ญาณและการตัดสินใจของผู้จัดการจึงเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในหน่วยงาน

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้ สอดคล้องกับที่ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546 : 132) กล่าวถึงขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการแก้ปัญหา คือ การหาสาเหตุของปัญหา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การแก้ปัญหาให้ถูกจุดนั้นผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องวิเคราะห์ที่มาและสาเหตุของปัญหา เนื่องจากที่มาและสาเหตุเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว โดยผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถวิเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย ความเป็นไปได้ และผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่นเดียวกันกับที่ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546 : 131) กล่าวถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นระบบจะต้องพิจารณาโดยการวิเคราะห์จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นตามสาเหตุที่ค้นพบนั้นมีวิธีการใดที่สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้บ้าง และวิธีการต่างๆ เหล่านั้นวิธีใดที่เป็นวิธีการที่ดีที่สุด เมื่อเลือกวิธีการได้แล้ว ก็ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถแยกแยะและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ สอดคล้องกับที่ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 166) กล่าวถึงพฤติกรรมของสมรรถนะในการแก้ไขปัญหาว่าจะต้องสามารถกำหนดและแยกแยะลักษณะของปัญหาได้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวทางการแก้ไขปัญหาจะต้องเริ่มจากการแยกแยะและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ทั้งนี้ในกรณีที่มีปัญหาหลายปัญหานั้นจะช่วยให้มีการจัดกลุ่มของปัญหา เพื่อให้การแก้ไขปัญหากระทำได้รวดเร็วขึ้น เช่นเดียวกันกับที่ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546 : 131) กล่าวถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นระบบจะต้องระบุปัญหา ว่าเป็นปัญหาประเภทใด ร้ายแรงเพียงใด เร่งด่วนหรือไม่

ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการแก้ไขปัญหาแต่ละปัญหานั้น ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องวิเคราะห์สาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคน จะต้องพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดกิจกรรมวงโยธาวิเทศ นอกจากนี้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศควรใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้เพื่อระดมความคิดจากทั้งนักเรียนและบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนให้ได้ข้อมูลและแนวทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

**สมรรถนะในการให้คำปรึกษา** เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศที่มีความสำคัญในระดับมาก สอดคล้องกับที่ กรมวิชาการ (2545 : 9) กล่าวว่า การให้คำปรึกษาเป็นหน้าที่หนึ่งของครูที่ปรึกษาที่กิจกรรมที่ต้องให้คำปรึกษาดูแล ติดตามการจัดกิจกรรมของผู้เรียน ให้เป็นไปตามแผนงานด้วยความเรียบร้อยและปลอดภัย เช่นเดียวกันกับที่ ณรงค์วิทย์ สุทธิจิตต์ (2544 : 139) กล่าวถึงกิจกรรมวงโยธาวิเทศว่าเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน หรือเพื่อการใช้ประโยชน์ของโรงเรียน โดยมีนักเรียนเป็นผู้ดำเนินการและมีผู้สอนเป็นผู้



จัดการหรือที่ปรึกษา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การให้คำปรึกษาเป็นงานหนึ่งที่สำคัญของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถให้คำปรึกษาแก่นักเรียนได้ทั้งด้านดนตรี การปฏิบัติกิจกรรม การเรียน และเรื่องทั่วๆ ไปในชีวิตประจำวัน เช่นเดียวกันกับที่ กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 91) กล่าวว่า หลักการจัดการกิจกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียนอย่างแท้จริงจะต้องมีครูที่ปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือ นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดการกิจกรรมวงโยธาวิฑิตจะต้องส่งเสริมให้นักเรียนได้ปฏิบัติงานจริง เเชิญกับสถานการณ์จริง แต่ด้วยข้อจำกัดเรื่องวุฒิภาวะของนักเรียน ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องดูแล ติดตาม และให้คำปรึกษาในการดำเนินงานของนักเรียน เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานและทักษะในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น เช่นเดียวกันกับที่ Glathorn และ Spencer (อ้างถึงใน กาญจนนา ศรีกาฬสินธุ์, 2533 : 458) กล่าวถึงความจำเป็นของการจัดการกิจกรรมนักเรียนที่จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำและความสามารถในการตัดสินใจให้แก่ นักเรียน ภายใต้การแนะแนวทางของผู้ใหญ่ในโรงเรียน ในระหว่างที่มีกิจกรรมนักเรียน

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการให้คำปรึกษา ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องเต็มใจที่จะรับฟังข้อมูลต่างๆ จากนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา สอดคล้องกับที่ พนม ลิมอารีย์ (2533 : 178) กล่าวว่า ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องให้การยอมรับแก่ผู้มาขอรับคำปรึกษาด้วยความจริงใจ และยินดีที่จะให้ผู้มาขอรับคำปรึกษาได้พูดและแสดงออกตามความรู้สึกนึกคิดของตน และด้วยความรู้สึกอบอุ่น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีจะต้องมีความเต็มใจในการให้คำปรึกษาอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตกับนักเรียนและผู้ปกครองที่มาขอคำปรึกษา อันนำมาซึ่งความสำเร็จของการให้คำปรึกษา เช่นเดียวกันกับที่ ใจจริง บุญเรืองรอด (2540 : 95) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์กับเด็กหรือกลุ่มเด็กที่มาพบ จะช่วยให้ นักเรียนรู้สึกสบายใจและมั่นใจที่จะเริ่มปรึกษาหารือกัน นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องสามารถอธิบายขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับที่ ปราณี เถกิงพล (2515 : 195) กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาที่จะต้องให้ข้อเสนอเทศ เพื่อช่วยให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจในตนเอง และมีความเข้าใจในบุคคลและสภาพแวดล้อมตัวเขา ตลอดจนโอกาสต่างๆ ที่เขาจะมีโอกาสเลือกได้ในขณะที่ให้คำปรึกษา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การให้คำปรึกษาของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต จะต้องแนะนำแนวทางและวิธีการต่างๆ ให้แก่นักเรียน โดยให้อิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า งานให้คำปรึกษาเป็นงานที่สำคัญของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิต โดยผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องมีความพร้อม ความเต็มใจและความจริงใจในการให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและผู้ปกครอง ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องติดตามผลการตัดสินใจและวิธีการดำเนินการของนักเรียนและผู้ปกครองภายหลังจากการให้คำปรึกษา นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑิตจะต้องมีความกว้างขวางในวิชาชีพที่เกี่ยวกับดนตรีโยธาวิฑิต ทั้งนี้เพื่อช่วยให้มีแนวทางเลือกที่หลากหลายในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับด้านดนตรี ตลอดจนเพื่อความร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างวงโยธาวิฑิตกับหน่วยงานดนตรีอื่นๆ



**สมรรถนะในการประสานงาน** เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศที่มีความสำคัญในระดับมาก สอดคล้องกับที่ เสริมวิทย์ ศุภเมธี (2531 : 94) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้รับหน้าที่ฝ่ายกิจกรรมว่าจะต้องมีจิตวิทยาในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นได้ดี เช่นเดียวกับที่ ธนาคาร แพทย์วงษ์ (2541 : 70) กล่าวถึงการจัดการวงโยธาวิเทศในสถานศึกษา บุคคลที่จะเข้ามาดำเนินงานจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการประสานงานที่ดี ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การประสานงานเป็นงานที่สำคัญของผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศและเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการวงโยธาวิเทศ เนื่องจากกิจกรรมวงโยธาวิเทศไม่สามารถปฏิบัติงานคนเดียวได้ ต้องอาศัยความร่วมมือของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เช่นเดียวกับที่ ธงชัย สันติวงศ์ (2535 : 1) กล่าวถึงการจัดการว่าภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบความสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดการกิจกรรมวงโยธาวิเทศจะต้องเกี่ยวข้องกับทั้งหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการประสานงานกับฝ่ายวิชาการโรงเรียน ฝ่ายการเงิน ฝ่ายพัสดุ ผู้ปกครอง ตลอดจนการประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการแสดงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจึงต้องสามารถประสานคนให้เกิดการประสานงาน เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่นเดียวกับที่ ธนาคาร แพทย์วงษ์ (2541 : 91) กล่าวว่าผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศ ทำหน้าที่เสมือนผู้จัดการวงดุริยางค์ เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของวง

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการประสานงาน ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้งานต่างๆ บรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับที่ Spencer และ Spencer (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2546 : 48) กล่าวถึงสมรรถนะในกลุ่มการใช้อิทธิพลและผลกระทบว่าจะต้องสามารถสร้างสัมพันธภาพได้ เช่นเดียวกับที่ Bartlett และ Ghoshal (1997 : 105) กล่าวถึงสมรรถนะหนึ่งของการจัดการจะต้องสามารถสร้างสายสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถสร้างความไว้วางใจให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน สอดคล้องกับที่ Faber และ Shearson (อ้างถึงใน สมบัติ โฆษิตวานิช, 2544 : 42) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ว่า จะต้องความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน เพื่อให้บังเกิดความศรัทธา เชื่อถือและไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสร้างความไว้วางใจให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ จะช่วยให้การดำเนินการต่างๆ ของวงโยธาวิเทศ ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ อันส่งผลให้การปฏิบัติงานต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและรวดเร็ว ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องเต็มใจให้ความร่วมมือ เมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกิจกรรมวงโยธาวิเทศต้องการ เช่นเดียวกับที่ Spencer และ Spencer (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2546 : 47) กล่าวถึงสมรรถนะในกลุ่มการบริหารจัดการว่า จะต้องให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กิจกรรมวงโยธาวิเทศนอกจากจัดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของนักเรียนแล้ว

ยังต้องให้บริการทั้งด้านวิชาการดนตรีและการแสดงดนตรีต่อนักเรียน บุคลากร ตลอดจนหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจึงต้องพร้อมและเต็มใจให้ความร่วมมือกับนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เช่นเดียวกับที่ เสริมวิทย์ สุภเมธี (2531 : 94) กล่าวถึงคุณสมบัติของครูที่ปรึกษากิจกรรมว่าจะต้องมีความเข้าใจ เป็นมิตร และยินดีทำงานร่วมกับนักเรียน

ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า การประสานงานเป็นเสมือนตัวกลางที่ทำให้งานและกิจกรรมที่ต่างกันมาประสานให้สอดคล้องกัน เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความกลมกลืนและเรียบร้อย เช่นเดียวกับหน้าที่ของวาทยากรที่ต้องประสานให้แนวทำนองที่แตกต่างกันในบทเพลง บรรเลงด้วยกันได้อย่างกลมกล่อม นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า นอกจากการใช้เทคนิคต่างๆ ในการประสานงานแล้ว ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงาน ทั้งนี้นอกจากเพื่อให้งานประสบความสำเร็จแล้วยังส่งผลให้มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อตนเองและวงโยธวาทิต

### สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์

เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่มีความสำคัญในระดับมาก สอดคล้องกับที่ Spencer และ Spencer (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2546 : 48) กล่าวถึงสมรรถนะในกลุ่มการรู้คิดว่าจะต้องสามารถคิดวิเคราะห์ได้ เช่นเดียวกับที่ Boyatzis (อ้างถึงใน Yukl, 1998 : 182) กล่าวถึง สมรรถนะหนึ่งที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการว่าจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ โดยใช้ความคิดรวบยอด ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การคิดวิเคราะห์มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต เนื่องจากงานหลายๆ งานจะต้องใช้เหตุผลในการจำแนกแยกแยะได้ว่าสิ่งใดเป็นความจริงสิ่งใดเป็นความเท็จ สามารถอธิบายองค์ประกอบ รายละเอียด และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ ได้ สามารถมองเห็นความซับซ้อนที่อยู่ภายในและรู้ว่าจัดเรียงลำดับอย่างไร ทั้งนี้เพื่อเป็นฐานความรู้ในการตัดสินใจ การประเมินและแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เช่นเดียวกับที่ มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 21) กล่าวถึงทักษะด้านความคิดว่า เป็นความสามารถในการการมองภาพรวม และการแยกวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ตลอดจนการสังเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อกำหนดทางเลือก หาข้อสรุปและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ทักษะด้านความคิดจึงเป็นทักษะที่สำคัญของบุคคลทุกคน

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานและข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับที่ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 160) กล่าวถึงพฤติกรรมของสมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ว่าจะต้องจัดลำดับความสำคัญของงานได้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดลำดับความสำคัญของงานและข้อมูลต่างๆ เป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงงานและข้อมูลต่างๆ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการลำดับการทำงานและการหาสาเหตุของงานและข้อมูลนั้นๆ โดยผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546 : 27) กล่าวว่า การคิดวิเคราะห์ที่ดีจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องนั้นๆ

เพราะความรู้จะช่วยจำแนกได้ว่าเรื่องนั้นเกี่ยวข้องกับอะไร เมืองค์ประกอบย่อยๆ อะไรบ้าง มีทั้งหมดหมู่ จัดลำดับความสำคัญอย่างไรและรู้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไร นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถระบุกระบวนการ/ขั้นตอนของงานต่างๆ ได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับที่ Faber และ Shearson (อ้างถึงใน สมบัติ โฆษิตวานิช, 2544 : 43) กล่าวถึงทักษะด้านความคิดว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะและขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถวิเคราะห์งานได้ เพราะข้อมูล กระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากมาย โดยเฉพาะกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล เช่นเดียวกับที่ ญันฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 42) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในงานต่างๆ เพื่อที่จะได้มองเห็นภาพความสัมพันธ์อย่างกว้างๆ ของระบบงาน

ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถคิดวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ทั้งในงานของผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศและข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมา นอกจากนี้แล้วผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศยังต้องสามารถวิเคราะห์บทเพลงต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการฝึกซ้อมและการแสดง โดยตีความหมายบทเพลง วิธีการ และเทคนิคในการบรรเลง เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติการสอน การฝึกซ้อม ตลอดจนการแสดงดนตรีได้อย่างเหมาะสม

**สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์** เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศที่มีความสำคัญในระดับมาก สอดคล้องกับที่ Bartlett และ Ghoshal (1997 : 105) กล่าวถึงสมรรถนะหนึ่งของการบริหารจัดการกับบทบาทใหม่ว่าจะต้องมีคุณลักษณะที่มีความคิดสร้างสรรค์ เช่นเดียวกับที่ Boyatzis (อ้างถึงใน Yukl, 1998 : 181) กล่าวถึง สมรรถนะหนึ่งที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการจัดการคือการมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถคิดหาแนวทางและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีความน่าสนใจมากขึ้น โดยเฉพาะการปฏิบัติการสอนและการออกแบบการแสดงต่างๆ เช่นเดียวกับที่ Lisk (1991 : 2) กล่าวถึงผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศว่า ระบบการเรียนรู้และการแสดงดนตรีของนักเรียนนั้น ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องออกแบบและพัฒนาการฝึกซ้อมโดยใช้เทคนิคที่หลากหลาย

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศมีความเห็นสอดคล้องกันที่ว่า ผู้ควบคุมวงโยธาวิเทศจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินงานกิจกรรมวงโยธาวิเทศ สอดคล้องกับที่ Glathorn และ Spencer (อ้างถึงใน กาญจนนา ศรีกาฬสินธุ์, 2533 : 460) กล่าวถึงความจำเป็นในการจัดกิจกรรมนักเรียนที่จะต้องพัฒนาความสนใจใหม่ๆ ให้เกิดกับนักเรียน นักเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับโอกาสที่จะทำงานร่วมกับผู้ใหญ่ผู้ซึ่งสามารถจะกระตุ้นให้เกิดการสนใจในสิ่งใหม่ๆ เช่นเดียวกับที่ Sommerville และ Mroz (1997 : 65 - 77) กล่าวถึงสมรรถนะที่จำเป็นต่อการจัดการ ผู้นำพึงมีการสนับสนุนการแสวงหา

นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กิจกรรมวงโยธาทิตเป็นกิจกรรมนักเรียนที่ผู้ควบคุมวงโยธาทิตจะต้องส่งเสริมและกระตุ้นให้นักเรียนได้คิด ได้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ผู้ควบคุมวงโยธาทิตจะต้องยอมรับและสนใจกับความคิดใหม่ๆ ของนักเรียน โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ที่ตายตัว เช่นเดียวกันกับที่ ประดิษฐ์ ฮวบเจริญ (2527 : 164 - 165) กล่าวถึงหลักการจัดกิจกรรมนักเรียนว่า นักเรียนจะมีบทบาทในกิจกรรมมากที่สุด เพราะเป็นงานของนักเรียนคิดริเริ่มขึ้นมา ครูจะต้องยอมรับความคิดเห็นโดยเฉพาะสิ่งที่เด็กมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมา นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยธาทิตควรส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการคิดและการนำเสนอรูปแบบของการแสดงดนตรี ตลอดจนส่งเสริมให้มีกิจกรรมการแสดงดนตรี เพื่อฝึกให้นักเรียนได้คิดอย่างสร้างสรรค์ เช่นเดียวกันกับที่ กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ (2533 : 463) กล่าวถึงคุณค่าของกิจกรรมนักเรียนว่าเป็นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน เพราะนักเรียนมีโอกาสแสดงออกในกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธาทิต เพื่อเป็นแนวทางในการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ สอดคล้องกับที่ มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 16) กล่าวถึงบทบาทหนึ่งของการจัดการที่จะต้องเป็นผู้คิดหาวิธีการแนวทางใหม่ๆ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตลอดจนกล้าทดลองนำความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรพัฒนาความสามารถในการดำเนินงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า พัฒนาการทางดนตรีมีความก้าวหน้าและมีสิ่งที่น่าสนใจเกิดขึ้นอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีใหม่ๆ ทางดนตรี ตลอดจนสื่อและอุปกรณ์ต่างๆ ผู้ควบคุมวงโยธาทิตจะต้องติดตามและแสวงหาข้อมูลต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกิจกรรมวงโยธาทิต เช่นเดียวกันกับที่ ธนาคาร แพทย์วังษ์ (2541 : 69 - 75) กล่าวว่า บทเพลง อุปกรณ์ และเครื่องดนตรีชนิดต่างๆ ย่อมต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในการสอนดนตรีต้องมีการศึกษาและค้นคว้าในสิ่งต่างๆ เช่น การค้นคว้าเพลงใหม่ การค้นคว้าเทคนิคการแปรขบวน การติดตามความเคลื่อนไหวของดนตรีในปัจจุบัน

ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าธรรมชาติของดนตรีคือจินตนาการและการสร้างสรรค์ จะเห็นได้ว่าหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ดนตรี ให้นักเรียนเข้าใจและแสดงออกทางดนตรีอย่างสร้างสรรค์ (มาตรฐานที่ ศ. 2.1) ผู้ควบคุมวงโยธาทิตจึงต้องสามารถถ่ายทอดและกระตุ้นจินตนาการและการสร้างสรรค์ทางดนตรี ให้นักเรียนมีประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์และสัมพันธ์กับชีวิตในช่วงวัยนั้นๆ ตลอดจนนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทั้งการจัดกิจกรรมวงโยธาทิตและการใช้ชีวิตประจำวัน

**สมรรถนะในการสื่อสาร** เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาทิตที่มีความสำคัญในระดับมาก สอดคล้องกับที่ Hiltrop (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2544 : 171) กล่าวถึงผู้บริหารรุ่นใหม่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งเป็นสมรรถนะหนึ่งของการเป็นผู้สร้างเครือข่าย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า งานของผู้ควบคุมวงโยธาทิตเกี่ยวข้องกับการสื่อความและการรับความอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในการประสานงานต่างๆ ผู้ควบคุมวงโยธาทิตจะต้องสามารถเลือกใช้สื่อได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน นอกจากนี้แล้วงานที่สำคัญของผู้ควบคุมวงโยธาทิตคือ



งานปฏิบัติการสอน ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องใช้ทักษะการสื่อสารได้อย่างดีในการสอนและอธิบายเกี่ยวกับดนตรี เช่นเดียวกันกับที่ ดาร์ที บรรณวิทย์กิจ (2545 : 57) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติการสอนดนตรีจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการสื่อสาร ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องพร้อมที่จะเปิดรับข้อมูลและให้ข้อมูลแก่นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิตตลอดเวลา สอดคล้องกับที่ มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 15) กล่าวถึงบทบาทที่ผู้บริหารจะต้องสรรหา รวบรวม ประมวลและกระจายข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารภายในระหว่างองค์กรมีความถูกต้องชัดเจนและเชื่อถือได้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสร้างความเข้าใจให้แก่นักเรียนและผู้ปกครองอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการให้คำปรึกษาหรือการปฏิบัติกิจกรรมของนักเรียน โดยผู้ควบคุมวงโยชวาทิตต้องพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ ซึ่งช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิด เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยเฉพาะการลือให้นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเป้าหมายและวัตถุประสงค์การจัดกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันอันส่งผลต่อความร่วมมือกันในการจัดกิจกรรม เช่นเดียวกันกับที่ กฤษณ์ ศิริพงษ์ (2535 : 75) กล่าวถึงการสื่อสารว่า เป็นการส่งข้อมูลจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อความเข้าใจตรงกันและให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถใช้ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับที่ ญัญญพันธ์ เจริญนันท์ (2545 : 60) กล่าวถึงความสามารถในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการพูด ฟัง เขียน หรืออ่าน นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพอย่างดีทั้งการลือและการรับข้อความ ตลอดจนต้องสามารถจับใจความสำคัญและจดบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างละเอียด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการฟัง พูด อ่าน เขียน เป็นทักษะที่จำเป็นของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตในการปฏิบัติงานทุกงาน เพื่อให้การลือความและรับความมีความถูกต้องชัดเจน เช่นเดียวกันกับที่ กิติมา ปรีดีดีลิก (2529 : 275) กล่าวถึงทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน เป็นทักษะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการบริหารงาน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสื่อสารมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตเพื่อการลือความและการรับความ ให้มีความชัดเจนทั้งเนื้อหาและภาษา ทั้งเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ทักษะการสื่อสารที่ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจำเป็นต้องให้ความสำคัญคือทักษะการฟัง เพราะนอกจากจะฟังเพื่อจับประเด็นให้ถูกต้องแล้ว ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถใช้ทักษะการฟังกับงานดนตรีเพื่อแยกแยะจับความทั้งเนื้อเสียงและแนวประสาน เพื่อเป็นแนวทางในการสอนดนตรีให้มีคุณภาพในการบรรเลง

**สมรรถนะในการติดตามงาน** เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยชวาทิตมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่มีความสำคัญในระดับมาก สอดคล้องกับที่ วรนาถ แสงมณี (2544 : 4-15) กล่าวถึงการติดตามงานว่า เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงความ



ก้าวหน้าและผลงานของผู้ที่รับมอบหมายไม่ว่าเป็นอย่างไร ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กิจกรรมวงโยธาภิรมย์มีนักเรียนเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงาน เมื่อมีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้ควบคุมวงโยธาภิรมย์จะต้องดูแลติดตามการปฏิบัติงานต่างๆ ของนักเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่นเดียวกับที่ อุทัย หิรัญโต (2525 : 118) กล่าวถึงการติดตามงานว่า การติดตามงานเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมงาน การติดตามงานเปรียบเสมือนการควบคุมทิศทางให้เรือเดินไปไม่ผิดทาง

สำหรับพฤติกรรมของสมรรถนะในการติดตามงาน ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาภิรมย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาภิรมย์จะต้องสามารถโน้มน้าวให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานให้สำเร็จ สอดคล้องกับที่ Robbins และ Coulter (1999 : 471) กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โดยธรรมชาติของนักเรียนเมื่อได้ปฏิบัติงานที่ตนเองสนใจแล้ว จะมีความต้องการอิสระในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้ควบคุมวงโยธาภิรมย์จะต้องใช้ทักษะในการจูงใจนักเรียนให้สามารถปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเรียบร้อยและความเต็มใจ เช่นเดียวกับที่ มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 14 - 17) กล่าวว่าผู้นำจะต้องชักจูงให้กลุ่มร่วมแรงร่วมใจในการทำงานและการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ควบคุมวงโยธาภิรมย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ควบคุมวงโยธาภิรมย์จะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาภิรมย์เคร่งครัดต่อแผนงานที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับที่ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 163) กล่าวถึงพฤติกรรมของสมรรถนะในการติดตามงานว่า ต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเคร่งครัดต่อแผนงานที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับที่ อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) กล่าวถึงการติดตามงานว่า การควบคุมบุคคลอื่นในการทำงานจะต้องมีการติดตามเป็นระยะและกระตุ้นการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การเคร่งครัดต่อแผนงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เนื่องจากแผนเป็นตัวกำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับที่ เนตรพัฒน์ดา ยาวีราช (2546 : 2) กล่าวถึงแผนว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ

ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า นอกจากการติดตามงานที่นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติในกิจกรรมวงโยธาภิรมย์แล้ว การฝึกซ้อมรวมวง (Rehearsal) ยังเป็นการติดตามงานที่สำคัญของผู้ควบคุมวงโยธาภิรมย์ ในทุกๆ ครั้งที่มีการซ้อมดนตรี เพราะเป็นวิธีการที่ดีในการติดตามพัฒนาการทางดนตรีของนักเรียนตามที่ผู้ควบคุมวงโยธาภิรมย์ได้มอบหมายงานไว้ นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยธาภิรมย์ ควรใช้การติดตามงานเป็นสื่อในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของนักเรียนด้วย

### ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1. จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตควรมีสมรรถนะ 6 สมรรถนะ ซึ่ง เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดได้ดังนี้

- 1.1 สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม
- 1.2 สมรรถนะในการจูงใจ
- 1.3 สมรรถนะในการประเมินผล
- 1.4 สมรรถนะในการมอบหมายงาน
- 1.5 สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต
- 1.6 สมรรถนะในการวางแผน

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรนำรายการสมรรถนะและพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะในงานวิจัยนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาผู้ควบคุมวงโยชวาทิต โดยปรับนิยามสมรรถนะและรายละเอียดพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะให้สอดคล้องกับงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตและบริบทของแต่ละโรงเรียน

2. จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดและเป็นสมรรถนะที่อยู่ในลำดับสูงสุด ทั้งนี้เพราะกิจกรรมวงโยชวาทิตเป็นกิจกรรมนักเรียนที่จัดขึ้นเพื่อนักเรียน และดำเนินงานโดยนักเรียน ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจึงควรส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ตั้งแต่ศึกษา วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมิน และปรับปรุงการทำงาน โดยเน้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม ทั้งการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ควบคุมวงโยชวาทิตกับนักเรียน และการทำงานร่วมกันระหว่างนักเรียนกับนักเรียน ทั้งนี้เพื่อให้กิจกรรมวงโยชวาทิตเป็นกิจกรรมดนตรีที่สนองความสนใจและความถนัดของนักเรียนอย่างแท้จริง

3. ผู้บริหารควรนำรายการสมรรถนะและพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะในงานวิจัยนี้เป็นพื้นฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ให้สอดคล้องกับงานและแนวทางในการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ที่เน้นสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

4. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตควรนำรายการสมรรถนะและพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะในงานวิจัยนี้เป็นเครื่องมือในการสำรวจตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการทำงานของทั้งตนเอง นักเรียนและบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน เพื่อให้การจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. สถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่เปิดให้มีการเรียนสาขาวิชาดนตรี ควรส่งเสริมให้นักศึกษามีโอกาสได้ศึกษาและพัฒนาตนเองเพิ่มเติมในด้านการบริหารจัดการ นอกเหนือไปจากการศึกษาวิชาดนตรีแต่เพียงอย่างเดียว โดยจัดให้มีหลักสูตรหรือจัดแผนการเรียนให้ผู้เรียนดนตรีได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถในการบริหารงานให้แก่บัณฑิตศึกษา อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะรองในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต
2. ควรทำการวิจัยเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดหลักสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competence - Based Performance Appraisal) ของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต
3. ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ตามความคิดเห็นของนักเรียนที่เป็นสมาชิกวงโยชวาทิต
4. ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารงานกิจการนักเรียน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กฤษณ์ ศิริพงษ์. **บริหารกิจการนักเรียน**. ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครู  
ฉะเชิงเทรา, 2535.

กรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย, โรงเรียน. **เอกสารโครงการพัฒนาผู้นำชุมชนมนตรีฯ ปี 2003**.

กรุงเทพมหานคร : โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย, 2546. (อัดสำเนา)

กอบกาญจน์ วงศ์วิสิทธิ์. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการสื่อสาร** [Online]. โปรแกรมวิชาภาษาไทย  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. 2547. แหล่งที่มา :  
<http://www.ripb.ac.th/~intanin/elearn/DREAM/seursan9.html> (10 มกราคม 2548)

กั้วล เทียนกัณฑ์เทศน์. **การวัด การวิเคราะห์ การประเมินทางการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร,  
2536.

กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์. **การบริหารกิจการนักเรียน**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษาศาสตร์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.

กิติมา ปรีดีดีลิก. **ทฤษฎีบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ชนะการพิมพ์, 2529.

กุลยา ตันติผลาชีวะ. **การพัฒนารูปแบบการฝึกภาคปฏิบัติการพยาบาลเน้นชุมชนสำหรับนักศึกษา  
พยาบาลศาสตร์ : วิธีการเชิงสมรรถนะ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและ  
การสอน คณะครุศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **การคิดเชิงวิเคราะห์**. กรุงเทพมหานคร : ชัดเชสมีเดีย, 2546.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **การคิดเชิงสร้างสรรค์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ชัดเชสมีเดีย, 2545.

แก้วตา กรุงวงศ์. **วิชา 430205 บทที่ 2 ทฤษฎีการสื่อสาร** [Online]. สาขาวิชาภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร  
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (ม.ป.ป.). แหล่งที่มา :  
<http://www.utcc.ac.th/el/kaewta/spa2.html> (10 มกราคม 2548)

คณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. **ข้อมูลโรงเรียนจำแนกตามจำนวนนักเรียน.** ฐานข้อมูลของ ศูนย์ปฏิบัติการ สพฐ. [Online]. ศูนย์ปฏิบัติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2547. แหล่งที่มา : [http://doc.obec.go.th/showdoc47/school/search/stu\\_se\\_sch.html](http://doc.obec.go.th/showdoc47/school/search/stu_se_sch.html) (1 ธันวาคม 2547)

คณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. **จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาด.** ฐานข้อมูลของศูนย์ปฏิบัติการ สพฐ. [Online]. สำนักนโยบายและแผนการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2547. แหล่งที่มา : [http://doc.obec.go.th/doc/web\\_doc/index.html](http://doc.obec.go.th/doc/web_doc/index.html) (1 ธันวาคม 2547)

คณะกรรมการการศึกษากลาง, สำนักงาน. **จำนวนนักเรียนและจำนวนครูในโรงเรียนเอกชน ระบบโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2545.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษากลาง, 2545. (อัดสำเนา)

จุมพล สวัสดิการ. **หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพมหานคร : สุวรรณภูมิ, 2520.

เจตนา นาควัชร. บทบาทของวาทยากรในวัฒนธรรมดนตรีตะวันตก. **ถนนดนตรี 2** (พฤษภาคม 2531) : 42 - 48.

ใจจริง บุญเรืองรอด. **การบริหารกิจการนักเรียน.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2540.

ซัชรินทร์ ชวนวัน. สมรรถนะ (Competency) คืออะไร. **จูลสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 4** (มกราคม 2547) : 3 - 4.

ณรงค์วิทย์ แสันทอง. **เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI.** กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2546.

ณรงค์วิทย์ แสันทอง. **มารู้จัก Competency กันเถอะ.** กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547.

ณรุทธ์ สุทธจิตต์. การสอนดนตรีเพื่อพัฒนาความซาบซึ้ง : แนวการพัฒนาหลักสูตรและการสอนตาม หลักสูตรการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544. ใน ณรุทธ์ สุทธจิตต์ (บรรณาธิการ), **สาระดนตรีศึกษา**, หน้า 5-8. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ณรุทธ์ สุทธจิตต์. **พฤติกรรมกรรมการสอนดนตรี.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ณัชชา โสคติยานุรักษ์. **พจนานุกรมศัพท์ดุริยางคศิลป์.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.



- ณัฐพันธุ์ เขจรันนท์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : เม็ดทรายพรีนติ้ง, 2545.
- दनัย เทียนพุ่ม. **ความสามารถปัจจัยขณะของธุรกิจและคน**. กรุงเทพมหานคร : นาโกต้า, 2546.
- दनัย เทียนพุ่ม. **พลวัตการบริหารคน**. กรุงเทพมหานคร : ไทยเจริญการพิมพ์, 2546.
- ดำริห์ บรรณวิทยกิจ. **แนวการสอนดนตรีปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ**. ใน อนุรักษ์ สุทธิจิตต์ (บรรณาธิการ), **สาระดนตรีศึกษา**, หน้า 57-58. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ดุริยางค์ทหารเรือ, โรงเรียน. **ประวัติของดุริยางค์ทหารเรือ**. ใน **ไหว้ครูดนตรี**, ไม่ปรากฏเลขหน้า. กรุงเทพมหานคร : ศิลปสนองการพิมพ์, 2529.
- ทองเรียน อมรัชกุล และคณะ. **หลักการแนะแนวเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์, 2528.
- ชงชัย สันติวงษ์. **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค, 2545.
- ชงชัย สันติวงษ์. **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ชงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- ชนาคาร แพทย์วงษ์. **การศึกษาแผนการฝึกและการคัดเลือกนักดนตรีสำหรับวงโยธวาทิตในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาดนตรี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2541.
- ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์. **การบริหารกิจการนักเรียน**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2534.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **หลักการการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- นลิตปริญาโท ปีที่ 2 สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **การทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา**. เอกสารสัมมนาเรื่อง **การทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา**. 2528.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2546.
- ประดิษฐ์ ฮวบเจริญ และคณะ. **การบริหารการศึกษา ว่าด้วย การบริหารกิจกรรมนักเรียน**. กรุงเทพมหานคร : อักษรบัณฑิต, 2527.
- ปราณี เถลิงพล. **การแนะแนวและการให้คำปรึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ศาสนาภัณฑ์, 2515.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, 2541.

- พนม ลีมาเรีย. **การแนะนำเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮ้า, 2533.
- พนัส หันนาคินท์. **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2524.
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, 2534.
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : สุภา, 2544.
- พรเทพ พรประภา. สารผู้จัดการใหญ่ บริษัท สยามดนตรียามาซ่า จำกัด. ใน **สัจฉิ์ตรการประกวดวงโยธวาทิตยามาซ่าแห่งประเทศไทย ซึ่งถ้วยพระราชทานฯ ครั้งที่ 7**. กรุงเทพมหานคร, 2545.
- พลศึกษา, กรม. **สัจฉิ์ตรการประกวดโยธวาทิตซึ่งถ้วยพระราชทานฯ ครั้งที่10**. กรุงเทพมหานคร, 2534.
- พลศึกษา, กรม. **สัจฉิ์ตรการประกวดโยธวาทิตซึ่งถ้วยพระราชทานฯ ครั้งที่14**. กรุงเทพมหานคร, 2538.
- พัฒนาการกีฬาและนันทนาการ, สำนักงาน. **สัจฉิ์ตรการประกวดวงโยธวาทิตซึ่งถ้วยพระราชทานฯ นนศ.47 ครั้งที่ 23**. กรุงเทพมหานคร, 2547.
- พิจิตร กุลละวณิชย์. สารประธานกรรมการที่ปรึกษา. ใน **สัจฉิ์ตรการประกวดวงโยธวาทิต ยามาซ่าแห่งประเทศไทย ซึ่งถ้วยพระราชทานฯ ครั้งที่ 7**. กรุงเทพมหานคร, 2545.
- พูนพิศ อมาตยกุล. ประวัติของดุริยางค์ทหารบก. ใน **พิธีไหว้ครูดนตรี**, ไม่ปรากฏเลขหน้า. กรุงเทพมหานคร : ป.สัมพันธ์พาณิชย์, 2539.
- พูนพิศ อมาตยกุล. วงดุริยางค์ทหารบก. **ศิลปวัฒนธรรม 8** (มกราคม 2530) : 68 - 82
- ปฏิญญา สาทร. **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ค.ศ. การพิมพ์, 2526.
- มัธยมศึกษา, กอง. กรมสามัญศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือบริหารการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นพุทธศักราช 2521**. เอรಾವัดการพิมพ์, 2521.
- มัลลิกา ต้นสอน. **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมการพิมพ์, 2545.
- วรรณารถ แสงมณี. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น, 2544.
- วัชรินทร์ สายสาระ. ครูดนตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา : ครูดนตรีควระเคาะสนิม. **ถนนดนตรี 2** (กันยายน 2531) : 64 - 65.
- วัชรีย์ ทรัพย์มี. **ทฤษฎีให้บริการปรึกษา**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

- วัฒน์ เกิดสว่าง บุญเลิศ กาศสุวรรณ สุกรี จกรกรรณ และประทาน นันทประไพ. **บันทึกความทรงจำของพระเจนดุริยางค์ (ปิติ วาทยะกร) ชีวประวัติของข้าพเจ้า**. กรุงเทพมหานคร : เอรಾವันการพิมพ์, 2536. (หนังสือพิมพ์ในโอกาสพิเศษ 110 ปี ศาสตราจารย์พระเจนดุริยางค์).
- วัดสุทธิวาราม, โรงเรียน. **คู่มือการประชุมผู้ปกครองนักเรียนดุริยางค์โรงเรียนวัดสุทธิวาราม**. กรุงเทพมหานคร : โรงเรียนวัดสุทธิวาราม, 2547. (อัดสำเนา)
- วัดสุทธิวาราม, โรงเรียน. **แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2545 ของฝ่ายธุรการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงเรียนวัดสุทธิวาราม, 2545.
- วัดสุทธิวาราม, โรงเรียน. **เอกสารแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2547 ฝ่ายธุรการ โรงเรียนวัดสุทธิวาราม**. กรุงเทพมหานคร : โรงเรียนวัดสุทธิวาราม, 2547. (อัดสำเนา)
- วิชัย โสสุวรรณ. **หัวหน้างานพันธแท้**. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น), 2546.
- วิชาการ, กรม. **คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545.
- วิชาการ, กรม. **แนวทางการวัดและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544**. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545.
- วิชาการ, กรม. **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2544.
- วิภา คงคากุล. ความสำคัญของดนตรีต่อสังคม. **ถนนดนตรี 1** (ตุลาคม 2529) : 34 - 37.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร : ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค, 2544.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **คู่มือการจัดกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการในหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : อรุณสภา, 2535.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- ศุกลมาน เอี่ยมโอภาสดิษฐ์. วิชา CA202 วาหนิเทศ. [Online]. สาขาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (ม.ป.ป.). แหล่งที่มา : <http://www.utcc.ac.th/el/kaewta/spa2.html> (10 มกราคม 2548)

- ศุภชัย ยาวะประภาษ. **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. กรุงเทพมหานคร : จุดทอง, 2546.
- สนอง สุวรรณวงศ์. **การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ**. ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสงขลา, 2538.
- สมชาย หิรัญกิตติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542.
- สมบัติ โขษิตวานิช. **การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ตามการรับรู้ของตนเองและของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- สยามดนตรียามาฮา. **สื่อบัตรการประกวดวงโยธวาทิต ยามาฮาแห่งประเทศไทย ซึ่งถ้วยพระราชทานฯ ครั้งที่ 8**. กรุงเทพมหานคร, 2547.
- สวัสดิ์ เงินแย้ม และสุกรี จจรกรณ. **ย้อนยุคการประกวดวงดุริยางค์ - โยธวาทิต (พ.ศ. 2500 - 2518) ใน สื่อบัตร นนศ.40 การประกวดโยธวาทิตซึ่งถ้วยพระราชทานฯ**. กรุงเทพมหานคร, 2540.
- สามัญศึกษา, กรม. ศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน. **คู่มือการจัดกิจกรรมนักเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ในหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533**. กรุงเทพมหานคร, 2541.
- สามัญศึกษา, กรม. **สถิติการศึกษาฉบับย่อกรมสามัญศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, 2535. (อัดสำเนา)
- สิทธิ สิทธิการุณย์. **การบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิต : กรณีศึกษาโรงเรียนวัดสุทธิวราราม และโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- สุกรี เจริญสุข. **แตร์และแตร์วงของชาวสยาม**. กรุงเทพมหานคร : Dr. Sax, 2539.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. **เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง Competency**. (ม.ป.ท.), 2546 (การจัดงานมหกรรมคุณภาพโรงพยาบาลจุฬาฯ ประจำปี 2546)
- สุนันทา เลาहनันท์. **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพมหานคร : ดี.ดี.บี.คอสโตร์, 2540.

สุพจน์ เจนณะสมบัติ. **การศึกษาการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศแห่งประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2539 - 2542.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

สุภาพร พิศาลบุตร. **การวิเคราะห์งาน.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.

สุรินทร์ รัชเลิศวงศ์. **เทคนิคการเขียนคำอธิบายลักษณะงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

สุวิมล ว่องวานิช. **การประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

เสริม ทศศรี. **การวัดผลการศึกษา.** สงขลา : โครงการบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,  
2536.

เสริมวิทย์ ศุภเมธี. **การบริหารกิจการนักเรียน.** ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์  
วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา สหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์, 2531.

อรุณ รัชธรรม. **การพัฒนาองค์การ : การสร้างและพัฒนากิจการงานเป็นทีม.** พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2524.

อาภรณ์ ภูวพิพันธ์. **RELATION** กับการพัฒนาความสามารถด้าน “มนุษย์สัมพันธ์” ในการทำงาน.  
**วารสารการบริหารตน.** ปีที่ 24 ฉบับที่ 3 (มีนาคม 2546) : 84 - 88.

อารี พันธุ์มณี. **คิดอย่างสร้างสรรค์.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : ต้นอ้อแกรมมี, 2540.

อำนาจ ชีระวนิช. **การจัดการ.** กรุงเทพมหานคร : ซี.วี.แอล. การพิมพ์, 2547.

อุทัย บุญประเสริฐ. **การวางแผนและการจัดระบบแผนงานโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร : เอส ดี เพรส, 2538.

อุทัย บุญประเสริฐ. **โครงการเอกสารทางวิชาการบริหารการศึกษา เรื่องการวางแผนสำหรับหน่วยงานหรือ  
องค์การ.** กรุงเทพมหานคร : 2541. (อัดสำเนา)

อุทัย หิรัญโต. **เทคนิคการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : ทิพย์อักษรการพิมพ์, 2525.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, 2538.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **หลักบริหารการศึกษาทั่วไป.** กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.



## ภาษาอังกฤษ

- Bartlett, C. A., and Ghoshal, S. The Myth of Generic Manager : New Personal Competencies for New Management Roles. **California Management Review**. 40 (Fall 1997) : 96 – 105.
- Good, C. V. **Dictionary of Education**. New York : McGraw – Hill Book Company, 1973.
- Griffiths, D. E. **Human Relations in School Administration**. New York : Appleton, 1956.
- Mcleish, K. **The Oxford First Companion To Music**. Hong Kong : Oxford University Press, 1982.
- Koontz, H., and Wehrich, H. **Management**. 9<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw – Hill, 1988.
- Lisk, E. S. **The Creative Director : Alternative Rehearsal Techniques**. 3<sup>rd</sup> ed. Florida : Meredith Music, 1991.
- Longman. **Longman Dictionary of Contemporary English**. 7<sup>th</sup> ed. England : Clays, 1991.
- Macmillan. **The Grove Concise Dictionary of Music**. London : Macmillan Press, 1988.
- Quinn, R. E. **Becoming a Master Manager : A Competency Framework**. New York : John Wiley and Sons, 1990.
- Robbins, S. P., and Coulter M. **Management**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice – Hall, 1999.
- Robbins, S. P., and Decenzo D. A. **Fundamentals of Management**. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey : Prentice – Hall, 2001.
- Sommerville, I., and Mroz, J. E. New Competencies for a New World. **In The Organization of the Future**, pp. 65 – 77. San Francisco : Jossey-Bass, 1997.
- Webster, N. **Webster' s New Twentieth Century Dictionary of The English Languge**. 2<sup>nd</sup> Ed. New York : World Publishing Company, 1971
- Yukl, G. A. **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice – Hall, 1998.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

และ

แบบสอบถามความคิดเห็น

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

## เรื่อง

การศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร

## ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

วันที่ ..... เวลา .....

สถานที่ .....

## 1. ประเภทของผู้เชี่ยวชาญ

- ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกิจกรรมนักเรียน
- ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีศึกษา
- ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการวงโยธวาทิต

2. ตำแหน่งในปัจจุบัน .....

## 3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรี สาขา.....
- ปริญญาโท สาขา.....
- ปริญญาเอก สาขา.....

4. ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนักเรียน ประเภทวงโยธวาทิต

- ด้านการบริหารกิจกรรมนักเรียน ด้านการจัดการวงโยธวาทิต
- ด้านการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต
- ด้านการสอนวิชาดนตรีในระดับอุดมศึกษา เป็นระยะเวลา.....ปี
- ด้านการปฏิบัติหน้าที่ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต เป็นระยะเวลา.....ปี

5. ผลงานที่เคยได้จากการประกวดวงโยธวาทิต (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ  
ด้านการจัดการวงโยธวาทิต)

- ระดับประเทศ ได้แก่ 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- ระดับนานาชาติ ได้แก่ 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

## ตอนที่ 2 สมรรถนะด้านการจัดการวงโยธวาทิต ของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

1. จากรายการงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตนี้ ท่านคิดว่างานที่ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตควรปฏิบัติมีอะไรบ้าง (แสดงใบรายการ)
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> จัดทำแผน                                   | <input type="checkbox"/> ปฏิบัติการสอนและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน                  |
| <input type="checkbox"/> จัดการปฐมนิเทศนักเรียน                     | <input type="checkbox"/> ควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงาน                            |
| <input type="checkbox"/> จัดตั้งคณะกรรมการนักเรียน                  | <input type="checkbox"/> ประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง                |
| <input type="checkbox"/> รับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม | <input type="checkbox"/> บริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรม                      |
| <input type="checkbox"/> ให้คำปรึกษาแก่นักเรียน                     | <input type="checkbox"/> ประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรมและการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน |
| <input type="checkbox"/> บริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน              |   |
2. งานที่ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตปฏิบัตินอกเหนือจากรายการนี้ มีหรือไม่  มี  ไม่มี
- ถ้ามี** ท่านคิดว่ามีงานอะไรอีกบ้าง เพราะเหตุใด
- 2.1 ขอบเขตงานของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตดังกล่าวนั้น ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง
- 2.2 การดำเนินงานดังกล่าวของผู้ควบคุมวงโยธวาทิตมีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องปฏิบัติ และปฏิบัติอย่างไร
- 2.3 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีสมรรถนะที่จำเป็นอะไรบ้าง สำหรับการบรรลุภารกิจในการควบคุมวงโยธวาทิต



## 3. งาน : จัดทำแผน

<p>3.1 ขอบเขตของงานจัดทำแผนเกี่ยวกับกิจกรรมวงโยธวาทิตนั้น ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง (แสดงใบรายการ)</p>	<p>3.2 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ในการจัดทำแผนเกี่ยวกับกิจกรรมวงโยธวาทิต</p>	<p>3.3 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่จะดำเนินการจัดทำแผนเกี่ยวกับกิจกรรมวงโยธวาทิตได้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมีความสามารถอะไรบ้าง</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ แผนพัฒนากิจกรรมวงโยธวาทิต</li> <li>○ แผนปฏิบัติการกิจกรรมวงโยธวาทิต</li> <li>○ ปฏิทินการปฏิบัติงานกิจกรรมวงโยธวาทิต</li> <li>○ โครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมวงโยธวาทิต</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมการวางแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกิจกรรมวงโยธวาทิต</li> <li>○ ตรวจสอบ ทบทวน และวิเคราะห์ภารกิจการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต</li> <li>○ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต</li> <li>○ กำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติในลักษณะของ แผน แผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรม และจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน</li> <li>○ เขียนรายละเอียดของ แผน แผนงาน โครงการ และปฏิทินการปฏิบัติงาน</li> <li>○ กำหนดงบประมาณสำหรับแต่ละกิจกรรมที่ระบุในแผนต่างๆ</li> <li>○ กำหนดวิธีการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละกิจกรรมในแผนต่างๆ</li> <li>○ กำหนดวิธีการประเมินผลสำหรับแต่ละกิจกรรมในแผนต่างๆ</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ สมรรถนะด้านดนตรีโยธวาทิต</li> <li>○ สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์</li> <li>○ สมรรถนะในการตัดสินใจ</li> <li>○ สมรรถนะในการเขียนเพื่อการสื่อสาร</li> <li>○ สมรรถนะในการประสานงาน</li> <li>○ สมรรถนะอื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>

#### 4. งาน : จัดการปฐมนิเทศนักเรียน

<p>4.1 ขอบเขตของงานจัดการปฐมนิเทศนักเรียนนั้น ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง (แสดงใบรายการ)</p>	<p>4.2 ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ในการจัดการปฐมนิเทศนักเรียน</p>	<p>4.3 ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่จะดำเนินการจัดการปฐมนิเทศนักเรียนได้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ การปฐมนิเทศสมาชิกเก่า เพื่อทบทวนข้อปฏิบัติต่างๆ ในการเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต</li> <li>○ การปฐมนิเทศสมาชิกใหม่ เพื่อปรับพฤติกรรม และให้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการเข้าร่วมกิจกรรมวงโยชวาทิต</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมการปฐมนิเทศ</li> <li>○ กำหนดเนื้อหา รายละเอียดของกิจกรรมในวันปฐมนิเทศ</li> <li>○ กำหนดวิทยากรที่จะต้องพูดและนำเสนอกิจกรรมในวันปฐมนิเทศ</li> <li>○ จัดเตรียมเอกสาร อุปกรณ์ และสถานที่ให้พร้อมสำหรับการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศ</li> <li>○ ประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมปฐมนิเทศ</li> <li>○ ดำเนินการปฐมนิเทศ โดยมีกิจกรรมหลัก คือ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การแนะนำกิจกรรมวงโยชวาทิต การแนะนำอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในวงโยชวาทิต การนำนักเรียนชมสถานที่ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิต</li> <li>○ สำรวจจำนวนนักเรียนที่มีความสนใจกิจกรรมวงโยชวาทิตเบื้องต้น เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการรับสมัคร และคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม</li> <li>○ สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต</li> <li>○ สมรรถนะในการพูดเพื่อการสื่อสาร</li> <li>○ สมรรถนะในการจูงใจ</li> <li>○ สมรรถนะในการประสานงาน</li> <li>○ สมรรถนะอื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>

5. งาน : จัดตั้งคณะกรรมการนักเรียน

<p>5.1 ขอบเขตของงานจัดตั้งคณะกรรมการนักเรียนนั้น ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง (แสดงใบรายการ)</p>	<p>5.2 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ในการจัดตั้งคณะกรรมการนักเรียน</p>	<p>5.3 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่จะดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการนักเรียนได้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง</p>
<p>○ จัดให้มีการเลือกตั้งกรรมการนักเรียนวงโยธวาทิต</p> <p>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</p>	<p>○ จัดองค์การวงโยธวาทิตเพื่อรองรับงานและบุคคล</p> <p>○ กำหนดตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ</p> <p>○ จัดการเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียนวงโยธวาทิต</p> <p>○ ให้คำปรึกษาการดำเนินงานของคณะกรรมการนักเรียนวงโยธวาทิต</p> <p>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</p>	<p>○ สมรรถนะในการจัดองค์การ</p> <p>○ สมรรถนะในการให้คำปรึกษา</p> <p>○ สมรรถนะอื่น ๆ ได้แก่ .....</p>

**6. งาน : ดำเนินการรับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม**

<p>6.1 ขอบเขตของงานดำเนินการรับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิตนั้นประกอบด้วยงานอะไรบ้าง (แสดงใบรายการ)</p>	<p>6.2 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ในการดำเนินการรับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต</p>	<p>6.3 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่จะดำเนินการรับสมัครและคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิตนี้ได้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ รับสมัครและสอบคัดเลือกนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 หรือชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่มีความสามารถพิเศษด้านดนตรีสากล เข้าศึกษาในโรงเรียนและเป็นสมาชิกวงโยธวาทิต</li> <li>○ รับสมัครนักเรียนทั่วไปในโรงเรียนที่มีความสนใจด้านดนตรีเข้าเป็นสมาชิกวงโยธวาทิต</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<p><b>การรับสมัคร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ประชุมเตรียมการผู้เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนการรับสมัคร</li> <li>○ กำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้สมัคร</li> <li>○ กำหนดวัน เวลา ในการรับสมัครและการคัดเลือก</li> <li>○ จัดทำแบบฟอร์มการรับสมัคร และใบรับรองความเห็นชอบของผู้ปกครอง</li> <li>○ ประชาสัมพันธ์รายละเอียดการรับสมัครและการคัดเลือก</li> <li>○ ดำเนินการรับสมัคร</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul> <p><b>การคัดเลือก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ทดสอบการปฏิบัติเครื่องดนตรี</li> <li>○ ทดสอบโสตประสาท</li> <li>○ สอบสัมภาษณ์</li> <li>○ สรุปผลการคัดเลือก</li> <li>○ ประกาศผลการคัดเลือก</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ สมรรถนะด้านดนตรีโยธวาทิต</li> <li>○ สมรรถนะในการวางแผน</li> <li>○ สมรรถนะในการประสานงาน</li> <li>○ สมรรถนะในการพูดและเขียนเพื่อการสื่อสาร</li> <li>○ สมรรถนะอื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>

**7. งาน : ให้คำปรึกษาแก่นักเรียน**

7.1 ขอบเขตของงานให้คำปรึกษาแก่นักเรียนนั้น ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง (แสดงใบรายการ)	7.2 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ในการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน	7.3 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่จะดำเนินการให้คำปรึกษาแก่นักเรียนได้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมีความสมรรถนะอะไรบ้าง
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ให้คำปรึกษา ดูแล ติดตามการจัดกิจกรรมของผู้เรียน ให้เป็นไปตามแผนงานด้วยความเรียบร้อยและปลอดภัย</li> <li>○ ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและผู้ปกครอง ในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาความสามารถในการร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ การวางแผนในการให้คำปรึกษา</li> <li>○ การสร้างสัมพันธ์ภาพกับนักเรียนผู้รับคำปรึกษา</li> <li>○ ดำเนินการให้คำปรึกษา โดยให้ข้อสนเทศ แปลความหมาย และวิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหาของนักเรียนผู้รับคำปรึกษา</li> <li>○ ติดตามผลการให้คำปรึกษา</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ สมรรถนะในการวางแผน</li> <li>○ สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์</li> <li>○ สมรรถนะในการฟังและพูดเพื่อการสื่อสาร</li> <li>○ สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา</li> <li>○ สมรรถนะในการติดตามงาน</li> <li>○ สมรรถนะอื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>

**8. งาน : บริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน**

8.1 ขอบเขตของงานบริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนนั้น ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง (แสดงใบรายการ)	8.2 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ในการบริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน	8.3 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่จะดำเนินการบริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอนได้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมีความสมรรถนะอะไรบ้าง
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ กำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของอาจารย์ผู้สอนดนตรี</li> <li>○ เชิญและแต่งตั้งอาจารย์ผู้สอนดนตรี</li> <li>○ ประชุมคณะกรรมการ เพื่อกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของอาจารย์ผู้สอนดนตรี</li> <li>○ พัฒนาอาจารย์ผู้สอนดนตรี โดยวิธีการต่างๆ เช่น การศึกษาดูงาน การอบรม การทัศนศึกษาทั้งในและนอกประเทศ</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ การวางแผนเกี่ยวกับอาจารย์ผู้สอนดนตรี ตั้งแต่ การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การวางแผนการใช้บุคลากร และการวางแผนพัฒนาบุคลากร</li> <li>○ การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ผู้สอนดนตรี</li> <li>○ การบำรุงรักษาอาจารย์ผู้สอนดนตรี</li> <li>○ การพัฒนาอาจารย์ผู้สอนดนตรี</li> <li>○ การให้คุณให้โทษอาจารย์ผู้สอนดนตรี และการให้อาจารย์ผู้สอนดนตรีพ้นจากงาน</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ สมรรถนะในการวางแผน</li> <li>○ สมรรถนะในการจัดองค์การ</li> <li>○ สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์</li> <li>○ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม</li> <li>○ สมรรถนะในการมอบหมายงาน</li> <li>○ สมรรถนะในการประเมินผล</li> <li>○ สมรรถนะในการประสานงาน</li> <li>○ สมรรถนะอื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>



**9. งาน : ปฏิบัติการสอนและพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอน**

<p>9.1 ขอบเขตของงานปฏิบัติการสอนและพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนนั้น ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง (แสดงใบรายการ)</p>	<p>9.2 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ในการปฏิบัติการสอนและพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอน</p>	<p>9.3 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่จะปฏิบัติการสอนและพัฒนา กิจการจัดการเรียนการสอนได้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้อง มีสมรรถนะอะไรบ้าง</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ปฏิบัติการสอนดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ</li> <li>○ ดำเนินการวัดผลประเมินผลด้านดนตรีสากล</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ การวางแผนการสอนดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับหลักสูตร</li> <li>○ การเตรียมการสอนดนตรีสากลทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</li> <li>○ การจัดการเรียนการสอน โดยพิจารณาจุดมุ่งหมายของการสอนและความพร้อมของผู้เรียนเป็นหลัก และต้องมีการประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอ</li> <li>○ การวัดและประเมินผลเพื่อทราบพัฒนาการของนักเรียน โดยเปรียบเทียบผลกับจุดประสงค์ที่ระบุไว้ในแผน</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ สมรรถนะด้านดนตรีโยธวาทิต</li> <li>○ สมรรถนะในการวางแผน</li> <li>○ สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์</li> <li>○ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์</li> <li>○ สมรรถนะในการฟัง พูด อ่าน เขียน เพื่อการสื่อสาร</li> <li>○ สมรรถนะในการประเมินผล</li> <li>○ สมรรถนะอื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>

<b>10. งาน : ควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงาน</b>		
<p>10.1 ขอบเขตของงานควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยธวาทิตประกอบด้วยงานอะไรบ้าง (แสดงใบรายการ)</p>	<p>10.2 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในการควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยธวาทิต</p>	<p>10.3 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่จะดำเนินการควบคุมการฝึกซ้อมและการแสดงผลงานของวงโยธวาทิตได้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ กำหนดตารางการฝึกซ้อม</li> <li>○ ประสานงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแสดง</li> <li>○ ออกแบบการแสดงให้เหมาะสมกับงาน</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกซ้อม</li> <li>○ วางแผนการฝึกซ้อม</li> <li>○ กำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการฝึกซ้อม</li> <li>○ มอบหมายงานและให้คำปรึกษาในการฝึกซ้อมแก่หัวหน้ากลุ่มเครื่องดนตรี</li> <li>○ พิจารณาความพร้อมของวงโยธวาทิตในการรับงานแสดง</li> <li>○ ออกแบบการฝึกซ้อมและการแสดงให้เหมาะสมกับงานนั้นๆ</li> <li>○ ประสานงานกับผู้ขอความอนุเคราะห์การแสดงในเรื่องต่างๆ เช่น วันเวลา สถานที่ อาหาร รถ เป็นต้น</li> <li>○ ประสานงานกับโรงเรียน ผู้ปกครอง และนักเรียนในเรื่องต่างๆ เช่น อาหาร รถ เครื่องแต่งกาย ทำหนังสือขออนุญาต ผู้ปกครอง ทำหนังสือขอเวลาเรียน เป็นต้น</li> <li>○ รายงานการนำนักเรียนไปร่วมกิจกรรมภายนอกโรงเรียน</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ สมรรถนะด้านดนตรีโยธวาทิต</li> <li>○ สมรรถนะในการวางแผน</li> <li>○ สมรรถนะในการให้คำปรึกษา</li> <li>○ สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์</li> <li>○ สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์</li> <li>○ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม</li> <li>○ สมรรถนะในการฟัง พูด อ่าน เขียน เพื่อการสื่อสาร</li> <li>○ สมรรถนะในการมอบหมายงาน</li> <li>○ สมรรถนะในการประสานงาน</li> <li>○ สมรรถนะในการประเมินผล</li> <li>○ สมรรถนะอื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>

<b>11. งาน : ประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</b>		
<p>11.1 ขอบเขตของงานประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้น ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง (แสดงใบรายการ)</p>	<p>11.2 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในการประสานงานกับบุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>11.3 ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตที่จะดำเนินการประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง</p>
<p>○ ประสานงานกับผู้ปกครอง หน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน</p> <p>○ ประสานงานการรับงานแสดง ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน</p> <p>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</p>	<p>○ ออกเอกสารซึ่งเป็นจดหมายภายในโรงเรียน เช่น การจองรถ การจัดเลี้ยง การขอใช้สถานที่ ทำหนังสือขอเวลาเรียน เป็นต้น</p> <p>○ ออกเอกสารซึ่งเป็นจดหมายออกของทางโรงเรียน เช่น ทำหนังสือขออนุญาตผู้ปกครอง เป็นต้น</p> <p>○ ติดต่อกับผู้ขอความอนุเคราะห์การแสดง เพื่อรับข้อมูลและให้ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของการแสดง เช่น วันเวลา สถานที่ เนื้อหาการแสดง เป็นต้น</p> <p>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</p>	<p>○ สมรรถนะในการวางแผน</p> <p>○ สมรรถนะในการฟัง พูด อ่าน เขียน เพื่อการสื่อสาร</p> <p>○ สมรรถนะในการติดตามงาน</p> <p>○ สมรรถนะอื่น ๆ ได้แก่ .....</p>

**12. งาน : บริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรม**

<p>12.1 ขอบเขตของงานบริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยธาวิทนั้น ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง (แสดงใบรายการ)</p>	<p>12.2 ผู้ควบคุมวงโยธาวิทจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในการบริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยธาวิท</p>	<p>12.3 ผู้ควบคุมวงโยธาวิทที่จะดำเนินการบริหารพัสดุเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมวงโยธาวิทได้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ จัดซื้อ จัดจ้าง ซ่อมบำรุง และควบคุมการเงิน</li> <li>○ เบิก - จ่าย และจัดทำบัญชีพัสดุ</li> <li>○ เตรียมพัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการเรียนการสอนและการแสดงงานของวงโยธาวิท</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ กำหนดความต้องการพัสดุที่ใช้งานในวงโยธาวิท โดยพิจารณาความจำเป็น และแผนนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนจัดทำรายการค่าพัสดุเพื่อขออนุมัติงบประมาณ</li> <li>○ จัดหาพัสดุที่ใช้งานในวงโยธาวิท อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ</li> <li>○ เบิกจ่ายพัสดุที่ใช้งานในวงโยธาวิทให้เป็นไปตามระบบการควบคุมพัสดุ</li> <li>○ ซ่อมบำรุงพัสดุที่ใช้งานในวงโยธาวิทให้มีคุณภาพ ไม่ชำรุด ไม่เสื่อมสภาพก่อนกำหนด</li> <li>○ พิจารณา และขออนุมัติจำหน่ายพัสดุที่ใช้ในวงโยธาวิทที่เสื่อมสภาพ</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ สมรรถนะด้านดนตรีโยธาวิท</li> <li>○ สมรรถนะในการวางแผน</li> <li>○ สมรรถนะในการฟัง พูด อ่าน เขียน เพื่อการสื่อสาร</li> <li>○ สมรรถนะในการเจรจาต่อรอง</li> <li>○ สมรรถนะอื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>

13. งาน : ประเมินผลการเข้าร่วมและการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน

<p>13.1 ขอบเขตของงานประเมินผลการเข้าร่วมและการปฏิบัติกิจกรรมวงโยธาวิฑฒของผูเรียนนั้น ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง (แสดงใบรายการ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ การประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรมวงโยธาวิฑฒของผูเรียนโดยพิจารณาการผ่านเกณฑ์จากเวลาการเข้าร่วมกิจกรรมและการปฏิบัติกิจกรรมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้</li> <li>○ การประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมวงโยธาวิฑฒของผูเรียนโดยพิจารณาการผ่านเกณฑ์ตามจุดประสงค์ของกิจกรรมที่กำหนดไว้</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<p>13.2 ผูควบคุมวงโยธาวิฑฒจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในการประเมินผลการเข้าร่วมและการปฏิบัติกิจกรรมวงโยธาวิฑฒของผูเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ กำหนดเกณฑ์ จุดประสงค์ของกิจกรรมวงโยธาวิฑฒที่วัดและประเมินผล</li> <li>○ เลือกรูปแบบเครื่องมือที่ใช้วัดจุดประสงค์ของกิจกรรมวงโยธาวิฑฒแต่ละกิจกรรม</li> <li>○ ออกแบบเครื่องมือสำหรับวัด และประเมินผลกิจกรรมวงโยธาวิฑฒแต่ละกิจกรรม</li> <li>○ ดำเนินการวัด และประเมินผลกิจกรรมวงโยธาวิฑฒ โดยเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการวัดกับเกณฑ์/จุดประสงค์ที่กำหนดไว้</li> <li>○ อื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>	<p>13.3 ผูควบคุมวงโยธาวิฑฒที่จะดำเนินการประเมินผลการเข้าร่วมและการปฏิบัติกิจกรรมวงโยธาวิฑฒของผูเรียนได้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมีความสมรรถนะอะไรบ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ สมรรถนะด้านดนตรีโยธาวิฑฒ</li> <li>○ สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์</li> <li>○ สมรรถนะในการเขียนเพื่อการสื่อสาร</li> <li>○ สมรรถนะอื่น ๆ ได้แก่ .....</li> </ul>
--	---	---







15. พฤติกรรมใดบ้างของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่เป็นพฤติกรรมหลัก ซึ่งบ่งชี้ถึงสมรรถนะหลักนั้นๆ เพื่อปฏิบัติงานต่างๆ ของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตให้ประสบผลสำเร็จ

สมรรถนะด้านดนตรีโยชวาทิต

- มีความรู้ทฤษฎีดนตรีและมีทักษะในการปฏิบัติเครื่องดนตรี
- เข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและผลที่เกิดของกิจกรรมวงโยชวาทิต
- เข้าใจถึงข้อจำกัดและปัญหาของกิจกรรมวงโยชวาทิต
- มีความรู้ในระดับที่สามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้
- มีการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

สมรรถนะในการวางแผน

- สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายสู่ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมวงโยชวาทิต
- มีการจัดลำดับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยชวาทิตตามลำดับก่อนหลัง
- มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานแต่ละงานที่ระบุไว้ในแผนต่างๆ ของการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิต
- มีการกำหนดกิจกรรมรองรับในกรณีที่ไม่เป็นไปตามกำหนด
- มีการเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรเพื่อสนับสนุนกิจกรรมวงโยชวาทิต
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

สมรรถนะในการจัดองค์การ

- สามารถพิจารณางานทั้งหมดของกิจกรรมวงโยชวาทิต
- มีการจัดกลุ่มงานตามขอบเขตงานกิจกรรมวงโยชวาทิตที่ต้องปฏิบัติ
- มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมอบหมายงาน ในตำแหน่งต่างๆ ของนักเรียนและบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน
- มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ของนักเรียนและบุคลากรผู้ปฏิบัติการสอน เพื่อการประสานงาน
- มีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับแต่ละกลุ่มงานในวงโยชวาทิต
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

**สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์**

- สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานนั้นๆ
- มีการแจกแจงรายละเอียดปลีกย่อยของงานนั้นๆ ให้ชัดเจน
- สามารถเชื่อมโยงงาน เหตุการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ บนพื้นฐานของเหตุและผล
- สามารถแยกประเด็นหลักและประเด็นรองของงานนั้นๆ ออกจากกันได้อย่างชัดเจน
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

 **สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์**

- มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติการสอนและการออกแบบการแสดงของวงโยชวาทิต
- มีการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติการสอนและการออกแบบการแสดงของวงโยชวาทิต ในแต่ละครั้ง
- สามารถคิดสิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนและการออกแบบการแสดงวงโยชวาทิตอยู่เสมอ
- มีนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนและรูปแบบการแสดงวงโยชวาทิตต่อทีมงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

 **สมรรถนะในการให้คำปรึกษา**

- มีลักษณะการรับฟังเรื่องราวของสมาชิกวงโยชวาทิต
- มีเทคนิคในการตั้งคำถามเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาของสมาชิกวงโยชวาทิต
- มีการรักษาระดับแรงจูงใจและการเสริมแรงบวกให้กับสมาชิกวงโยชวาทิต
- มีการกระตุ้นให้สมาชิกวงโยชวาทิตค้นหาทางออกด้วยตนเอง
- มีการติดตามผลการให้คำปรึกษากับสมาชิกวงโยชวาทิต
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

**สมรรถนะในการจูงใจ**

- เสริมแรงบวกด้วยการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชยเมื่อนักเรียนและผู้ร่วมงานทำดี
- เปิดโอกาสให้นักเรียนและผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น
- ให้กำลังใจเมื่อนักเรียนและผู้ร่วมงานเกิดความท้อแท้
- แสดงให้นักเรียนและผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์
- ใช้วิธีการและเทคนิคที่หลากหลายในการจูงใจให้เหมาะสมกับสมคนประเภทต่างๆ
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

 **สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม**

- ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของทีมมากกว่าเป้าหมายส่วนตัวในการปฏิบัติงานนั้นๆ
- มีส่วนร่วมในการผลักดันทีมสู่เป้าหมายของงานนั้นๆ
- สนับสนุนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ ของเพื่อนร่วมทีม
- ประสานงานที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ กับทีมงาน
- ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติเพื่อนร่วมทีมในการปฏิบัติงานนั้นๆ
- สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นๆ ภายในทีมได้
- สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ระหว่างการดำเนินงานนั้นๆ
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

 **สมรรถนะในการประสานงาน**

- มีการเตรียมการเพื่อการสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต
- มีการสอบถามความพร้อม และการตรวจสอบความเข้าใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต
- มีการสร้างความไว้วางใจจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต
- สามารถรักษาสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต ในขณะเดียวกันก็ทำให้งานต่างๆ บรรลุเป้าหมาย
- อื่น ๆ ได้แก่ .....



สมรรถนะในการสื่อสาร

- มีการใช้ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน และการใช้สื่อลักษณะต่างๆ ในงานนั้นๆ
- มีการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่สื่อสารไปกับความเข้าใจของผู้อื่นเกี่ยวกับงานนั้นๆ
- เปิดโอกาสให้ผู้อื่นซักถามและแสดงความคิดเห็นในงานนั้นๆ
- มีความต่อเนื่องและความราบรื่นในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการใช้สื่อลักษณะต่างๆ ในงานนั้นๆ
- สามารถเลือกใช้สื่อเกี่ยวกับงานนั้นๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสาร
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

 สมรรถนะในการตัดสินใจ

- สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้
- มีการตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร
- มีการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก
- มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดจากผลกระทบของการตัดสินใจ
- มีการกำหนดสมมติฐานในการตัดสินใจ
- มีความรวดเร็วและความถูกต้องในการตัดสินใจ
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

 สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา

- สามารถกำหนดและแยกแยะลักษณะของปัญหา
- มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
- มีการหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น
- สามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
- มีความคิดริเริ่มในการแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา
- มีความรวดเร็วและความถูกต้องในการตัดสินใจแก้ปัญหา
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

### สมรรถนะในการมอบหมายงาน

- มีความชัดเจนในการมอบหมายหน้าที่และอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
- สามารถจัดสรรงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ บนพื้นฐานความสามารถของบุคลากรภายในวงโยธาวิฑิต
- มีการกำหนดแนวทางและวิธีการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ ให้บุคลากรภายในวงโยธาวิฑิตผู้ได้รับการมอบหมายงาน
- ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่บุคลากรภายในวงโยธาวิฑิตเมื่อมีปัญหา
- มีกระตุ้นให้บุคลากรภายในวงโยธาวิฑิตผู้ได้รับการมอบหมายงาน สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง
- มีการมอบหมายงานพิเศษนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรภายในวงโยธาวิฑิต
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

### สมรรถนะในการติดตามงาน

- มีการเลือกใช้แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธาวิฑิตในการติดตามงานนั้นๆ
- มีการจัดทำตารางกำหนดการในการติดตามงานนั้นๆ
- มีการประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าของงานนั้นๆ กับสมาชิกวงโยธาวิฑิต บุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิต
- มีการบันทึกผลการติดตามงานนั้นๆ
- ให้ความสำคัญกับการติดตามงานนั้นๆ
- มีการกระตุ้นให้สมาชิกวงโยธาวิฑิต บุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธาวิฑิต เกร่งครัดต่อแผนงานที่กำหนดไว้
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

### สมรรถนะในการเจรจาต่อรอง

- สามารถวิเคราะห์ประเด็นข้อต่อรองได้อย่างถูกต้อง
- มีการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตัวเองและคู่เจรจา
- มีการเตรียมข้อมูลเพื่อการเจรจาต่อรอง
- สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในระหว่างการเจรจาต่อรอง
- สามารถจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการเจรจาต่อรองได้
- สามารถสร้างความพึงพอใจและการยอมรับของคู่เจรจา

**สมรรถนะในการประเมินผล**

- มีการพิจารณางาน กิจกรรมในวงโยธวาทิต  
ที่ผู้ปฏิบัติการสอนและนักเรียนต้องปฏิบัติ
- มีการกำหนดเกณฑ์ จุดประสงค์ของกิจกรรมนั้นๆ  
ในวงโยธวาทิต
- สามารถเลือกเทคนิคและเครื่องมือสำหรับการประเมินผล  
การปฏิบัติงาน กิจกรรมนั้นๆ ในวงโยธวาทิต
- มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน กิจกรรม กับเกณฑ์  
จุดประสงค์ของกิจกรรมนั้นๆ
- อื่น ๆ ได้แก่ .....

 **สมรรถนะอื่น ๆ ได้แก่** .....

โดยมีพฤติกรรมหลัก คือ .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

 **สมรรถนะอื่น ๆ ได้แก่** .....

โดยมีพฤติกรรมหลัก คือ .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

การศึกษาศมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิต  
ของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร

สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่รับผิดชอบกิจกรรมวงโยธวาทิต

และ

ผู้ควบคุมวงโยธวาทิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์

สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้วิจัย นายอดิชาติ เจริญพาโชค

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร
2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 สมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิตของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีการระบุชื่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี เพื่อผลการวิจัยนี้จะก่อประโยชน์สำหรับผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นายอดิชาติ เจริญพาโชค  
 นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**สมรรถนะ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่แสดงออกถึง ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิต

**วงโยชวาทิต** หมายถึง วงดนตรีที่มีรูปแบบการบรรเลงได้ทั้ง การนั่งบรรเลง (Concert) และการเดินบรรเลง (Marching) ซึ่งประกอบด้วยเครื่องดนตรีหลัก 3 กลุ่ม คือ กลุ่มเครื่องลมไม้ (Woodwind) กลุ่มเครื่องลมทองเหลือง (Brass wind) และกลุ่มเครื่องกระทบ (Percussion)

**ผู้ควบคุมวงโยชวาทิต** หมายถึง อาจารย์หรืออาจารย์พิเศษ ซึ่งปฏิบัติงานด้านการสอน และการจัดการวงโยชวาทิต



### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ตามความเป็นจริง

1. ตำแหน่งในปัจจุบัน
  - 1. ผู้บริหาร
  - 2. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิต
2. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด
  - 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
  - 2. ปริญญาตรี
  - 3. ปริญญาโท
  - 4. ปริญญาเอก
3. ประสบการณ์การปฏิบัติงานบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยชวาทิต / การปฏิบัติหน้าที่ผู้ควบคุมวงโยชวาทิต
  - 1. ต่ำกว่า 3 ปี
  - 2. 3 ปี - 6 ปี
  - 3. มากกว่า 6 ปี
4. ผลงานของโรงเรียนจากการประกวดวงโยชวาทิตในระดับประเทศ/ ระดับนานาชาติ
  - 1. ระดับประเทศ  มี  ไม่มี
  - 2. ระดับนานาชาติ  มี  ไม่มี

### ตอนที่ 2 สมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องระดับความสำคัญของพฤติกรรมในแต่ละสมรรถนะที่ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ระดับความสำคัญของพฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต

- 5 หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่มีความสำคัญมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่มีความสำคัญมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่มีความสำคัญปานกลาง
- 2 หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่มีความสำคัญน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิตที่มีความสำคัญน้อยที่สุด

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
<b>1. สมรรถนะด้านดนตรีโยธวาทิต</b>					
1. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องรอบรู้ทฤษฎีดนตรีสากลในระดับดี					
2. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถปฏิบัติเครื่องดนตรีได้ในระดับดี					
3. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอน และผลที่เกิดจากการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน					
4. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความเข้าใจถึงข้อจำกัดและปัญหาของการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต ภายใต้บริบทของสังคมไทย					
5. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ด้านดนตรีโยธวาทิตในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ					
6. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ใหม่ด้านดนตรีโยธวาทิต					
7. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ					
<b>2. สมรรถนะในการวางแผน</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
8. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกำหนดเป้าหมายการจัดการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน					
9. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องกำหนดแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนักเรียน					
10. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต					
11. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกิจกรรมวงโยธวาทิต					
12. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกำหนดตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต เพื่อใช้ในการประเมินผล					
13. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนแผนการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต					
14. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถนำแผนการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตที่จัดทำไว้แล้วไปสู่การปฏิบัติได้					
15. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนแผนการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตที่จัดทำไว้แล้ว เมื่อข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง					

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยชวาทิต	ระดับความสำคัญ				
<b>3. สมรรถนะในการจัดองค์การ</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
16. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกำหนดงานและแจกแจงรายละเอียดของงานทั้งหมดที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างชัดเจน					
17. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถจัดกลุ่มงานอย่างเป็นระบบตามขอบเขตงานของกิจกรรมวงโยชวาทิต					
18. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ ทั้งในคณะกรรมการวงโยชวาทิตและกรรมการนักเรียนวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานและการประสานงานไม่ซ้ำซ้อนกัน					
19. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อการประสานงานที่เหมาะสม					
20. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องจัดสรรทรัพยากรสำหรับแต่ละกลุ่มงานภายในวงโยชวาทิต					
<b>4. สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
21. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม					
22. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถระบุกระบวนการ/ขั้นตอน ของงานต่างๆ ได้อย่างชัดเจน					
23. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถพิจารณาความสัมพันธ์ของงานและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ ตามหลักของเหตุและผล					
24. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องเลือกข้อมูลและประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับมาเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์					
25. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถประเมินเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างถูกต้อง					
26. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถแยกแยะประเด็นหลักและประเด็นรองของข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตออกจากกันได้อย่างชัดเจน					
27. ผู้ควบคุมวงโยชวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวงโยชวาทิตได้อย่างเหมาะสม					

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
<b>5. สมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์</b>					
28. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความสามารถในการคิดหลายแง่มุม					
29. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถนำเรื่องที่เป็นปกติธรรมดาพัฒนาให้เป็นสิ่งที่น่าสนใจได้					
30. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิต เพื่อเป็นแนวทางในการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ					
31. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ในการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตอย่างสม่ำเสมอ ตามหลักของเหตุและผล					
32. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถนำข้อมูลและวิธีการต่างๆ มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์และรูปแบบที่ตายตัว					
33. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถนำข้อมูลและวิธีการต่างๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางาน โดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์และรูปแบบที่ตายตัว					
34. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ทางด้านดนตรีเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต ต่อหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
35. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินงานกิจกรรมวงโยธวาทิต					
<b>6. สมรรถนะในการให้คำปรึกษา</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
36. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องนำความรู้และประสบการณ์ในเชิงสังคมมาเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษากับนักเรียนและผู้ปกครอง					
37. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความกว้างขวางในกลุ่มวิชาชีพที่เกี่ยวกับดนตรีโยธวาทิต					
38. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องเต็มใจที่จะรับฟังข้อมูลต่างๆ จากนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา					
39. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีเทคนิคในการค้นหาสาเหตุและความต้องการที่แท้จริงของนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา					
40. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถอธิบายขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้อย่างชัดเจน					

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต	ระดับความสำคัญ				
41. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและผู้ปกครองค้นหาทางออกและวิธีการในแต่ละแนวทางเลือกได้ด้วยตนเอง					
42. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีการตรวจสอบและติดตามผลการตัดสินใจเลือกทางออกและวิธีการในการดำเนินการของนักเรียนและผู้ปกครองที่ขอคำปรึกษา					
<b>7. สมรรถนะในการจูงใจ</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
43. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์ที่มา และสาเหตุของพฤติกรรมที่แสดงออกของนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตได้					
44. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถเลือกใช้วิธีการเสริมแรงบวกด้วยการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย เมื่อนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องทำดี					
45. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถพูดให้กำลังใจเมื่อนักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเกิดความท้อแท้					
46. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมวงโยธวาทิต					
47. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถใช้วิธีการ และเทคนิคที่หลากหลายในการจูงใจให้เหมาะสมกับบุคคลประเภทต่างๆ					
<b>8. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
48. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของกิจกรรมวงโยธวาทิตมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว					
49. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถควบคุมพฤติกรรมการให้ความสำคัญกับตน ให้เหมาะสมกับกาลเทศะ เหตุผล และเหตุการณ์ที่เป็นจริงในสังคม					
50. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องยอมรับความคิดเห็น ทั้งนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน					
51. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องให้เกียรติ ทั้งนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน					
52. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ของกิจกรรมวงโยธวาทิต					



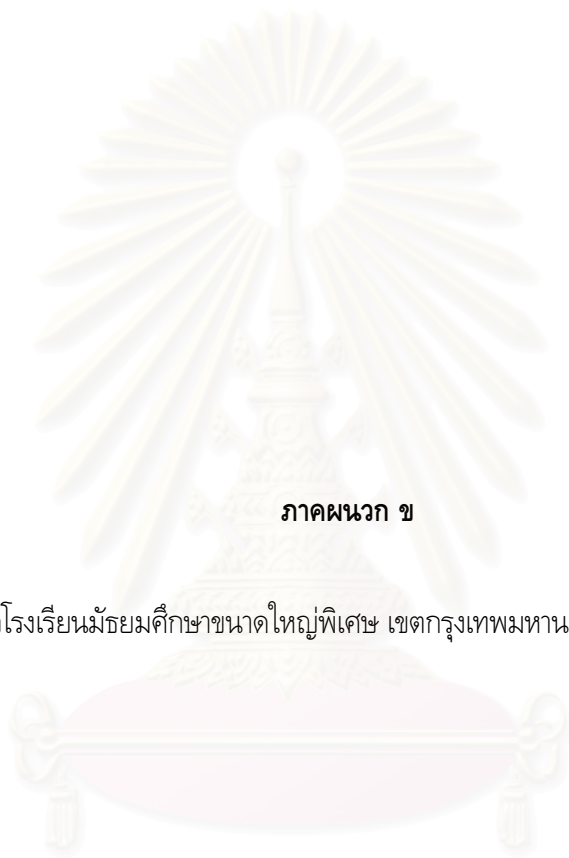
พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต	ระดับความสำคัญ				
53. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในวงโยธวาทิต					
54. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในวงโยธวาทิต					
55. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดการกับปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งภายในวงโยธวาทิตและระหว่างวงโยธวาทิตกับหน่วยงานอื่นๆ					
<b>9. สมรรถนะในการประสานงาน</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
56. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ก่อนการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
57. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีการสอบถามความพร้อมในการรับการประสานงานของบุคคลที่ประสานงานด้วย					
58. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีการตรวจสอบความเข้าใจของบุคคลที่ได้ประสานงานด้วย					
59. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถสร้างความไว้วางใจให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
60. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้งานต่างๆ บรรลุตามเป้าหมาย					
61. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องเต็มใจให้ความร่วมมือ เมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิตต้องการ					
<b>10. สมรรถนะในการสื่อสาร</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
62. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถใช้ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ได้อย่างชัดเจน					
63. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์ เพื่อเลือกใช้สื่อลักษณะต่างๆ ให้เหมาะสมกับผู้รับสาร					
64. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องพร้อมที่จะเปิดรับข้อมูล และให้ข้อมูลแก่นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวงโยธวาทิตตลอดเวลา					
65. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีการตรวจสอบความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ					
66. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน					

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต	ระดับความสำคัญ				
67. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานในการสื่อสารและการนำเสนอ					
<b>11. สมรรถนะในการตัดสินใจ</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
68. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ					
69. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถตรวจสอบข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ					
70. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องเปิดโอกาสให้นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต มีส่วนร่วมในการกำหนดและหาแนวทางที่เหมาะสมในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด					
71. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์ข้อดี - ข้อเสียของแต่ละทางเลือก					
72. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากผลของการตัดสินใจ					
73. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความรวดเร็วและถูกต้องในการตัดสินใจ					
<b>12. สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
74. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถแยกแยะลักษณะของปัญหาได้					
75. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้					
76. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้					
77. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น					
78. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการกำหนดแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน และเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา					
79. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องกระตุ้นให้นักเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา					
80. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง					

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธาวิฑ	ระดับความสำคัญ				
13. สมรรถนะในการมอบหมายงาน	5	4	3	2	1
81. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑจะต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรมวงโยธาวิฑ					
82. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑจะต้องสามารถกำหนดแนวทาง ตลอดจนวิธีการ ทำงานอย่างเป็นระบบ ให้กับนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมวงโยธาวิฑ					
83. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑจะต้องสามารถกระจายงานให้สอดคล้องกับ เวลา ปริมาณงาน และความสามารถของนักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมวงโยธาวิฑได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน					
84. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑจะต้องสามารถแสวงหาวิธีการจูงใจให้ผู้ที่ได้รับ มอบหมายงานมีความเต็มใจและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
85. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับการวงโยธาวิฑสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง					
86. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑจะต้องสามารถติดตามผลการดำเนินงานของ นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวงโยธาวิฑ					
87. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑจะต้องให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวงโยธาวิฑ					
14. สมรรถนะในการติดตามงาน	5	4	3	2	1
88. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑจะต้องสามารถจัดทำกำหนดการในการติดตามงาน และจัดทำบันทึกสรุปผลการติดตามงานทุกครั้ง					
89. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑจะต้องสามารถกระตุ้นให้นักเรียนและบุคลากรที่ เกี่ยวข้องกับการวงโยธาวิฑเคร่งครัดต่อแผนงานที่กำหนดไว้					
90. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑจะต้องสามารถโน้มน้าวให้นักเรียนและบุคลากรที่ เกี่ยวข้องปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
91. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑจะต้องสามารถจัดให้มีการประชุมเพื่อติดตาม ความคืบหน้าของงานอย่างต่อเนื่อง					
92. ผู้ควบคุมวงโยธาวิฑจะต้องสามารถเลือกใช้ข้อมูลและวิธีการติดตามงาน ที่เหมาะสม					

พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
<b>15. สมรรถนะในการประเมินผล</b>					
93. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความรอบรู้ในงาน และวิธีการการปฏิบัติกิจกรรมวงโยธวาทิต					
94. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต					
95. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องมีความเข้าใจการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต					
96. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถกำหนดเกณฑ์/จุดประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ ในวงโยธวาทิต เพื่อใช้ในการประเมินผล					
97. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถเลือกเทคนิคและเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรมต่างๆ ในวงโยธวาทิตได้อย่างเหมาะสม					
98. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน/กิจกรรม กับ เกณฑ์/จุดประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ ในวงโยธวาทิต					
99. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดกิจกรรมวงโยธวาทิต					
100. ผู้ควบคุมวงโยธวาทิตจะต้องสามารถนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกวงโยธวาทิต					

- ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือในการให้ข้อมูล -



ภาคผนวก ข

รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีวงโยธวาทิต

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีวงโยธวาทิต

1. โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา
2. โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง
3. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
4. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
5. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
6. โรงเรียนทวีธาภิเศก
7. โรงเรียนเทพศิรินทร์
8. โรงเรียนนนทรีวิทยา
9. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา
10. โรงเรียนนวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร
11. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
12. โรงเรียนบางกะปิ
13. โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม
14. โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย
15. โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
16. โรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง
17. โรงเรียนมัธยมวัดสิงห์
18. โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม
19. โรงเรียนโยธินบูรณะ
20. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน
21. โรงเรียนราชวินิตบางเขน
22. โรงเรียนลาดปลาเค้าพิทยาคม
23. โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต
24. โรงเรียนวัดนวลนรดิศ
25. โรงเรียนวัดราชบพิธ
26. โรงเรียนวัดสุทธิวราราม
27. โรงเรียนศรีอยุธยา
28. โรงเรียนศึกษานารี
29. โรงเรียนศึกษานารีวิทยา
30. โรงเรียนเศรษฐบุทรบำรุง

31. โรงเรียนสตรีวิทยา
32. โรงเรียนสตรีวิทยา 2
33. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
34. โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย
35. โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย
36. โรงเรียนสายน้ำผึ้ง
37. โรงเรียนสารวิทยา
38. โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี
39. โรงเรียนหอวัง
40. โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
41. โรงเรียนช่างตากูร์สคอนแวนต์
42. โรงเรียนเซนต์คาร์เบรียล
43. โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนแวนต์
44. โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์
45. โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
46. โรงเรียนพระแม่มาลีสาร
47. โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์
48. โรงเรียนราชินี
49. โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
50. โรงเรียนอัสสัมชัญ
51. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์
52. โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
53. โรงเรียนอุดมศึกษา

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายอติชาติ เจริญพาโชค เกิดเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2518 สำเร็จการศึกษาภาควิชาดุริยางคศิลป์ตะวันตก คณะศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2539 และเข้าศึกษาต่อสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2546



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย