

แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

โดย

นางสาวกาญจนาภา กลิ่นละอ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ADMINISTRATOR'S SKILLS DEVELOPMENT
IN NAKHONPATHOM MUNICIPALITY SCHOOLS

By

Kanchanapha Klinlaor

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

An independent study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2008

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “แนวทางการ
เสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม”เสนอโดย นางสาว
กาญจนาภา กลิ่นละออ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ คงคล้าย)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

47252413 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

นางสาวกาญจนาภา กลิ่นละออ : แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดเทศบาลนครนครปฐม. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : ผศ. วาที่พันธ์ี ดร.นพดล เจนอักษร.
101 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม 2. แนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยมีครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการชุมชน สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 185 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประยุกต์จากแบบสอบถามของ จิราวรรณ คงคล้าย ที่สร้างตามแนวคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านมโนภาพ ด้านมนุษย ด้านการศึกษาและการสอน ด้านความรู้ความคิดและด้านเทคนิค

2. แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่า ผู้บริหารควรศึกษาสภาพการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาตามนโยบายหลักของหน่วยงานต้นสังกัดและกระแสสังคมเพื่อให้สามารถปรับสภาพของสถานศึกษาให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางในการป้องกัน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ควรมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของผู้ร่วมงานให้มากที่สุด ควรทำความเข้าใจและคำนึงถึงพฤติกรรมในภาพรวมของผู้ร่วมงาน ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและควรสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

47252413 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : THE ADMINTSTRATOR'S SKILLS

Kanchanapha Klinlaor : ADMINTSTRATOR'S SKILLS DEVELOPMENT IN NAKHONPATHOM MUNICIPALITY SCHOOLS , INDEPENDENT STUDY ADVISOR : ASST.PROF.MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. 101 pp.

The purposes of this research were to determine 1) the administrator's skills of nakhonpathom municipality schools,2) the guideline for administrator's skills development of nakhonpathom municipality schools. The 185 samples were consisted of Teachers, school committee and community committee. The research instrument was a questionnaire of Chirawan Kongklai which based on concepts of Drake and Loe. The statistical used for analysed the data were: frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The research findings revealed that:

1. The administrator's skills of nakhonpathom municipality schools was overall and individual aspect at a high level. and each aspect at a high level ranking on order: conceptual skills, human skills, educational, and instructional skills, cognitive skills and technical skills.

2.The guidelines for developing administrators' skills under Nakhonpathom municipality are : The administrators should study the change of education along to the main policy of headquarter and social trend for adapting the schools' status to congruent with the change efficiently. And it is the guideline for protecting conflicted problems that may be happen every time. Jobs should be assigned to appropriated personnel. There should understand and think of the colleagues' overall behavior, should give the opportunity to concerned personnel, such as, community has a chance to participate in educational management and should create friendly climate in working continuously.

Department of Educational Administration Graduate School Silpakorn University Academic year 2006

Student's signature.....

Independent study Advisors' e

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้โดยความอนุเคราะห์จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พันตรี ดร. นพดล เจนอักษรและ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร อาจารย์ที่ปรึกษา การค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้ายประธานสอบการค้นคว้าอิสระ ภาค วิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนและการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนการค้นคว้าอิสระ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณ อาจารย์.ดร.วัชณีย์ เชาว์ดำรง ที่ให้ความช่วยเหลือในด้านข้อมูลและให้ คำปรึกษา แนะนำตลอดถึงการติดตามความคืบหน้าอยู่ตลอดเวลา

ขอขอบคุณคณะครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการชุมชน ทุกท่านทั้งในจังหวัดสมุทรสงครามและ จังหวัดนครปฐม ที่ได้อนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือ และตอบแบบสอบถาม

โอกาสนี้ ขอขอบคุณ คุณพ่อปัญญา กลิ่นละออ คุณแม่ปราณี กลิ่นละออ นางสาว นภัทร กลิ่นละออ นางสาววิรุฬจิต กลิ่นละออ ตระกูลกลิ่นละออ ที่คอยเป็นกำลังใจและเป็นแรง บันดาลใจในการศึกษาระดับมหาบัณฑิตของผู้วิจัย จนทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จ สมบูรณ์ด้วยดี ขอขอบคุณ คุณสุเทพ วัฒนเวช ที่ให้ความช่วยเหลือในด้านให้คำปรึกษา การตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆและขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาร่วมรุ่น ที่เป็นกำลังใจใน การทำงานวิจัยครั้งนี้เสมอมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
ทักษะของผู้บริหาร.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร.....	12
การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเทศบาลนครนครปฐม.....	20
การจัดการศึกษาท้องถิ่น.....	29
ยุทธวิธีในการดำเนินงาน.....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
งานวิจัยในประเทศ.....	34
งานวิจัยต่างประเทศ.....	39
สรุป.....	41
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	42
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	42
ระเบียบวิธีวิจัย.....	43

บทที่	หน้า
แผนแบบการวิจัย.....	43
ประชากร.....	43
กลุ่มตัวอย่าง.....	43
ตัวแปร.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
การสร้างเครื่องมือ.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	47
สรุป.....	48
4 การวิเคราะห์ข้อมูล	49
ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	49
ตอนที่ 2 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครปฐม.....	51
ตอนที่ 3 แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	67
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	70
สรุปผลการวิจัย	70
การอภิปรายผลการวิจัย	71
ข้อเสนอแนะ	74
ข้อเสนอแนะทั่วไป	74
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	75
บรรณานุกรม.....	76
ภาษาไทย	76
ภาษาอังกฤษ.....	79
ภาคผนวก	81
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	82
ภาคผนวก ข สำเนาหนังสือขออนุญาตทดลองเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	90
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	93
ประวัติของผู้วิจัย.....	101

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงมาตรฐานเกี่ยวกับผู้บริหาร ที่จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน.....	6
2	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
3	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	50
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยรายด้านและภาพรวม.....	52
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านความรู้ความคิด.....	53
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านเทคนิค.....	56
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการศึกษาและการสอน.....	59
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านมนุษย	62
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านมโนภาพ.....	65

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	แสดงขอบข่ายของการวิจัย.....	9
2	แสดงขอบเขตของการวิจัย.....	10
3	แสดงทักษะทั้ง 5 ด้าน ในการบริหารโรงเรียนของเครคและโรว์ (Drake and Roe)	16
4	แสดงทักษะการบริหารที่จำเป็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ.....	17
5	สรุปภารกิจด้านการศึกษาท้องถิ่น.....	22
6	แสดงการบริหารการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด.....	26
7	การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นในส่วนของเทศบาล.....	27

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีเจตนาให้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน ซึ่งปัจจุบันโลกแห่งการศึกษาและความก้าวหน้าทางการศึกษา ตลอดจนกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โลกปัจจุบันและอนาคตเป็นโลกแห่งความรู้และเทคโนโลยี คุณภาพของคนเท่านั้นที่จะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออนาคตของสังคม มากกว่าทรัพยากรธรรมชาติอื่น ดังเช่นที่เป็นมาในอดีต¹ การพัฒนาการศึกษา หรือการจัดระบบการศึกษาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ปัจจุบันมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้หาแนวทางการปรับปรุงระบบการศึกษาของไทยให้ดีขึ้น แต่การศึกษาสำคัญเกินกว่าที่จะอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหนึ่งหรือบุคคลใดได้ ต้องใช้การผนึกกำลังและประสานความร่วมมือกันทุกฝ่ายอย่างจริงจังในการบริหารจัดการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาการศึกษาให้ประสบความสำเร็จและความสำเร็จของการพัฒนาการศึกษานั้น จึงขึ้นอยู่กับการพัฒนากระบวนการบริหารการศึกษาเป็นสำคัญ² ซึ่งสภาพการดำรงชีวิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับอัตภาพ อยู่ในกรอบและระเบียบแบบแผน วัฒนธรรมที่ดิงามตามมาตรฐานที่ยอมรับได้ของสังคมทั่วไป ประเทศไทยได้มีการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้สังคม องค์การ ตลอดจนประชาชนรู้จักและเข้าใจถึงการอยู่แบบพอเพียงภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติอย่างสืบเนื่องตลอดมาจนปัจจุบัน ซึ่งแนวการพัฒนาประเทศ การมีส่วนร่วมของประชาชนชาวไทยจากทุกภาคส่วนทุกหมู่เหล่า ทุกภูมิภาคมาร่วมกันดำเนินการในทุกชั้นตอนอย่างกว้างขวาง และเห็นพ้องร่วมกันอันอัญเชิญ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อย่างเป็นทางการปฏิบัติ ควบคู่ไปกับการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มีคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาอย่างจริงจัง เพื่อมุ่งสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน อันจะเป็นการเสริมสร้างประโยชน์สุขให้แก่ประชาชนถ้วนหน้าดังพระราช

¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนแห่งความหวังและอนาคตของชาติ กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2540), 1.

² พยุงศักดิ์ จันทรสุนทร, "แนวทางการพัฒนาการศึกษา", วารสารวิชาการ 1, 1 (มกราคม 2541): 9.

ปณิธานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว³ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554) . 2550 : บทนำ)

จึงอาจกล่าวได้ว่า การศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาคนตลอดชีวิต เป็นเรื่องของทุกคน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาคนและคุณภาพของคน เนื่องจากคนเป็นทั้งเหตุ ปัจจัย และผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ ซึ่งการศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้คุณค่าทั้งต่อตนเองและสังคมประเทศชาติ และสังคมโลก⁴ และยังเป็นการเรียนรู้ให้แต่ละคนได้รู้จักศักยภาพที่แท้ของตน เพื่อจะเลี้ยงตนและครอบครัวได้อย่างมีสัมมาอาชีวะพร้อมๆกับใช้ศักยภาพพร้อมใช้ผู้อื่นให้เกิดความยุติธรรมในสังคมอย่างสันติและสามารถเชื่อมโยงไปถึงสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติอย่างประสานสอดคล้องกัน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา ความสำเร็จของผู้บริหาร สามารถพิจารณาได้จากประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนนั้นๆ ดังนั้น องค์ประกอบของความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารประการหนึ่ง คือ ทักษะของผู้บริหาร ซึ่งเกิดจากการนำความรู้ความชำนาญมาดัดเนนการจนทำให้เกิดประสิทธิผล ซึ่ง แคทซ์ (Katz) ได้ศึกษาผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ พบว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ด้าน อาจเกิดจากการฝึกฝน มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด ได้แก่ 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะด้านเทคนิค⁵ ส่วน เดรกและโรว์ (Drake and Roe) แสดงทัศนะเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียนควรมี 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550 – 2554. (กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2550), บทนำ.

⁴ พนม พงษ์ไพบูลย์, “มองการศึกษาขั้นพื้นฐานไทยก่อนถึงปี 2000,” วารสารปฏิรูปการศึกษา 1, 8 (มกราคม 2542): 8–12.

⁵ Robert L. Katz, “Skills of an Effective Administration, ” Harvard Business Review 33, 1(January – February 1955): 33-42.

และ 5) ทักษะด้านมโนภาพ⁶ สำหรับ ล็อคและคณะ (Locke and others) พบว่า ความรู้และทักษะการบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงาน⁷

อาจกล่าวได้ว่าทักษะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ด้วยการชวนขยายหาความรู้ และมีความสนใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบต่างๆ พร้อมทั้งนำมาศึกษาและประยุกต์ใช้ให้บังเกิดผลแก่โรงเรียน ทักษะจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญสำหรับคุณสมบัติพิเศษ⁸ การปฏิบัติงานใดๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นจะต้องมีความชำนาญอันเกิดจากทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่ง ไลวูด และมอนต์โกเมรี (Leithwood and Montgomery) พบว่า ทักษะการบริหารส่งผลทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล⁹ในการทำงานของเดียวกัน ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารงานจำเป็นจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ การบริหารงานนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จด้วยดี ทั้งนี้ การที่โรงเรียนจะพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็น ต้องมีชุมชนให้การสนับสนุน เนื่องจากชุมชนถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการจัดการเรียนการสอน และชุมชนก็จำเป็นต้องอาศัยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่คอยอำนวยความสะดวกด้านการจัดการ ศึกษาเช่นเดียวกัน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการเข้าถึงชุมชน เพื่อเป็นปอเกิดความร่วมมือ ร่วมใจพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะส่งผลถึงคุณภาพของเยาวชนที่ดีของประเทศชาติต่อไป

เทศบาลถือเป็นหน่วยงานการปกครองท้องถิ่น ที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญ และเพื่อการบริหารเป็นเมืองหลัก ซึ่งหลายประเทศประสบความสำเร็จในการใช้เทศบาลเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปกครองประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย สำหรับสังคมไทยเทศบาลเป็นรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขตชุมชนเมืองที่ใช้มาตั้งแต่ปี

⁶ Thelbert L. Drake and William H.Roe, The Principalship, 3rd ed. (New York: Macmillan,1986), 30.

⁷ Edwin A. Locke and others, The Essence of Leadership : the Four Keys to Leading Successfully (New York : Lexington Books, 1991), 53.

⁸ สุรางค์รัตน์ วศินารมณ, ทักษะการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์, พิมพ์ครั้งที่ 2(กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542), 4.

⁹ K.A.Leithwood and D.J. Montgomery, The Principal Profile (Toronto, ONT: OISE Press,1986), 25.

พ.ศ. 2476 โดยมีการตราพระราชบัญญัติระเบียบราชการบริหารแห่งราชอาณาจักรไทย และได้กำหนดเทศบาลเป็นองค์กรบริหารรูปแบบหนึ่งของราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ต่อมาในปี พ.ศ. 2478 ได้จัดตั้งเทศบาลเป็นครั้งแรกตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล โดยการยกฐานะสุขาภิบาลที่มีอยู่เดิม 35 แห่ง ขึ้นเป็นเทศบาลแทนและได้มีการปรับปรุงกฎหมายดังกล่าวเป็นระยะๆ จนถึงปี พ.ศ. 2496 ได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาลขึ้นใช้แทนกฎหมายเก่าทั้งหมด และได้มีการใช้กฎหมายพระราชบัญญัติเทศบาล (โดยมีการแก้ไขเพิ่มเติมอยู่เป็นระยะ จนถึงปี พ.ศ. 2541) ต่อมาได้มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติเทศบาลดังกล่าว (ฉบับที่ 10) ในปี พ.ศ. 2542 เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2542¹⁰

เทศบาลนครนครปฐมเป็นองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน ตั้งแต่ระดับก่อนอนุบาลศึกษา อนุบาลศึกษา ประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาเพื่อตอบสนองของความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและให้สอดคล้องกับความเจริญของจังหวัดนครปฐมมีเขตติดต่อกับกรุงเทพมหานคร ที่มีการขยายตัวในด้านต่างๆ ออกสู่ปริมณฑลอย่างรวดเร็วรวมทั้งเป็นการรองรับนโยบายของรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ที่จะให้เด็กทุกคนมีโอกาสศึกษาหาความรู้สูงขึ้นจากการศึกษาภาคบังคับและรองรับผู้ที่จบการศึกษาจากโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาหรือโรงเรียนอื่นๆ ในเขตเทศบาลและพื้นที่ใกล้เคียง¹¹

โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครนครปฐม เปิดสอนในระดับอนุบาลถึงถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประกอบด้วย 5 แห่ง ได้แก่ 1) โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) 2) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมักรพลมดุง) 3) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) 4) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) และ 5) โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพระปฐมเจดีย์) โดยมีวิสัยทัศน์มุ่งเน้นพัฒนา นักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เพิ่มพูนเทคโนโลยีมีวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทยห่างไกลสิ่งเสพติด เพิ่มสัมฤทธิ์ผลในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพสุจริตสู่คุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษา

¹⁰ โกวิท พวงงาม, การปกครองท้องถิ่นไทย (กรุงเทพฯ : วิญญูชน ,2548),176.

¹¹ สภาร่างรัฐธรรมนูญ,คณะกรรมการการศึกษาสัมพันธ์, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับประชาชน (ม.ม.ท.,ม.ป.ป.),9.

ขั้นพื้นฐาน¹² จึงอาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีคุณภาพ ในขณะที่เดียวกันก็จำเป็นต้องมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียนควบคู่ไปกับความต้องการของชุมชนด้วย เนื่องจากโรงเรียนเป็นสถาบันของชุมชน เพื่ออบรมสั่งสอนให้แก่บุตรธิดาของชุมชนนั้นๆ ด้วยเหตุนี้ ชุมชนจึงสมควรมีสิทธิ์มีส่วนร่วมที่จะรับรู้ และมีส่วนได้ส่วนเสียจากผลผลิตของโรงเรียน จึงเป็นหน้าที่ของชุมชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ตามบทบาทที่มีข้อผูกพันระหว่างชุมชนกับโรงเรียน ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า บทบาทของชุมชนในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการจัดและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งที่บ้านและที่โรงเรียน รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ต่างๆ 2) กำหนดนโยบายเป้าหมายในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา 3) การประชาสัมพันธ์ สนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา ร่วมสร้างความรู้ความเข้าใจและเจตคติที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน ครู ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ นำไปสู่การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และ 4) การตรวจสอบการจัดการศึกษา เป็นการตรวจสอบจากผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในเรื่อง การวัดผลการปฏิบัติ การพัฒนาตนเองของครูและนักเรียน การปรับปรุงบรรยากาศการจัดกิจกรรม การเรียนรู้บริการและการปฏิบัติงานของโรงเรียน¹³

ปัญหาของการวิจัย

ทักษะของผู้บริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการบริหารงานในด้านต่างๆ เนื่องจากสามารถนำประสบการณ์ ความชำนาญและกระบวนการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารขาดทักษะการบริหารงานที่ดีแล้ว อาจส่งผลทำให้การบริหารงานล้มเหลว ซึ่งจากการประเมินมาตรฐานด้านผู้บริหารของ ศศิมฯ มีบุญญา ที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครปฐม พบว่า มาตรฐานด้านต่างๆ ของผู้บริหารจำเป็นต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน สาเหตุหนึ่งอาจสืบเนื่องจากผู้บริหารขาดทักษะในการบริหารงาน รายละเอียด ดังตารางที่ 1

¹² ศศิมฯ มีบุญญา , การศึกษาผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม (นครปฐม : สังกัดเทศบาลนครปฐม ,2546),9.

¹³ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2543), 15-16.

ตารางที่ 1 แสดงมาตรฐานเกี่ยวกับผู้บริหาร ที่จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ลำดับมาตรฐาน	สิ่งที่ต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
มาตรฐานที่ 13	การจัดองค์กร / โครงสร้างและการบริหารงานอย่างมีระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา
เร่งด่วนลำดับที่ 1	- การนำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุง - ระบบข้อมูลข่าวสารสนเทศครบถ้วน ถูกต้อง ตรงกับความต้องการและทันต่อการใช้งาน
เร่งด่วนลำดับที่ 2	- การนิเทศติดตาม ประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
เร่งด่วนลำดับที่ 3	- การบันทึกและรายงานผลการประเมิน
มาตรฐานที่ 14	โรงเรียนส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา
เร่งด่วนลำดับที่ 1	- ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาการศึกษา - การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในโรงเรียน และชุมชนเห็นความสำคัญในการจัดการศึกษาร่วมกัน
เร่งด่วนลำดับที่ 2	- ผู้บริหารและครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการร่วมกันจัดการศึกษา - มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมโรงเรียนต่อชุมชนอย่างสม่ำเสมอ
มาตรฐานที่ 20	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารการจัดการ
เร่งด่วนลำดับที่ 1	- ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย
เร่งด่วนลำดับที่ 2	- ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง - ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
มาตรฐานที่ 25	โรงเรียนมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
เร่งด่วนลำดับที่ 1	- สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้
เร่งด่วนลำดับที่ 2	- หลักสูตรและเนื้อหาสาระของหลักสูตรที่เหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษา และความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

ที่มา : ศศิมา มีบุญญา , การศึกษามูลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครปฐม (สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครปฐม , 2546),52-53.

ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2550 กลุ่มงานประเมินการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ประเมินมาตรฐานด้านผู้บริหารในโรงเรียนเทศบาลนครปฐมบางแห่ง พบว่า สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่

ในระดับที่ควรปรับปรุง และผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร อยู่ในระดับพอใช้¹⁴

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารยังขาดการเสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดการอย่างมีระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา ขาดการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ย่อมส่งผลทำให้การบริหารงานในโรงเรียนล้มเหลว ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผู้เรียน ดังนั้น มีความเป็นไปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากชุมชนภายนอก เพื่อเป็นสิ่งสะท้อนกลับถึงการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากชุมชนถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ เพราะได้ให้การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง การที่ชุมชนจะได้มีโอกาสร่วมช่วยในการพัฒนาโรงเรียนโดยแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนทักษะของผู้บริหาร ก็อาจเป็นแนวทางในการเพิ่มพูนทักษะของผู้บริหารได้อีกทางหนึ่ง และอาจเป็นการตอบสนองความต้องการของชุมชนในการเห็นการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานของผู้บริหารอันจะนำไปสู่การพึงประสงค์ของชุมชนก็เป็นได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความสำคัญของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม
2. เพื่อทราบแนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล

นครนครปฐม

ข้อคำถามของการวิจัย

จากปัญหาที่กล่าวมา ผู้วิจัยต้องการศึกษาและหาคำตอบเกี่ยวกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงได้กำหนดข้อคำถามการวิจัย ดังนี้

1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

เป็นอย่างไร

¹⁴ กลุ่มงานประเมินการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบ 2 (กรุงเทพฯ ฯ:สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา,2550), 47-48.

สมมติฐานของการวิจัย

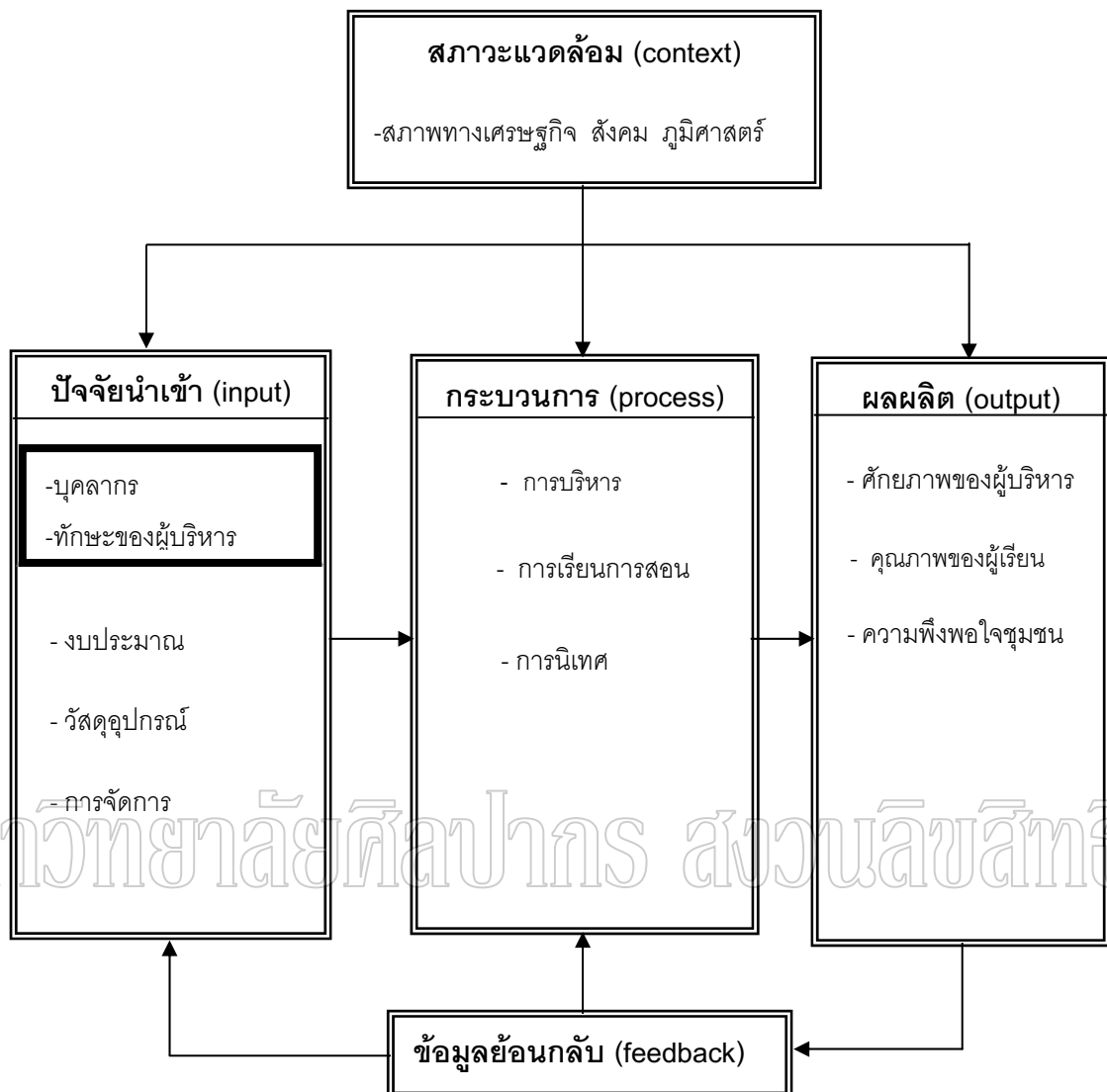
เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและหาคำตอบในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ คือ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง

ขอบข่ายของการวิจัย

ในการศึกษาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ของชุมชน สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (systems approach) ตามแนวความคิดของแคทซ์ และ คาคัน (Katz and Kahn) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และ ผลผลิต (output) มีปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม (context) ทั้งภายในและภายนอกและข้อมูลย้อนกลับ (feedback) สำหรับโรงเรียนเป็นองค์กระบวนเปิดเช่นกัน โดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ 1) บุคลากร คือ ทักษะของผู้บริหาร 2) งบประมาณ 3) วัสดุอุปกรณ์ และ 4) การจัดการ ซึ่ง คิมบอลล์ (Kimball) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารคือ ทักษะในความเป็นผู้นำ ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในกระบวนการกลุ่ม ทักษะในการบริหารบุคคลในการศึกษา และ ทักษะในการประเมิน¹⁵ ส่วนปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ให้แนวคิดไว้ว่า ทักษะของผู้บริหารควรประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านการจัดการ¹⁶ ซึ่งทักษะต่างๆ ถือเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญผ่านสู่กระบวนการ ได้แก่ 1) การบริหาร 2) การเรียนการสอน และ 3) การนิเทศ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต (output) ได้แก่ ศักยภาพของผู้บริหาร คุณภาพของผู้เรียน และความพึงพอใจของชุมชนที่เกิดขึ้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) โดยผ่านกระบวนการและปัจจัยนำเข้าเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน โดยมีสภาวะแวดล้อม (context) ที่มีอิทธิพลต่อระบบทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม สภาพภูมิศาสตร์ เป็นต้น ดังแผนภูมิที่ 1

¹⁵ Wiles Kimball, Supervision for Better School, 2 ed. (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1955), 125.

¹⁶ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2534), 24-25.



แผนภูมิที่ 1 แสดงขอบข่ายของการวิจัย

ที่มา: Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Son, 1978), 20.

: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, *การวิจัยและประเมินคุณภาพประสิทธิภาพ* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542), 30-31.

ขอบเขตของการวิจัย

ทักษะของผู้บริหารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งมีผู้แสดงความเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารไว้ ดังนี้ แคทซ์ (Katz) ให้แนวคิดว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ซึ่งอาจจะฝึกฝนขึ้นมาได้ มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค

(technical skills) 2) ทักษะด้านมนุษย (human skills) 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills)¹⁷ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงานให้ราบรื่นในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ให้แนวคิดไว้ว่า ทักษะของผู้บริหารควรประกอบด้วย 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relation skill) 3) ทักษะด้านการจัดการ (managerial skill)¹⁸

ส่วนการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ เดรก และ โรว (Drake and Roe) ประกอบด้วยทักษะทั้ง 5 ด้าน ที่ครอบคลุมถึงรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะทางด้านต่างๆ แบ่งออกเป็น 5 ด้านคือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) 4) ทักษะด้านมนุษย (human skills) และ 5) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) เป็นขอบเขตของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
1. ทักษะด้านความรู้ความคิด
2. ทักษะด้านเทคนิค
3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน
4. ทักษะด้านมนุษย
5. ทักษะด้านมโนภาพ

แผนภูมิที่ 2 แสดงขอบเขตของการวิจัย

ที่มา: Thelbert L. Drake and William H. Roe, The Principalsip, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986), 29-30.

¹⁷ Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administration," Harvard Business Review 33, 1(January – February 1955): 33- 2.

¹⁸ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ, 2534), 24-25.

นียมศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคำนิยามของศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ใช้กระบวนการและกลยุทธ์ในการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลโดยการฝึกฝนและพัฒนาเป็นประจำประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านมโนภาพ

สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม หมายถึง ศูนย์ให้การศึกษาที่จัดตั้งขึ้นให้แก่ประชาชนเพื่อการศึกษา เปิดทำการสอน อบรม ให้ความรู้แก่นักเรียนซึ่งขยายโอกาสการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับอนุบาล ถึงการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ประกอบด้วย โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) และ โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพระปฐมเจดีย์)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม สาระสำคัญในบทนี้ เป็นการศึกษาจากตำราเอกสาร แหล่งความรู้และงานวิจัย ในบทนี้จึงนำเสนอสาระสำคัญ ดังนี้ ทักษะของผู้บริหารการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเทศบาลนครนครปฐม และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทักษะของผู้บริหาร

ทักษะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีในการปฏิบัติงาน ซึ่งทักษะจะเกิดขึ้นได้ด้วยการขวนขวายหาความรู้ และมีความสนใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบต่างๆ พร้อมทั้งนำมาศึกษาและประยุกต์ใช้ให้บังเกิดผล ทักษะจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญสำหรับคุณสมบัติพิเศษ¹ การปฏิบัติงานใดๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นจะต้องมีความชำนาญเป็นอย่างดีในสิ่งที่ตนปฏิบัติคือ ทักษะในการปฏิบัติงานของตนเอง ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารงานจำเป็นจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ การบริหารงานนั้นจึงจะประสบความสำเร็จด้วยดี

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร

ความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน สามารถพิจารณาได้จากประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนนั้นๆ องค์ประกอบของความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารอาจมาจากทักษะการบริหารอันเกิดจากการนำความรู้ความชำนาญมาดำเนินการจนเกิดประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) โดยได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สรุปได้ว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ซึ่งอาจจะฝึกฝนขึ้นมาได้ มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด ทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ประการ ได้แก่

¹ สุรางค์รัตน์ วศินารมณ, ทักษะการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542), 4.

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

2. ทักษะด้านมนุษย (human skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านมนุษยช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการประสานสิ่ง ต่างๆเข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงาน อื่นๆซึ่ง แคทซ์ (Katz) เสนอแนะว่า จะใช้ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านนี้ มากน้อยแตกต่างกันไป โดย ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงนั้นเป็นตำแหน่งที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์การตัดสินใจและอนาคตของ องค์กร ซึ่งต้องมีและใช้ทักษะด้านมโนภาพมากกว่าผู้บริหารในระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับกลางที่ต้องเป็นผู้ประสานงานนโยบายของหน่วยเหนือไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงานอื่น ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงต้องใช้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าด้านอื่น ส่วนผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติโดยตรง เพื่อสร้าง งานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานบังคับบัญชา จึงต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค มากกว่าทักษะด้านอื่น ๆ และมากกว่าผู้บริหารในระดับอยู่สูงขึ้นไป² ทักษะทั้ง 3 ด้านนั้น เป็น ทักษะพื้นฐานสำหรับผู้บริหารที่ต้องฝึกเป็นประจำเพื่อให้เกิดความชำนาญในการบริหารงาน

แฮริส (Harris) ได้นำเอา ทฤษฎีสามทักษะของ แคทซ์ (Katz) มาอธิบายความว่า ทักษะคล้ายกับกระบวนการ แต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า ใช้ได้กับงานหลากหลาย เช่น ทางด้านการบริหาร ทางด้านการนิเทศการศึกษา และได้แยกแยะให้เห็นรายละเอียดของแต่ละ ทักษะ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางด้านมโนภาพ (conceptual skill) ประกอบด้วย

1.1 การมองเห็นภาพโดยรวม

1.2 การวิเคราะห์

² Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administration," Harvard Business Review 33,1 (January-February 1955): 33-42.

- 1.3 การวินิจฉัย
- 1.4 การรู้จักสังเคราะห์
- 1.5 การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์
- 1.6 การรู้จักถามคำถาม
2. ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human ski) ประกอบด้วย
 - 2.1 การเอาอกเอาใจ
 - 2.2 การรู้จักสังเกต
 - 2.3 การรู้จักสัมภาษณ์
 - 2.4 การรู้จักนำการอภิปราย
 - 2.5 สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา
 - 2.6 การมีส่วนร่วมในการอภิปราย
 - 2.7 การแสดงบทบาทสมมติได้
3. ทักษะทางด้านเทคนิค (technical ski) ประกอบด้วย
 - 3.1 การอ่าน เขียน พูด ฟัง
 - 3.2 จัดลำดับเรื่องราวเป็น
 - 3.3 สาทิตได้
 - 3.4 เขียนแผนภูมิและวาดภาพสื่อได้
 - 3.5 คำนวณเป็น
 - 3.6 สามารถเป็นประธานในที่ประชุมได้³

เซอร์จิอวานนี (Sergiovanni) พบว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารมีความเข้าใจวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิคไม่ใช่เทคนิคด้านกาเสนอ แต่เป็นทักษะที่ครอบคลุมถึงความรู้เฉพาะอย่าง เช่น ด้านการเงิน การบัญชี กำหนดการกาจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้างและการสำรวจรักษา เป็นต้น⁴

³ Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education (Englewood Cliff : Prentice-Hall, Inc., 1963), 15-16.

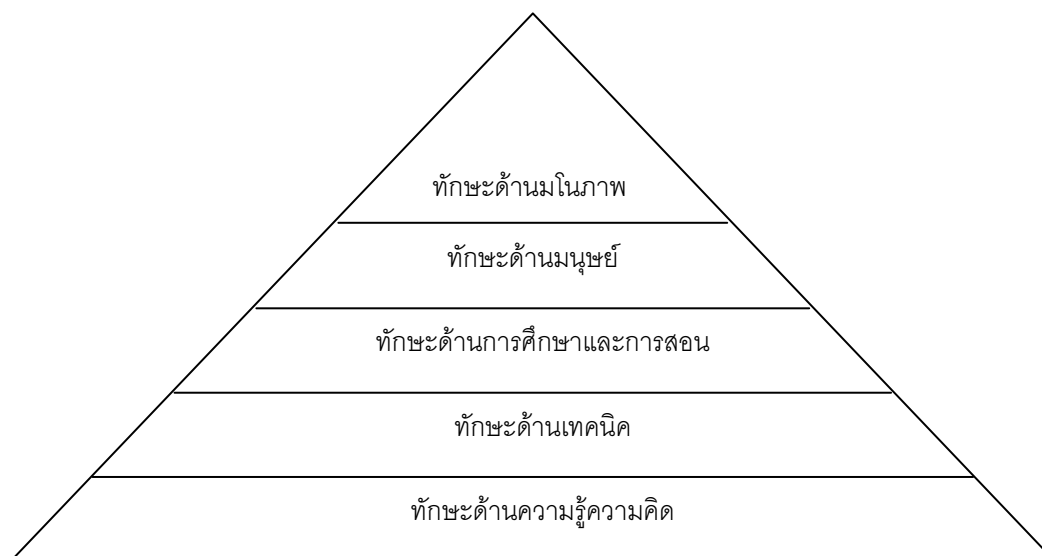
⁴ Thomas J Sergiovanni, Instructional Supervision, 2 ed. (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-335.

อัลฟองโซ เฟรีช และเนวิลล์ (Alfonso, Fith and Naville) ได้ให้ความหมายที่คล้ายกันว่า ทักษะเชิงเทคนิค (technical skill) หมายถึง ความสามารถของผู้นิเทศในการให้ความรู้ วิธีการ และเทคนิควิธี ทักษะเป็นสิ่งที่จำเป็น และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนิเทศการศึกษา ซึ่งจะทำให้ครูยอมรับในตัวผู้นิเทศได้ เนื่องจากทักษะดังกล่าวเป็นความรู้ความชำนาญ โดยเฉพาะเกี่ยวกับวิชาชีพ และสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กำหนดกฎเกณฑ์สำหรับการเลือกสรรทรัพยากรทางการเรียนการสอน สังเกตการสอนในห้องเรียนได้อย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการเรียนการสอน เขียนจุดประสงค์การเรียนรู้ได้ จัดประเภทของจุดประสงค์การเรียนรู้ได้ รู้จักการนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้วิเคราะห์สิ่งที่ควรจัดเตรียมก่อนการเรียนการสอน พัฒนาระบบการวัดผลและประเมินผล วิเคราะห์งานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและสาธิตทักษะต่าง ๆ ในการสอนและนำไปปฏิบัติจริง⁵

ต่อมา เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้เสนอแนะว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียนหรือโรงเรียนนั้นควรมี 5 ทักษะ โดยเพิ่มจากทฤษฎี 3 ทักษะ ของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) อีก 2 ทักษะ ซึ่งทักษะที่เพิ่มคือทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) และทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) ซึ่ง 2 ทักษะนี้มีความหมายดังนี้ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนและการสอน มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ส่วนทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) นั้น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถที่จะพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะในด้านอื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้ ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายได้อย่างสร้างสรรค์⁶ ทักษะทั้ง 5 ด้าน ตามแนวความคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) สามารถแสดงเป็นภาพประกอบได้ดังนี้

⁵ Robert J Alfonso and others, *Instructional Supervision*, 2nd ed. (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-335.

⁶ Thelbert L. Drake and Wam H. Roe, *The Principalship*, 3rd ed. (New York Macmillan, 1986), 30.



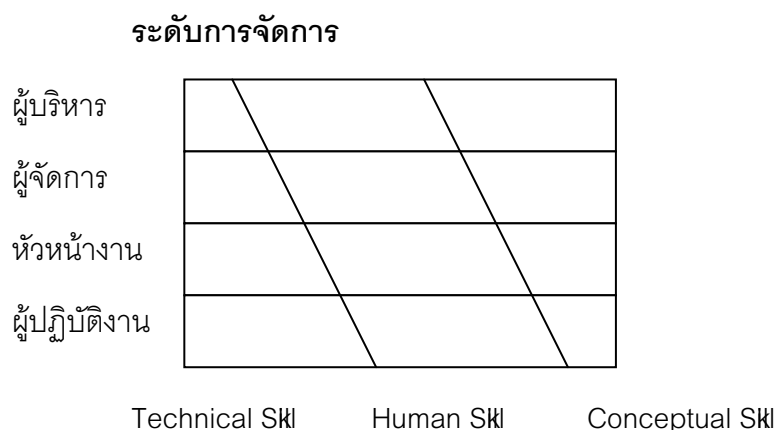
แผนภูมิที่ 3 แสดงทักษะทั้ง 5 ด้าน ในการบริหารโรงเรียนของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) ที่มา: Thelbert L. Drake and Wam H. Roe, *The Principalship*, 3rd ed. (New York Macmillan, 1986), 30.

ทักษะต่างๆ ถือว่ามีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารในทุกระดับและทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน การเป็นผู้บริหารนั้น ใครก็เป็นได้ถ้าได้รับการแต่งตั้ง แต่การเป็นผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น มิใช่เป็นกันได้ง่ายๆ การที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยทักษะในการบริหารงานทั้ง 5 ประการ เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรทาง การศึกษาซึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ การบริหารโรงเรียนมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนา นักเรียนเป็นหลัก

เฮร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็น ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และสิ่งจำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะ ซึ่งเกิด จากการศึกษา ประสบการณ์ และการฝึกอบรม⁷ ในทักษะการบริหารทั้งสามด้านนี้จะใช้มากหรือน้อยแตกต่างกันออกไป ส่วนผู้บริหารระดับสูงนั้นเป็นตำแหน่งที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ตัดสินใจและอนาคตขององค์กร ซึ่งต้องมีและใช้ทักษะด้านมโนภาพมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับกลางที่ต้องเป็นผู้ประสานนโยบายของหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหาร

⁷ Paul Hersey and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs, N.J : A Simon & Schuster Company ,1993), 8.

ระดับกลางจึงต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าทักษะด้านอื่น ๆ ส่วนผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติโดยตรง เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน จึงต้องใช้เทคนิคมากกว่าทักษะด้านอื่น ดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 4 แสดงทักษะการบริหารที่จำเป็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ที่มา : Paul Hersey and Kenneth Blanchard, Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources (Englewood Cliffs, N.J.: A Simon & Schuster Company, 1993), 117.

คิมบอลล์ (Kimball) ได้กล่าวว่ ทักษะทางการบริหารที่ จำเป็นสำหรับผู้บริหารคือ

1. ทักษะในความเป็นผู้นำ (skill in leadership)
2. ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ (skill in human relation)
3. ทักษะในกระบวนการกลุ่ม (skill in group process)
4. ทักษะในการบริหารบุคคลในการศึกษา (skill in personnel administration)
5. ทักษะในการประเมิน (skill in evaluation) ⁸

ส่วนนักวิชาการไทยได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ดังนี้
ปรีญาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้แสดงความคิดเห็นว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับ

⁸ Wes Kimball, Supervision for Better Schools 2 ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1955), 125.

งานในหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งได้เสนอทักษะด้านเทคนิค ที่ผู้บริหารควรจะมีและฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ 8 เทคนิคด้วยกัน คือ 1) เทคนิคในการบริหารงาน คือ ผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล 2) เทคนิคในการสั่งการต้องสั่งให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล 3) เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น คือ สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และความสามารถวิเคราะห์พิจารณาความคิดเห็นก่อนจะนำไปใช้ 4) เทคนิคในการติชม ควรติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ และติชมในเรื่องผลงาน ยึดหลักติเพื่อก่อนและชมเพื่อสร้างสรรคให้เกิดกำลังใจ 5) เทคนิค ในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย 6) เทคนิคในการวางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรงยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชังแจกจ่ายงานให้ทั่วถึงไม่ให้ความสนิทสนมกับผู้ใดโดยเฉพาะ 7) เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เข้าร่วมสังคมเป็นประธานในที่ประชุม รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกและ 8) เทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความก้าวหน้าในการทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา⁹

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ กล่าวถึงความหมายของทักษะทางเทคนิคว่า หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญและชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งพร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรมซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะเทคนิคเกิดจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นทักษะในการกระทำกับสิ่งของ¹⁰

⁹ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2537), 23-26.

¹⁰ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา,” เอกสารประกอบการสอน, (กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539), 1-2.

हत्य ปุตรเศรณี กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย คือ ทักษะเกี่ยวกับมนุษยการจุงใจ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย การสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชา และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทักษะประเภทนี้เป็นเรื่องสำคัญและเป็นทักษะที่ผู้บริหารทุกคนต้องมี¹¹

เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการคิด (Cognitive)ไว้ว่า การคิดเป็นกระบวนการทางสมองทั้งในส่วนที่เป็นศักยภาพของสมรรถภาพสมอง ในการรับรู้ข้อมูลต่างๆ มาประมวลผลเบื้องต้น แล้วใช้วิธีการคิดที่มีอยู่หรือเคยได้รับการฝึกฝนมาประมวลสรุป เพื่อแสดงออกเป็นผลผลิตของการคิด¹² นอกจากนี้ ทิศนา แชมมณี และคนอื่นๆได้กล่าวว่า ในการคิดบุคคลจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานหลายประการในการดำเนินการคิด เช่น ความสามารถในการจำแนก ความสามารถในการจัดกลุ่ม ความสามารถในการสังเกต การรวบรวมข้อมูลและตั้งสมมติฐาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่

1. ทักษะการคิดขั้นพื้นฐานที่สำคัญคือ ทักษะการสื่อสารได้แก่ การฟัง การจำ การอ่าน การรับรู้ การดึงความรู้ การจำได้ การใช้ความรู้ การอธิบาย การทำความเข้าใจ การบรรยาย การพูด การเขียน และการแสดงออก และทักษะที่เป็นแกนหรือทักษะขั้นพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ การสังเกต การสำรวจ การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การระบุ การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การอ้างอิง การแปลความ การขยายความ และการสรุปความ

2. ทักษะการคิดขั้นสูง ที่สำคัญมีดังนี้ การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผนการทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ การประยุกต์ การทดสอบสมมติฐานและการพิสูจน์¹³

วันทนา เมืองจันทร์ แสดงแนวคิดว่าการที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะในการวางแผนที่ดี มีการกำหนดทิศทางล่วงหน้าว่าจะดำเนินการพัฒนาไปในแนวทางใด มิใช่เป็นการพัฒนาที่ปล่อย

¹¹ หุตย ปุตรเศรณี, Pccet MBA ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: บริษัทคู่แข่ง, 2539), 16.

¹² เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์, “การพัฒนาคุณภาพการคิด,” การวัดผลการศึกษา 18, 54(มกราคม-เมษายน 2540): 9.

¹³ ทิศนา แชมมณี และคนอื่นๆ, “การเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด,” วารสารวิชาการ 26 (กรกฎาคม-ตุลาคม 2540): 45-47.

ให้ดำเนินการไปตามธรรมชาติอย่างเลื่อนลอยไร้ซึ่งทิศทาง การดำเนิน การพัฒนานั้น จำเป็นที่จะต้องม[ี] วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นตัวชี้หน้า¹⁴

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเทศบาลนครนครปฐม

อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นอกจากอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ. สถาตำบล และ องค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แล้ว องค์การบริหารส่วนตำบลยังมีอำนาจหน้าที่เพิ่มเติมในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตน ตามมาตรา 16 แห่ง พ.ร.บ. กำหนดแผนขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ดังนี้

- การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- การสาธารณูปโภค และการก่อสร้างอื่นๆ
- การสาธารณูปการ
- การส่งเสริม การฝึกและประกอบอาชีพ
- การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน
- การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- การจัดการศึกษา
- การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิต เด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
- การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของ

ท้องถิ่น

- การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- การส่งเสริมกีฬา
- การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

¹⁴ วันทนา เมืองจันทร์, วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ: วันทิพย์, 2542), 87.

- การกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัยโรงมหรสพ

และสาธารณสถานอื่นๆ

- การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

และสิ่งแวดล้อม

- การผังเมือง
- การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
- การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- การควบคุมอาคาร
- การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

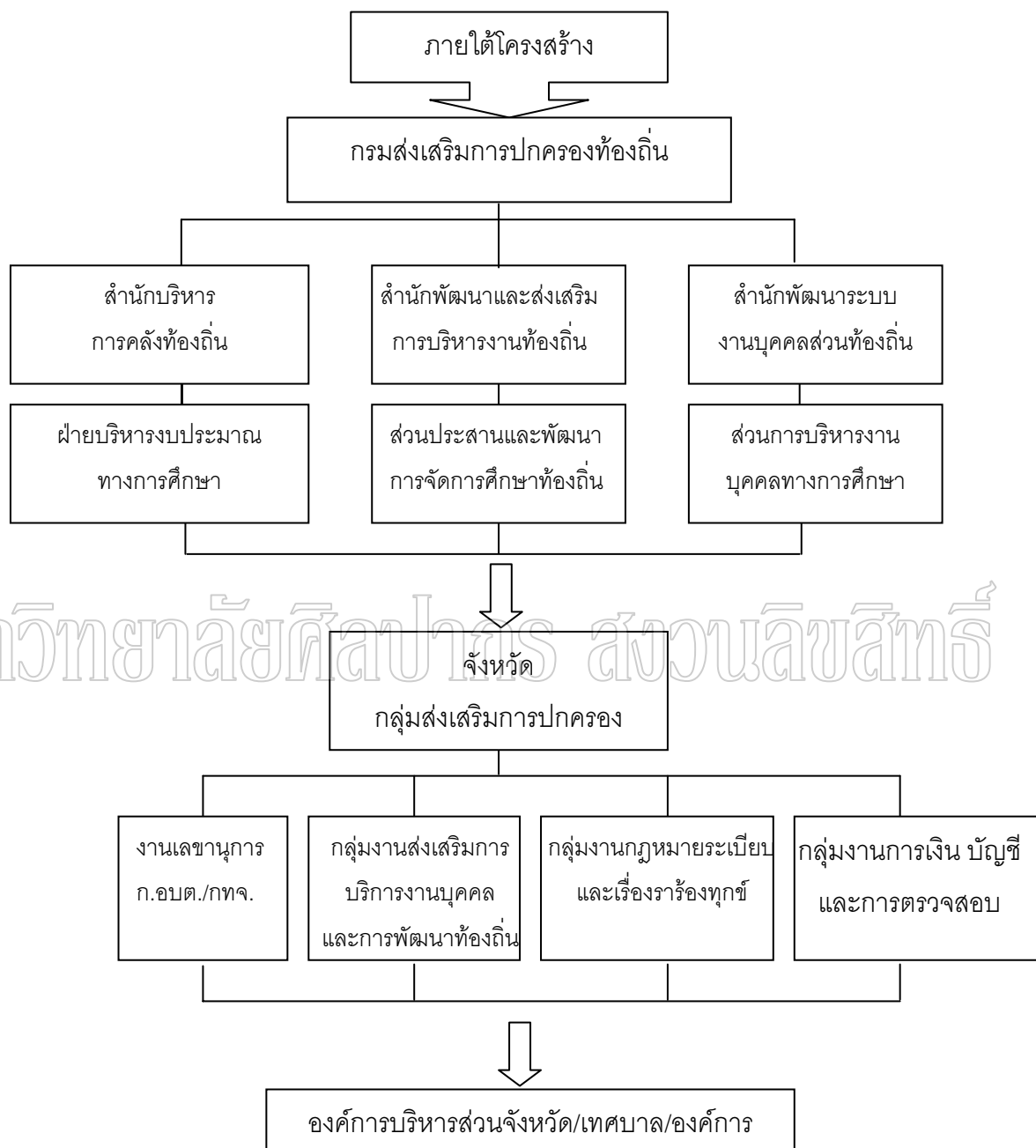
31) กิจกรรมอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

ทั้งนี้ อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังกล่าว ต้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น¹⁵

นับตั้งแต่มีการประกาศใช้ พ.ร.บ. โอนโรงเรียนประถมศึกษาบางประเภทไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2509 การบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษาของไทย มีหน่วยงานใหญ่รับผิดชอบอยู่ 3 หน่วย คือ กรมสามัญศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาล ทั้งนี้ไม่รวมโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยครูต่างๆ และไม่รวมโรงเรียนราษฎร์ซึ่งอยู่ในความดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (ส.ช.) ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากรมๆ หนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ รายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการบริหาร

¹⁵ เรื่องเดียวกัน ,28-29.

การประถมศึกษาของหน่วยงานทั้ง 3 มีดังนี้ 1)กรมสามัญศึกษา 2)องค์การบริหารส่วนจังหวัด และ 3) เทศบาล



แผนภูมิที่ 5 สรุปภารกิจด้านการศึกษาท้องถิ่น

ที่มา : กระทรวงมหาดไทย, "การส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น", การจัดการศึกษา

ท้องถิ่น(ม.ป.ท. : 2541),5.

1) กรมสามัญศึกษา กล่าวโดยนิตินัยจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2495 แต่โดยพฤตินัยกรมสามัญศึกษาได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2494 โดยใช้ชื่อว่า กรมประชาศึกษา ซึ่ง ต่อมาอีก 9 เดือน ก็เปลี่ยนเป็นกรมสามัญศึกษา มีหน้าที่บรรจุแต่งตั้ง โอนย้ายลงโทษ พิจารณาเงินเดือน ฯลฯ ของข้าราชการครูระดับประถมศึกษา ซึ่งมีกองโรงเรียนประชาบาลเป็นผู้ดำเนินการหลักของกรม

หลังจากการปฏิวัติ 17 พฤศจิกายน 2514 คณะปฏิวัติปฏิรูปกระทรวงศึกษาธิการใหม่ เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2515 ให้ยุบรวมกรมสามัญศึกษากับกรมวิสามัญศึกษาเข้าเป็นกรมเดียวกัน ทำให้การบริการกิจการประถมศึกษากับการบริการกิจการมัธยมศึกษาสามารถรวมอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน

2) องค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยหลักการกระจายอำนาจแห่งทฤษฎีการปกครองที่ต้องการให้ประชาชนในท้องถิ่นมีการร่วมในการบริหารการศึกษา จึงมีการโอนโรงเรียนชั้นประถมศึกษาในเขตเทศบาล จากกระทรวงศึกษาธิการไปยังกระทรวงมหาดไทย(ตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2478 แก้ไข พ.ศ. 2482 และ พ.ศ.2505)ซึ่งเทศบาลที่รับโอนไป ในตอนแรกได้รับความร่วมมือและอุดหนุนของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ปรากฏว่าเทศบาลไม่สามารถจะดำเนินการให้ลุล่วงไปได้ และขาดงบประมาณ และบุคลากร ฉะนั้นจึงโอนกลับมาให้กระทรวงศึกษาธิการอีก แต่กระทรวงศึกษาธิการได้โอนคืนให้เทศบาลใหม่ในปีถัดไป โดยช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและบุคลากรให้ โดยให้อาคารสถานที่และให้ยืมตัวบุคลากร

ในสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้วางนโยบายในการจัดโรงเรียนประถมศึกษาเอาไว้โดยแบ่งโรงเรียนประถมในท้องถิ่นเป็น 2 ประเภท แต่ละประเภทขึ้นอยู่กับผลงานต่างกัน คือ โรงเรียนในความดูแลของเทศบาลที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาล กับโรงเรียนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ตั้งอยู่นอกเขตเทศบาล ทั้งเทศบาลและองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ใต้บังคับบัญชาของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยโดยพฤตินัย

หน้าที่ของกรมการปกครองในการบริหารการศึกษาในท้องถิ่น มีดังนี้

1) กำหนดนโยบายว่าจะให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดบริหารงานอย่างไรการประถมศึกษาจึงจะได้ผลตามความมุ่งหมาย

2) จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่จังหวัดตามความจำเป็น เป็นการหางบประมาณจากส่วนกลางมาให้ เพื่อใช้จ่ายในการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งจะออกมาในรูปของเงินอุดหนุน เมื่อจังหวัดได้รับเงินอุดหนุนไปแล้วก็นำเข้าเป็นเงินงบประมาณจังหวัด และนำเสนอ

จังหวัดพิจารณา โดยวิธีการนี้จังหวัดควรจะนำเงินไปใช้ให้ตรงกับความต้องการของประชาชนมากที่สุด

3) การควบคุมตรวจสอบให้เป็นไปตามกฎหมาย คือ ควบคุมการบริหารของจังหวัดตามอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ในกฎหมาย โดยเฉพาะการใช้จ่ายเงินตามโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

4) ส่งเสริมสวัสดิการในโรงเรียนทั้งของครูและนักเรียน ในเรื่องอาคาร สถานที่อาหาร และเครื่องใช้ต่างๆ

5) ช่วยประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ คุรุสภา องค์การบริหารส่วนจังหวัด สำนักงานประมง และอื่นๆ

6) พยายามให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถทำงานให้ตรงตามเป้าหมายมากขึ้น สามารถปกครองตนเองได้มากขึ้นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในส่วนกลาง

ปัญหาการศึกษาที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้รับ คือ การขาดแคลนอาคารเรียน ซึ่งต้องสัมพันธ์กับจำนวนเด็กที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงต้องจัดสรรงบประมาณหรือรายได้พิเศษสร้างห้องเรียน หรืออาคารชั่วคราวหรืออาคารถาวรขึ้น เพื่อความสะดวกในการจัดการประถมศึกษา กรมการปกครองได้จัดตั้งกองการศึกษาเทศบาลขึ้น เพื่อรับงานทั้ง 6 ประการข้างต้นโดยเฉพาะ เพื่อมิให้เกิดการแบ่งส่วนงานใหม่ให้ยุ่งยาก กองนี้จะดูแลการศึกษาเทศบาลในส่วนภูมิภาคเพียงด้านเดียว และขึ้นตรงต่อกรมการปกครอง ส่วนงานอื่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและตำบล ก็ยังคงอยู่ในความควบคุมของกรมการปกครองเช่นเดิม

กองการศึกษาเทศบาลมีแผนก 3 แผนก คือ แผนกแผนงาน แผนกประมาณการรายจ่าย และแผนกประสานงาน มีงานที่ต้องรับผิดชอบ คือ

1) ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยดำเนินงานบริหารการศึกษาเทศบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

2) เป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดและของงบประมาณจากส่วนกลางไปอุดหนุนแจ้งยอดหรืออุดหนุนไปยังจังหวัด ตลอดจนตรวจสอบการดำเนินงานเพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในด้านการศึกษาเทศบาล ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ส่วนการเบิกจ่ายให้กองคลังส่วนท้องถิ่นดำเนินการ

3) จัดทำทะเบียนและตรวจสอบทรัพย์สินของโรงเรียน

4) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น อัตรากำลัง เงินเดือน บำเหน็จ บำนาญ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ฯลฯ ของข้าราชการครู

5) เป็นเจ้าหน้าที่ธุรการและประสานงานการฝึกอบรมครูประชาบาล

6) จัดทำสถิติต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียน ครู และนักเรียนของโรงเรียนประชาบาล

การจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น ผู้มีตำแหน่งสูงสุดในองค์การบริหารส่วนจังหวัด คือ ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบงานในจังหวัดโดยเป็นฝ่ายบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีฐานะเป็นตัวแทนของท้องถิ่น มีปลัดจังหวัดเป็นปลัดขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหัวหน้าการศึกษารับผิดชอบในการจัดการศึกษาประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และติดต่อประสานงานระหว่างจังหวัดกับกรมการปกครองและกรมสามัญศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมและประสานงานการศึกษาระดับนี้ โดยมีศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอเป็นตัวแทนของกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับอำเภอ มีนายอำเภอเป็นหัวหน้าบังคับบัญชา มีปลัดอำเภอและหัวหน้าหมวดการศึกษาอำเภอเป็นผู้บริหารลดหลั่นกันลงไป ดังแผนภูมิที่ 8

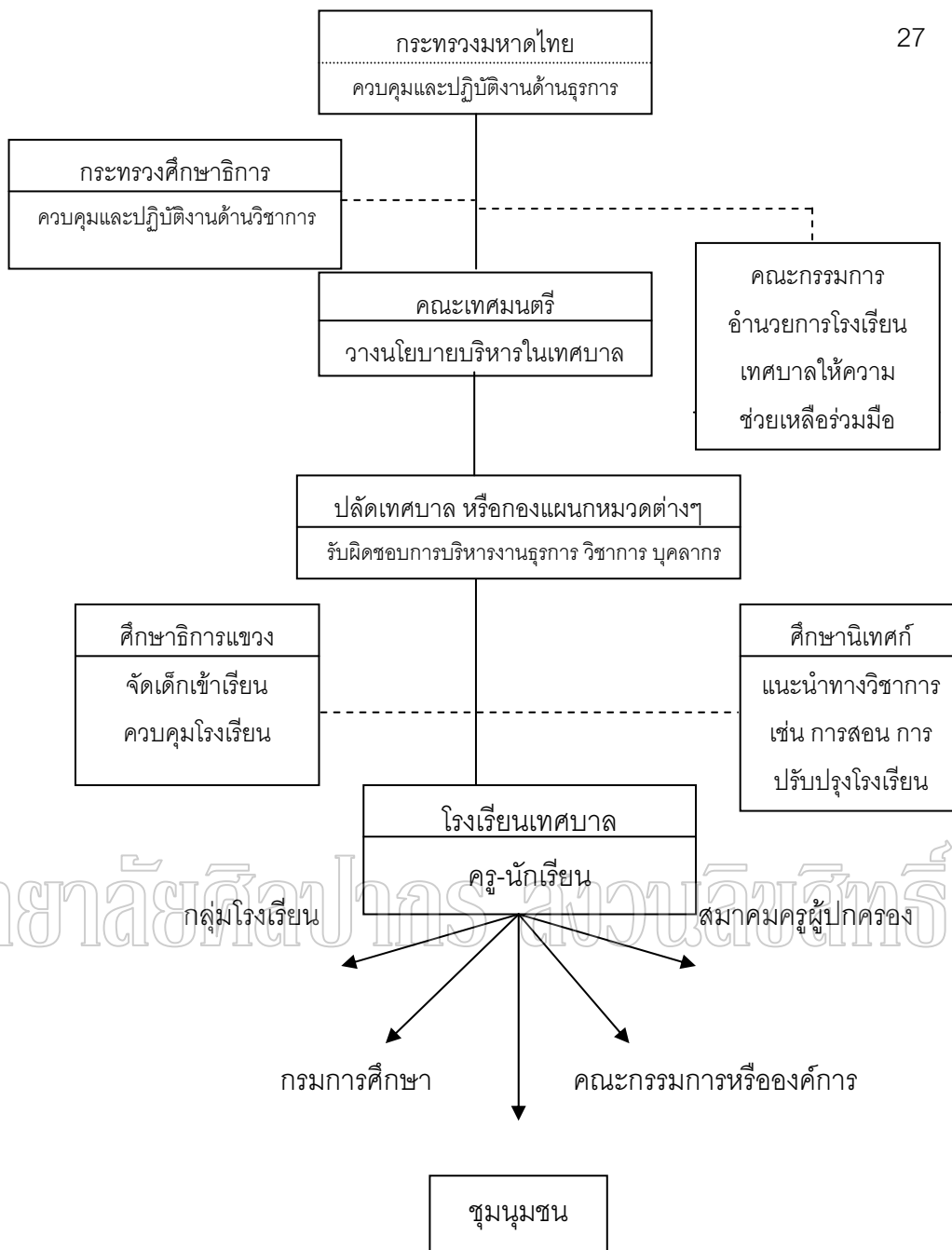
3) เทศบาล ในอดีตการประถมศึกษาอยู่ในความดูแลของกระทรวงศึกษาธิการและเรียกว่าโรงเรียนประชาบาล ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2478 ซึ่งมีผลให้โรงเรียนประชาบาลที่อยู่ในเขตเทศบาลถูกโอนมาเป็นของเทศบาลแต่การโอนโรงเรียนประชาบาลมาเป็นของเทศบาลมีปัญหามาก ต้องโอนกลับไปให้กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้จัดและโอนกลับมาเป็นของเทศบาลโดยสรุปการโอนได้ดังนี้ใน พ.ศ.2478ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษาพ.ศ.2478 มีสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเทศบาลคือ ให้โอนโรงเรียนประชาบาลในเขตเทศบาลทุกแห่งให้เทศบาลดำเนินการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2504 โอนการศึกษาประชาบาลในเขตเทศบาลนครกรุงเทพและธนบุรี ให้กลับไปอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาลนครกรุงเทพและธนบุรีและในปี พ.ศ. 2506 โอนการศึกษาประชาบาลในเขตเทศบาลที่เหลือทุกแห่งให้กลับไปอยู่ในความดูแลของเทศบาลนั้น นอกจากนี้ สภาเทศบาล ซึ่งเป็นผู้พิจารณาอนุมัติงบประมาณการศึกษามีหน้าที่ควบคุมดูแลการบริหารงานของคณะเทศมนตรี และการบริหารการศึกษาของเทศบาลอีกด้วย บุคคลที่มีหน้าที่สำคัญในการบริหารการศึกษาของเทศบาล คือ นายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล และเจ้าหน้าที่การศึกษา ซึ่งแบ่งเป็นหัวหน้าหมวด หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง หรือผู้อำนวยการฝ่าย สุดแต่ขนาดและปริมาณงานของเทศบาลแต่ละแห่ง ในด้านการบริหารงานบุคคล มีคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) เป็นเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง ที่กำหนดหลักเกณฑ์และควบคุมการบริหารงานบุคคลของเทศบาล เช่นเดียวกับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) ซึ่งควบคุมระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน และยังมีคณะ อ.ก.ท. ช่วยปฏิบัติหน้าที่ของ ก.ท. ในส่วนจังหวัดมี อ.ก.ท. จังหวัด อ.ก.ท.

เทศบาล ที่จะรับผิดชอบลดหลั่นกันลงมา เพื่อให้เป็นไปตามนัยแห่งพระราชกฤษฎีกา ระเบียบ
พนักงานเทศบาล ซึ่งอนุโลมเทียบเคียงกับพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน ดังแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 6 แสดงการบริหารการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

ที่มา : ภาณุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา (อ้างถึงในชฎิต นิมนนวล, 2545: 35), 35.



แผนภูมิที่ 7 การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นในส่วนของเทศบาล

ที่มา: ภิญญู สาร, หลักการบริหารการศึกษา (อ้างถึงในชวลิต นิมนวล, 2545: 36)36.

การจัดการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดสิทธิ และเสรีภาพของปวงชนชาวไทยเกี่ยวกับการได้รับการศึกษาจากรัฐใน มาตรา 43 ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ทั้งนี้ตามที่กฎหมายกำหนด...” จากบทบัญญัติในมาตราดังกล่าวทำให้มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และนับว่าเป็นกฎหมายแม่บทของการจัดการศึกษาของชาติและรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 78 มาตรา 282 มาตรา 284 และมาตรา 289 ให้รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจกิจการของประชาชน ตลอดจนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีอิสระในการกำหนดนโยบายและมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ และในด้านของการจัดการศึกษายังกำหนดไว้ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสิทธิจัดการศึกษา ตลอดจนฝึกอบรมด้านวิชาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฯ ที่บัญญัติไว้ในมาตรา 9 (2) ให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สภานิติศึกษา และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรา 9 (6) ให้การจัดการศึกษายึดหลักกรรมมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น และนอกจากนั้นยังกำหนดไว้ในมาตรา 41 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการ ภายในท้องถิ่น และมาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนอกจากนั้น รัฐยังได้ตราพระราชบัญญัติกำหนดแผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 16 (9) 17 (6) และ 18 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดการศึกษา

จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้มีความสำคัญในการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาซึ่งเป็นการบริหารสาธารณะของรัฐ

การจัดการศึกษาท้องถิ่น

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การศึกษาเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของมนุษย์ ในทุกยุคทุกสมัย นอกจากนี้แล้ว การศึกษายังเป็นพื้นฐานที่จำเป็นในการพัฒนาประเทศชาติ ในทุก ๆ ด้าน อาทิ ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี ทรัพยากร สุขภาพ อนามัย คุณภาพชีวิต ฯลฯ เนื่องจากความสำคัญดังกล่าว ภารกิจด้านการศึกษา จึงเป็นเรื่อง สำคัญที่รัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 กำหนดให้รัฐต้องดำเนินการด้านการศึกษาไว้ในหลาย มาตรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้กำหนดสิทธิของท้องถิ่นในการจัดการศึกษาอบรมแก่ประชาชน

หลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตย อันมี พระมหากษัตริย์เป็นประมุขการบริหารการปกครองประเทศได้เริ่มขยายตัวไปสู่ท้องถิ่น เป็นการ กระจายอำนาจให้ท้องถิ่นได้มีสิทธิและหน้าที่ในการบริหารกิจการของท้องถิ่น และโดยบทบาท ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2476 ได้กำหนดให้เทศบาลมีหน้าที่ในการจัด การศึกษาให้แก่ราษฎรในท้องถิ่น ประกอบกับพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2478 ได้มี การโอนโรงเรียนประชาบาลมาเป็นของเทศบาล ซึ่งเทศบาลได้รับโอนโรงเรียนมาดำเนินการ ครั้ง แรกในปี พ.ศ. 2480 เป็นการโอนทั้งการดำเนินกิจการ ทรัพย์สินและครุมาสังกัดเทศบาลนับเป็น การเริ่มต้นของการจัดการศึกษาท้องถิ่น

แต่ในการจัดการศึกษาของเทศบาลในช่วงแรกนี้ประสบปัญหาต่าง ๆ มาก เนื่องจาก งบประมาณเทศบาลมีน้อย ทำให้การจัดการศึกษาไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร จึงมีการโอนโรงเรียน กลับคืนไปให้กระทรวงศึกษาธิการในปีพุทธศักราช 2486 และมีการโอนโรงเรียนใน ความรับผิดชอบระหว่างกระทรวงศึกษาธิการกับองค์กรปกครองท้องถิ่นอีก 2-3 ครั้ง จนกระทั่งปี พ.ศ. 2506 ได้โอนโรงเรียนในเขตเทศบาลมาอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาล นอกจากนี้ใน ปี พ.ศ. 2521 ได้มีการจัดตั้งให้เมืองพัทยาขึ้นเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นอีกรูปแบบหนึ่ง ให้โรงเรียน ครู และลูกจ้างของโรงเรียนประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตเมือง พัทยาสังกัดเมืองพัทยา ปัจจุบันจึงมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา คือ เทศบาลเมืองพัทยา และกรุงเทพมหานคร โดยให้เทศบาลและเมืองพัทยาอยู่ในกำกับดูแลของ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

การจัดการศึกษาท้องถิ่น โดยทั่วไปจะยึดหลักการส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนการศึกษา หลักสูตร มาตรฐานและการวัดประเมินผลการศึกษา โดยมอบให้ส่วนท้องถิ่นทำ หน้าที่ในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ และ พ.ร.บ. กำหนดแผน

และขั้นตอนการกระจายอำนาจ ฉะนั้น การจัดการศึกษาท้องถิ่นของไทยในปัจจุบันจึงยึดหลักการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ได้มอบอำนาจให้ราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเอง ภายใต้การประสานส่งเสริมของส่วนกลาง เพื่อให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

2. หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น รัฐบาลจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องก็เฉพาะในการสนับสนุน ส่งเสริมให้ท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาได้

3. การนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาท้องถิ่น รวมทั้งวิธีการจัดการท้องถิ่น

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปโดยเหมาะสม จึงได้กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาท้องถิ่น ดังนี้

1. กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมส่งเสริมและพัฒนาในด้านธุรการเกี่ยวกับนโยบาย และการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เป็นหน่วยประสานงานกับหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำส่งเสริม และช่วยเหลือหน่วยการปกครองท้องถิ่นในการแก้ปัญหา อุปสรรคและข้อขัดข้องต่างๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย

2. กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบด้านวิชาการ มาตรฐานการศึกษา การกำหนดหลักสูตรแกนกลาง

3. คณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ส่งเสริมและวางนโยบายกำหนดมาตรฐานด้านการบริหารงานบุคคล เช่น การบรรจุแต่งตั้ง กำหนดตำแหน่ง และวินัยของพนักงานครูของท้องถิ่น¹⁶

จากเหตุผลความเป็นมาและหลักการจัดการศึกษาท้องถิ่นดังกล่าว ในการส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาท้องถิ่น โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยจึงมีภารกิจหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติของท้องถิ่น ซึ่งกำหนดให้ท้องถิ่นมีหน้าที่ในการศึกษาอบรมแก่ประชาชนภายใต้ นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

¹⁶ กระทรวงมหาดไทย, กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, การจัดการศึกษาท้องถิ่น (ม.ป.ท., 2541), 5.

ซึ่งกำหนดได้ภารกิจในท้องถิ่นมีสิทธิและหน้าที่ดำเนินการในด้านการจัดการศึกษาท้องถิ่น ทั้งนี้
ท้องถิ่นอาจมีภารกิจการจัดการศึกษาได้ดังนี้

1. การจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็กตั้งแต่วัยแรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ตามตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและวางรากฐานชีวิต การเตรียมความพร้อมของเด็ก ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพและสังคม ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ความสามารถในการประกอบอาชีพ และทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรมและสำนึกในความเป็นไทย

3. การจัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดบริการและหรือส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

4. การจัดการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน เป็นการจัดบริการ และหรือส่งเสริมการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กและเยาวชนแก่เด็กและเยาวชน ประชาชนทั่วไปอย่างหลากหลาย

5. การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น¹⁷

ในปีพุทธศักราช 2506 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้โอนงานการจัดการศึกษาในเกณฑ์ การศึกษาภาคบังคับ ในส่วนที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลมาให้ท้องถิ่น คือ เทศบาลเป็นผู้ดำเนินการ โดยมอบให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบวิชาการและกระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบด้านธุรการ

ในทางปฏิบัติ กระทรวงศึกษาธิการ จะเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการออก พระราชบัญญัติประถมศึกษา ระเบียบเกี่ยวกับการจัดเด็กในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับเข้าเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษา ระเบียบเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร สื่อและ

¹⁷ เรื่องเดียวกัน, 6.

การประเมินผล ส่วนกระทรวงมหาดไทยจะดำเนินการในด้านการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนด้านงบประมาณ เป็นต้น

กระทรวงมหาดไทยมอบหมายให้กรมการปกครอง ซึ่งปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะที่ต้องรับผิดชอบการปกครองท้องถิ่นเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยา และกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้จัดตั้งหน่วยงานสำหรับดำเนินในเรื่องการจัดการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยา เรียกว่า สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น ซึ่งปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ให้แต่ละเทศบาลและเมืองพัทยาได้ดำเนินการจัดการศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยในการส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น จะเน้นให้แต่ละเทศบาล จัดการศึกษาเพื่อพัฒนากลุ่มบุคคลต่อไปนี้

1. กลุ่มอายุ 0-3 ปี หรือ กลุ่มปฐมวัยศึกษา
2. กลุ่มอายุ 4-5 ปี หรือ กลุ่มอนุบาลศึกษา
3. กลุ่มอายุ 6-12 ปี หรือ กลุ่มประถมศึกษา
4. กลุ่มอายุ 13-16 ปี หรือ กลุ่มเยาวชน
5. กลุ่มอายุ 15-25 ปี หรือกลุ่มเยาวชน
6. กลุ่มอายุ 25 ปีขึ้นไป หรือกลุ่มประชาชนทั่วไป

เทศบาลนครนครปฐม มีพื้นที่ในการความรับผิดชอบทั้งสิ้น 19.85 ตารางกิโลเมตร มีประชากรประมาณ 93936 คน จำแนกเป็นชาย 45457 คน หญิง 48479 คน มีจำนวนครัวเรือน 28520 ครัวเรือน

เทศบาลนครนครปฐม มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 5 โรง ประกอบด้วย 1) โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) 2) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง) 3) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) 4) โรงเรียนเทศบาล 4(เขาวนปรีชาอุทิศ) และ5) โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพระปฐมเจดีย์) โดยเปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครนครปฐม โดยมีวิสัยทัศน์มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เพิ่มพูนเทคโนโลยีมีวัฒนธรรมท้องถิ่น และวัฒนธรรมไทยห่างไกลสิ่งเสพติด เพิ่มสัมฤทธิ์ผลในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพสุจริตสู่

คุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน¹⁸

ยุทธวิธีในการดำเนินงาน

ในการดำเนินการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของเทศบาลนครนครปฐมได้ดำเนินการตามแนวของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

1. ประชุมผู้บริหารฝ่ายวิชาการ งานนิเทศการศึกษาในการวางแผนการประเมินคุณภาพการศึกษา
2. เขียนโครงการประเมินคุณภาพการศึกษา
3. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเพื่อชี้แจงแบบประเมินภายใต้ปรัชญาที่ว่า ประเมินเพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาไปสู่ระบบการประกันคุณภาพ โดยเน้นนโยบาย ดังนี้

3.1 เทศบาลนครนครปฐม ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญในการสนองนโยบายกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด โดยให้ความร่วมมือสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรอย่างเต็มกำลัง

3.2 สำนักการศึกษา โรงเรียน ครู ถือเป็นตัวจักรและกลไกที่สำคัญในฐานะผู้ปฏิบัติและเป็นผู้ประสานงาน เพื่อการวิเคราะห์ผลการประเมินและการนำผลการประเมินไปพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานยิ่งขึ้น

4. งานนิเทศการศึกษา สำนักการศึกษาได้ประสานแนะนำและช่วยเหลือติดตามตลอดเวลา ทั้งในขณะที่ยังดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาและจัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ของโรงเรียนเป็นรูปเล่ม เพื่อรายงานต้นสังกัดในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับเทศบาล

5. งานนิเทศการศึกษา สำนักการศึกษา ดำเนินการสรุปผลวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับเทศบาลตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดในระดับของเทศบาล

¹⁸ ศศิมา มีบุญญา , การศึกษาผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม (นครปฐม : สังกัดเทศบาลนครปฐม 2546),9.

นครนครปฐม และทำเป็นรูปเล่มเพื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลมาจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาวของเทศบาลนครนครปฐม ในการพัฒนาการศึกษาในเชิงรุกสู่มาตรฐานยิ่งขึ้น¹⁹

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

โกศล ไสขาว ศึกษาความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามทักษะพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ดีมาก ส่วนทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมโนภาพ และด้านผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง การปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับดีมาก ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหาร และการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงกว่าและทักษะของการบริหารของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ ทักษะด้านมโนภาพ ด้านเทคนิค และด้านผู้นำ²⁰

ณรงค์ แย้มประดิษฐ์ ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน²¹

กฤษณะ สุพงษ์ ศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก ทักษะด้านเทคนิคส่งผลต่อการปฏิบัติตาม

¹⁹ เรื่องเดียวกัน ,7

²⁰ โกศล ไสขาว, “ความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 4”(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2540), บทคัดย่อ.

²¹ ณรงค์ แย้มประดิษฐ์, “ ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6”(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,2541), บทคัดย่อ.

มาตรฐานการบริหารโรงเรียนภาพรวม และทักษะด้านมนุษย์ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียนในทุกมาตรฐาน²²

ยรรยง อรรถโกศ ศึกษาทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษย์อยู่ในระดับมาก ส่วนทักษะด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง 2) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งภาพรวมและรายด้าน 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีทักษะการบริหารไม่แตกต่างกัน 4) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีสถานภาพแตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันโดยผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีวิสัยทัศน์สูงกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีสถานภาพแตกต่างกันในด้านเพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์ในการบริหาร และระยะเวลาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน มีวิสัยทัศน์ไม่แตกต่างกัน²³

อวยพร รัตนไพฑูรย์ ศึกษาทักษะการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหาร ในภาพรวมอยู่ระดับมาก โดยที่ทั้ง 4 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านผู้นำ อยู่ในระดับมาก ซึ่งความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานมีเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า ผู้ช่วยผู้บริหารมี

²² กฤษณะ สุพงศ์, “ ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), บทคัดย่อ.

²³ ยรรยง อรรถโกศ, “ ทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

ทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากส่วนหัวหน้างานมีความคิดเห็นว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มผู้บริหารและหัวหน้างานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01²⁴

วินัย ธรรมเกื้อกูล ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิค ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการให้สอดคล้องกับสูตรธรรมนุญโรงเรียนและแผนปฏิบัติ²⁵

ศักดิ์สิทธิ์ โดสมบัติ ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1. การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยม ตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก 2. การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้ง 3 ด้าน คือด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิค ปรากฏว่าการใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดและด้านเทคนิคแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน²⁶

มานิตย์ คณะวาปี ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1. ทักษะการบริหารงาน

²⁴ อวยพร รัตนไพฑูรย์, “ทักษะการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

²⁵ วินัย ธรรมเกื้อกูล, “ทักษะการศึกษาและวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี” (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

²⁶ ศักดิ์สิทธิ์ โดสมบัติ, “การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัย, 2546), บทคัดย่อ.

ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับ “มาก” เรียงลำดับจากมากคือ ทักษะเชิงมนโนมิติ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์และทักษะเชิงเทคนิค

2. ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน²⁷

จิราวรรณ คงคล้าย ศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อความพร้อมในการบริหาร การศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครปฐม พบว่า โดยภาพรวม ทักษะทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนโนภาพ ทักษะด้านมนุษย และ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน อยู่ในระดับมาก²⁸

เสกสรรค์ รัตนจริยากุล ศึกษาเกี่ยวกับระดับทักษะและความต้องการการพัฒนาทักษะ การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับทักษะการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมา ได้แก่ ทักษะ ทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษย และทักษะทางด้านเทคนิค ตามลำดับ และมีความต้องการการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้าน มนุษย์และทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ตามลำดับ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาระดับจังหวัด และ ระดับอำเภอ มีระดับทักษะและความต้องการพัฒนาทักษะผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้าน เทคนิค ทักษะทางด้านมนุษย และทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05²⁹

ภรภัค จิรคุณถาวร ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, 2, 3 ผลการวิจัย พบว่า

²⁷ มานิตย์ คณะวาปี, “ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3(รายงานการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเชิงวิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2546), บทคัดย่อ.

²⁸ จิราวรรณ คงคล้าย, “ ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อความพร้อมในการบริหาร การศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครปฐม”(บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย ศิลปากร,2547), บทคัดย่อ.

²⁹ เสกสรรค์ รัตนจริยากุล, “ ระดับทักษะและความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน”(วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์,2547), บทคัดย่อ.

การใช้ทักษะทางการบริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 123 มีการใช้ทักษะทางการบริหารในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะทางการบริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทั้ง 5 ด้าน จำแนก ตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มี เพศ อายุ และเมื่อเปรียบเทียบการงานในการบริหารที่แตกต่างกัน มีการใช้ทักษะด้านวินิจัยแตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะทางการบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีการใช้ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านวินิจัย และทักษะด้านการเมืองแตกต่างกัน³⁰

ชาลี ป้ายเที่ยง ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ทักษะบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพการใช้ทักษะบริหาร การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ทุกรายข้อ และ ภาพรวมในแต่ละด้าน อยู่ในระดับมาก 2. ผลการเปรียบเทียบการใช้ทักษะบริหารการศึกษาของ ผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ในทุกๆ ด้านยกเว้น การใช้ทักษะทางด้านการศึกษาและการสอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 3. ผล การเปรียบเทียบการใช้ทักษะบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามประสบการณ์ ทางการบริหารสถานศึกษาพบว่า แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4. ผลการเปรียบเทียบการใช้ทักษะบริหารการศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามการผ่านการฝึกอบรมทาง การบริหารสถานศึกษา พบว่า การใช้ทักษะทางด้านความรู้ความคิด และการใช้ทักษะทางด้าน ความคิดรวบยอด และภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01³¹

³⁰ ภรภัค จิรคุณถาวร, “ การใช้ทักษะทางการบริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1,2,3,(วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,2548), บทคัดย่อ.

³¹ ชาลี ป้ายเที่ยง,“ การใช้ทักษะบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย ราชภัฏเทพสตรี,2548), บทคัดย่อ.

งานวิจัยต่างประเทศ

เดซอเทล (Desautel. อ้างถึงใน วินัย ธรรมเกื้อกุล) ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้บทบาทในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐดาโกตาเหนือ สหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าควรใช้เวลาส่วนใหญ่ในการจัดการเรียนการสอนและยังมีความเห็นต่อไปอีกว่าควรปฏิบัติหน้าที่ให้มากกว่าที่ปฏิบัติอยู่แล้วและถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน³²

เมเยอร์ส (Myeres. อ้างถึงใน ประภาศิริ สุรพันธ์) ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คุณภาพของโปรแกรม (หลักสูตร) และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่อัลเบอร์ตา แคนาดา ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษาและแคว้น แสดงถึงการมีจุดสนใจร่วมกันคือมุ่งทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงขึ้น ครูใหญ่และผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามีจุดสนใจร่วมกัน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพของโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียน อิทธิพลทางบวกดังกล่าวแตกต่างกันตามความคลุมเครือของอำนาจ การใช้ทรัพยากรในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้เพื่อส่งเสริมนโยบายทางการสอน การใช้หลักสูตร และการพัฒนาวิชาชีพ มีหลักฐานเพียงเล็กน้อยที่ชี้ว่ามีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนแต่ก็เป็นที่น่าคิดว่าน่าจะมีผลสัมฤทธิ์ทั้งสองประเด็นเกิดขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำทางการสอนของครูใหญ่ โดยเฉพาะในด้านการกำหนดและติดตามมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน และความจำกัดด้านเวลา และความตึงเครียดระหว่างบทบาทการบริหารจัดการกับบทบาททางการสอนของครูใหญ่ มีอิทธิพลต่อทั้งคุณภาพของโปรแกรม และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน³³

ดินเดรด (Kdred) ศึกษาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การไม่ประสบความสำเร็จในการประสานงานผู้ปกครองกับครู ซึ่งเกิดจากสาเหตุที่ผู้บริหารไม่มีทักษะ

³² วินัย ธรรมเกื้อกุล, “ทักษะการศึกษาและวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี”, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

³³ ประภาศิริ สุรพันธ์, “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ภูมิภาคตะวันตก”, (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

ทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน ทำให้เกิดปัญหาต่อไปนี้ คือ 1. ความมีอคติ 2. ขาดเป้าหมายที่แน่นอน 3. ขาดคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี 4. ขาดการวางแผนที่ดี 5. เกิดบรรยากาศของความขัดแย้ง ซึ่งได้แบ่งผู้ปกครองออกเป็นกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มที่มีการศึกษาดี กลุ่มที่ได้รับการศึกษาน้อยซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ในชุมชน หรือกลุ่มที่มีต่างผิว เป็นต้น ผลการวิจัยพบว่า ถ้าผู้บริหารมีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านคตินิยม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค ก็จะทำให้ไม่เกิดปัญหาในการบริหารงานด้านต่างๆในโรงเรียน³⁴

จอลลี่ (dilly) ศึกษาผลสำเร็จของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดโปรแกรมที่มหาวิทยาลัยแคนซัส พบว่า ผลสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทักษะ ความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร ซึ่งถือว่ามีค่ามากต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยม และการศึกษาความจำเป็นที่ผู้บริหารควรมีสิ่งสำคัญเพิ่มเติม ได้แก่ การจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน กฎระเบียบของโรงเรียนในด้านทักษะและความสามารถที่มีความสำคัญต่องาน คือ ทักษะด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การจัดการในเรื่องความขัดแย้ง การมีมนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การพูดติดต่อ การพูดในที่สาธารณะ ความสามารถในการจัดการองค์การโดยเน้นที่การจ้ดการและการนิเทศเป็นสำคัญ³⁵

ทิลลอทสัน (Tillotson) ศึกษาการวิเคราะห์ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านมโนภาพ ของนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับสูง โดยได้ศึกษาลำดับความสำคัญตามทฤษฎีของแคทซ์ (katz) พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ³⁶

³⁴ Leslie Kidred, *School public relations*, Englewood Cliffs _____. (New Jersey Prentice – Hall Inc, 1975), 185.

³⁵ Roberta dilly, "The effectiveness of secondary educational administration preparation programs." *Dissertation Abstracts International*, Kansas Regents Universities, (1996) 4224 – A.

³⁶ Elizabeth Ann. Tillotson, "An Analysis of Technical, Human and Conceptual skills among student Affairs Administrators in Higher Education," *Dissertation Abstracts International* 23 (July 1996): 64-A.

สรุป

ทักษะผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานของผู้บริหาร เนื่องจากความสำเร็จของผู้บริหารสามารถวัดได้จากประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารควรบริหารงานโดยยึดชุมชนเป็นสำคัญและควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และสนองนโยบายของรัฐบาล ซึ่งทักษะผู้บริหารถือว่ามีอิทธิพลต่อการบริหารงานในโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนเทศบาลนคร นครปฐม เพราะเป็นโรงเรียนที่กำลังพัฒนาอย่างต่อเนื่องและที่สำคัญคือ การเพิ่มความมั่นใจให้กับชุมชน โดยผู้บริหารสามารถนำทักษะการบริหารมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำแนวคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ที่ได้จำแนกทักษะของผู้บริหารออกเป็น 5 ด้านประกอบด้วย ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษา และการสอน ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านมโนภาพ เพื่อเป็นทฤษฎีสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล 2) แนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการชุมชน เป็นหน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis)

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จึงได้กำหนดขั้นตอนสำหรับการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

ศึกษาปัญหาและความต้องการจากสภาพความเป็นจริง จากตำรา เอกสาร ข้อมูลสถิติ พร้อมกับแหล่งข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิด หลักการตลอดจนถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ดำเนินการสร้างเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่สร้างไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และนำไปทดลองใช้กับองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (try out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (reliability) พร้อมสามารถนำไปเก็บข้อมูลโดยใช้เป็นแบบสอบถามผู้ให้ข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลทางสถิติ

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

รายงานความก้าวหน้า เสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำ ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขงานวิจัยตามที่คณะกรรมการให้ข้อเสนอแนะ แล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติหัวข้อ และดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ จากนั้นทำการสอบวิทยานิพนธ์ทั้ง 5 บท และปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์ให้ความเห็นเพิ่มเติมและส่งงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย รายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non experimental case study) ซึ่งเสนอเป็นแผนผังได้ ดังนี้



- R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างการวิจัย
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการชุมชนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จำนวน 380 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการชุมชน สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่ได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการใช้ตารางประมาณการกลุ่มตัวอย่างของเคปี่และมอร์แกน (Kepie and Morgan) ได้ตัวอย่างจำนวน 191 คน การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) มีขั้นตอนการสุ่ม ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จำแนกประเภทเป็นรายโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) และ โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพระปฐมเจดีย์)

ขั้นตอนที่ 2 สุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) จำนวน 46 คน โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง) จำนวน 32 คน โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) จำนวน 30 คน โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) จำนวน 51 และ โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพระปฐมเจดีย์) จำนวน 32 คน รายละเอียด ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
	ครูและบุคลากร	คณะกรรมการสถานศึกษา	กรรมการชุมชน	รวม	ครูและบุคลากร	คณะกรรมการสถานศึกษา	กรรมการชุมชน	รวม
1.โรงเรียนเทศบาล1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)	72	5	10	87	38	3	5	46
2.โรงเรียนเทศบาล2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง)	58	3	7	68	27	2	3	32
3.โรงเรียนเทศบาล3 (สระกระเทียม)	53	3	8	64	25	2	3	30
4.โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ)	83	5	8	96	44	3	4	51
5.โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพระปฐมเจดีย์)	53	3	9	65	26	2	4	32
รวม	319	15	42	380	160	12	19	191

ตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษารายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพการทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่ และระดับการศึกษา
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) โดยปรับปรุงจากแบบสอบถามของจิราวรรณ คงคล้าย ประกอบด้วย

2.1 ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) หมายถึง ความรู้ความชำนาญในการใช้ความรู้ความคิด เพื่อพัฒนาและยกระดับสมรรถภาพให้สูงขึ้น ตลอดจนการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์

2.2 ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

2.3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนและการสอน มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2.4 ทักษะด้านมนุษย (human skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านมนุษยช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.5 ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามรายชื่อและปลายเปิด ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพโดยทั่วไปของผู้ตอบ ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่ และระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้นตามกรอบแนวคิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe) โดยมีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert 5 five rating scale)¹ ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงนำหนักเป็น 5 ระดับ ดังนี้

¹ Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1961), 74.

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นข้อความคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย เป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรม หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประมวลกำหนดโครงสร้างตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาของแบบสอบถามให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน

ขั้นที่ 2 นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และภาษาที่ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขโดยใช้เทคนิค IO (index of item objective congruence)

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการชุมชน ในเขตบริการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลสมุทรสงคราม รวมทั้งสิ้น 30 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบัค (Cronbach)² โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.8824

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ ทำหนังสือบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาและภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้ออกหนังสือหรือแจ้งถึงครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการชุมชนสำหรับตอบแบบสอบถาม

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยคำนวณค่าสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
2. วิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ ในการกำหนดมาตรฐานการวิเคราะห์ข้อมูลใช้เกณฑ์ตามแนวความคิดของ เบสท์ (Best)³ มีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แสดงว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง

² Lee J Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York Harper & Row Publisher, 1974), 161.

³ John W Best, *Research in Education* (New York Prentice, Inc., 1970), 87.

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และแนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) หน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ ครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยที่สร้างตามแนวคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม 2. แนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 โรงเรียน รวม 191 ฉบับ ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ครูและบุคลากร กรรมการสถานศึกษา และกรรมการชุมชน ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง 191 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 185 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.86 และได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์พร้อมนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ตอนที่ 3 แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 185 คน จากโรงเรียน 5 โรงเรียน ประกอบด้วย ครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการชุมชนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จำแนกตาม เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่ และระดับการศึกษารายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	ครูและบุคลากร		คณะกรรมการ สถานศึกษา		คณะกรรมการชุมชน		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ								
1.ชาย	37	23.90	8	66.70	10	55.60	55	29.70
2.หญิง	118	76.10	4	33.30	8	44.40	130	70.30
รวม	155	100.00	12	100.00	18	100.00	185	100.00
อายุ								
1. น้อยกว่า 40 ปี	84	54.20	-	-	5	27.80	96	51.90
2. 40 – 50 ปี	70	45.20	7	58.30	11	61.10	86	46.50
3. มากกว่า 50 ปี	1	0.60	5	41.70	2	11.10	3	1.60
รวม	155	100.00	12	100.00	18	100.00	185	100.00
อายุราชการ								
1. น้อยกว่า 10 ปี	9	5.80	1	8.30	-	-	10	5.40
2. 10 – 20 ปี	83	53.50	3	25.00	13	72.20	99	53.50
3. มากกว่า 20 ปี	63	40.60	8	66.70	5	27.80	76	41.10
รวม	155	100.00	12	100.00	18	100.00	185	100.00
การศึกษา								
1.ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	-	-	-	-	-	-
2.ปริญญาตรี	99	63.90	3	25.00	16	88.90	118	63.80
3.สูงกว่าปริญญาตรี	56	36.10	9	75.00	2	11.10	67	36.20
รวม	155	100.00	12	100.00	18	100.00	185	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 70.30 เป็นเพศชาย จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 29.70 อายุอยู่ระหว่างน้อยกว่า 40 ปี มากที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 51.91 รองลงมา อายุ 40-50 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 และมากกว่า 50 ปี น้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 อายุราชการ 10-20 ปี มากที่สุด จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 รองลงมา มากกว่า 20 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 น้อยกว่า 10 ปี น้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.40

ด้านการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 63.80 รองลงมา สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 36.20

เมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ด้านครูและบุคลากร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 76.10 เป็นเพศชาย จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 23.90 อายุน้อยกว่า 40 ปี มากที่สุด จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 54.20 รองลงมา อายุ 40-50 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 อายุราชการ 10-20 ปี มากที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 รองลงมา มากกว่า 20 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 40.60 ด้านการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 63.90 รองลงมา สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 36.10

ด้านคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 เป็นเพศหญิง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 อายุ 40-50 ปี มากที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 58.30 รองลงมา อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.70 อายุราชการมากกว่า 20 ปี มากที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 รองลงมา 10 - 20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ด้านการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 รองลงมา ระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00

ด้านคณะกรรมการชุมชน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 55.60 เป็นเพศชาย จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 44.40 อายุ 40-50 ปี มากที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 61.10 รองลงมา อายุต่ำกว่า 40 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 อายุราชการ 10-20 ปี มากที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 72.20 รองลงมา มากกว่า 20 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 ด้านการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 88.90 รองลงมา สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.10

ตอนที่ 2 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

การวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 1 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม อยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 5) ทักษะด้านมโนภาพ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกรายด้านและโดยภาพรวม โดยการนำค่าเฉลี่ยเทียบกับเกณฑ์ตามแนวความคิดของเบสต์ (Best) ดังนี้

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
เทศบาลนครนครปฐม

ทักษะของ ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูและบุคลากร (n=155)			คณะกรรมการ สถานศึกษา (n=12)			คณะกรรมการชุมชน (n=18)			รวม (n=185)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ทักษะด้าน ความรู้ความคิด	3.94	0.59	มาก	3.81	0.53	มาก	3.95	0.48	มาก	3.93	0.57	มาก
2. ทักษะด้าน เทคนิค	3.89	0.55	มาก	3.72	0.65	มาก	3.90	0.47	มาก	3.88	0.54	มาก
3. ทักษะด้าน การศึกษา และการสอน	4.00	0.55	มาก	3.92	0.76	มาก	3.97	0.55	มาก	3.99	0.56	มาก
4. ทักษะด้าน มนุษย	3.99	0.55	มาก	3.85	0.67	มาก	4.26	0.63	มาก	4.01	0.65	มาก
5. ทักษะด้าน มโนภาพ	3.96	0.47	มาก	4.03	0.42	มาก	3.98	0.33	มาก	4.03	0.42	มาก
รวม (x_{tot})	3.96	0.48	มาก	3.86	0.54	มาก	4.01	0.66	มาก	3.95	0.48	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม
จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ครูและบุคลากร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ระดับมาก ($\bar{X} =$
3.96, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจาก
มากไปน้อย ได้แก่ ด้านการศึกษาและการสอน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.55) ด้านมนุษย ($\bar{X} = 3.99$,
S.D. = 0.55) ด้านมโนภาพ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.47) ด้านความรู้ความคิด ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.59)
และด้านเทคนิค ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.55)

คณะกรรมการสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.54)
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่
ด้านมโนภาพ ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.42) ด้านการศึกษาและการสอน ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.76) ด้าน
มนุษย ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.67) ด้านความรู้ความคิด ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.53) และด้านเทคนิค
($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.65)

คณะกรรมการชุมชน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.01$, S.D.= 0.66) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านมนุษย ($\bar{X}=4.26$,S.D.= 0.63) ด้านมโนภาพ ($\bar{X}=3.98$, S.D.= 0.33) ด้านการศึกษาและการสอน ($\bar{X}=3.97$, S.D.= 0.55) ด้านความรู้ความคิด($\bar{X}=3.95$,S.D.= 0.48) และด้านเทคนิค ($\bar{X}=3.90$,S.D.=0.47)

ดังนั้น ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.95$,S.D.= 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านมโนภาพ ($\bar{X}=4.03$,S.D.= 0.42) ด้านมนุษย ($\bar{X}=4.01$, S.D.= 0.65) ด้านการศึกษาและการสอน ($\bar{X}=3.99$,S.D.= 0.56) ด้านความรู้ความคิด($\bar{X}=3.92$, S.D.= 0.57)และด้านเทคนิค ($\bar{X}=3.88$,S.D.=0.54)

การวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม สามารถวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ตารางที่ 5 -8 ประกอบคำอธิบายแต่ละตาราง ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านความรู้ความคิด

ทักษะของผู้บริหาร (ด้านความรู้ ความคิด)	ครูและบุคลากร (n=155)			คณะกรรมการ สถานศึกษา (n=12)			คณะกรรมการชุมชน (n=18)			รวม (n=185)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจและขอบข่ายของงานบริหารองค์การได้อย่างถูกต้อง	3.97	0.64	มาก	3.75	0.45	มาก	3.94	0.41	มาก	3.96	0.61	มาก
2.มีแนวคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ๆในการบริหารองค์การ	3.98	0.66	มาก	3.83	0.57	มาก	3.94	0.53	มาก	3.97	0.64	มาก

ทักษะของ ผู้บริหาร (ด้านความรู้ ความคิด)	ครูและบุคลากร (n=155)			คณะกรรมการ สถานศึกษา (n=12)			คณะกรรมการชุมชน (n=18)			รวม (n=185)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3.สามารถ วิพากษ์วิจารณ์ใน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับ จัดการศึกษาได้ อย่างมีเหตุผล	3.94	0.74	มาก	3.91	0.66	มาก	4.05	0.53	มาก	3.95	0.72	มาก
4.นำความรู้และ ประสบการณ์ที่ได้ จากการศึกษา ค้นคว้ามา ประยุกต์ใช้ได้อย่าง เหมาะสม	4.00	0.65	มาก	4.00	0.60	มาก	4.05	0.53	มาก	4.00	0.64	มาก
5.มีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกับ ผู้ร่วมงานเพื่อหา วิธีการปรับปรุง การทำงานได้ดีขึ้น	3.92	0.67	มาก	3.58	0.51	มาก	3.94	0.63	มาก	3.90	0.66	มาก
6.ให้คำปรึกษา แนะนำในการ ปฏิบัติงานให้กับ ผู้ร่วมงานได้อย่าง ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถ ปฏิบัติตามได้	3.84	0.73	มาก	3.83	0.83	มาก	3.83	0.70	มาก	3.84	0.73	มาก
7.มอบหมายการ ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ให้บุคลากรได้ อย่างเหมาะสมกับ สถานการณ์และ ลักษณะงาน	3.92	0.70	มาก	3.83	0.71	มาก	3.88	0.58	มาก	3.91	0.69	มาก

ทักษะของ ผู้บริหาร (ด้านความรู้ ความคิด)	ครูและบุคลากร (n=155)			คณะกรรมการ สถานศึกษา (n=12)			คณะกรรมการชุมชน (n=18)			รวม (n=185)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
8.บริหารงานโดย ใช้วิสัยทัศน์ในการ กำหนดทิศทางเพื่อ มุ่งเป้าหมาย ความสำเร็จของ องค์กร	3.91	0.71	มาก	3.75	0.75	มาก	3.94	0.53	มาก	3.90	0.69	มาก
รวม	3.94	0.59	มาก	3.81	0.53	มาก	3.95	0.48	มาก	3.93	0.57	มาก

จากตารางที่ 5 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐมด้านความรู้
ความคิด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.93, S.D.= 0.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ
มากทุกข้อ โดยมีนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า มาประยุกต์ใช้ได้
เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.00, S.D.=0.64$) รองลงมา ได้แก่ มีแนวคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ
ในการบริหารองค์กร ($\bar{X}=3.97, S.D.= 0.64$) และให้คำปรึกษา แนะนำในการปฏิบัติงานให้กับ
ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสามารถปฏิบัติตามได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.84,$
 $S.D.= 0.73$)

เมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ครูและบุคลากร ด้านความรู้ความคิด
โดยนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม มี
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.00, S.D.= 0.65$) รองลงมา ได้แก่ มีแนวคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ๆในการ
บริหารองค์กร ($\bar{X}=3.98, S.D.= 0.66$) และบริหารงานโดยใช้วิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางเพื่อ
มุ่งเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.90, S.D.= 0.69$)

คณะกรรมการสถานศึกษาด้านความรู้ความคิด โดยนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้
จากการศึกษา ค้นคว้า มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.00, S.D.=$
 0.60)รองลงมาได้แก่ สามารถวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาได้อย่างมีเหตุผล
($\bar{X}=3.91, S.D.= 0.66$) และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุง
การทำงานได้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.58, S.D.= 0.51$)

คณะกรรมการชุมชนด้านความรู้ความคิด โดย สามารถวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องที่
เกี่ยวกับการจัดการศึกษาได้อย่างมีเหตุผล และนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษา

ค้นคว้า มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=4.05, S.D.= 0.53$) และให้คำปรึกษา แนะนำในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสามารถปฏิบัติตามได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.83, S.D.= 0.70$)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านเทคนิค

ทักษะของผู้บริหาร (ด้านเทคนิค)	ครูและบุคลากร (n=155)			คณะกรรมการ สถานศึกษา (n=12)			คณะกรรมการชุมชน (n=18)			รวม (n=185)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.นำเทคนิคและกระบวนการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.83	0.78	มาก	3.58	0.99	มาก	3.77	0.64	มาก	3.82	0.79	มาก
2. มีวิธีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารได้อย่างเหมาะสม	3.74	0.69	มาก	3.66	0.65	มาก	3.72	0.75	มาก	3.74	0.69	มาก
3.ใช้ภาษาในการมอบหมายงานกับผู้ร่วมงาน ได้อย่างเข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน	3.77	0.79	มาก	3.41	0.99	มาก	3.77	0.64	มาก	3.75	0.79	มาก
4.ดำเนินการบริหารงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	3.78	0.68	มาก	3.75	0.75	มาก	3.83	0.70	มาก	3.78	0.68	มาก

ทักษะของ ผู้บริหาร (ด้านเทคนิค)	ครูและบุคลากร (n=155)			คณะกรรมการ สถานศึกษา (n=12)			คณะกรรมการชุมชน (n=18)			รวม (n=185)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.ทำหน้าที่ ประธานในที่ ประชุมได้อย่าง มี ประสิทธิภาพและ บรรลุวัตถุประสงค์	3.85	0.67	มาก	3.58	0.79	มาก	4.00	0.48	มาก	3.85	0.67	มาก
6.จัดทำเครื่องมือ และทรัพยากรที่ใช้ ในการบริหารได้ อย่างเพียงพอกับ ความต้องการ	3.92	0.65	มาก	3.83	0.83	มาก	3.88	0.67	มาก	3.90	0.67	มาก
7.จัดระบบธุรการ และการเงินของ องค์กรได้อย่าง ถูกต้องตาม ระเบียบ	4.17	0.61	มาก	4.00	0.73	มาก	4.05	0.41	มาก	4.14	0.61	มาก
8.ใช้เครื่องมือ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานเพื่อ ปรับปรุงการ ปฏิบัติงานและ ประกอบการ พิจารณาความดี ความชอบได้	4.03	0.66	มาก	3.91	0.79	มาก	4.16	0.51	มาก	4.04	0.66	มาก
รวม	3.89	0.55	มาก	3.72	0.65	มาก	3.90	0.47	มาก	3.88	0.54	มาก

จากตารางที่ 6 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐมด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.88, S.D.=0.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยจัดระบบธุรการและการเงินขององค์กรได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

($\bar{X}=4.14$ S.D.=0.61) รองลงมา ได้แก่ ใช้เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและประกอบการพิจารณาความดีความชอบได้ อย่างถูกต้อง($\bar{X}=4.04$, S.D.= 0.66) และมีวิธีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.74$,S.D.= 0.69)

เมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ครูและบุคลากร ด้านเทคนิค โดยจัดระบบธุรการและการเงินขององค์กรได้อย่างถูกต้องตามระเบียบมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.17$, S.D.= 0.61) รองลงมาได้แก่ ใช้เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและประกอบการพิจารณาความดีความชอบได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X}=4.03$,S.D.= 0.66) และมีวิธีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารได้อย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.74$,S.D.= 0.69)

คณะกรรมการสถานศึกษา ด้านเทคนิค โดยจัดระบบธุรการและการเงินขององค์กรได้อย่างถูกต้องตามระเบียบมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.00$,S.D.= 0.73) รองลงมาได้แก่ ใช้เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและประกอบการพิจารณาความดีความชอบได้อย่างถูกต้อง($\bar{X}=3.91$,S.D.= 0.79) และ ใช้ภาษาในการมอบหมายงานกับผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.41$,S.D.=0.99)

คณะกรรมการชุมชน ด้านเทคนิค โดยใช้เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและประกอบการพิจารณาความดีความชอบได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.16$,S.D.= 0.51) รองลงมาได้แก่ จัดระบบธุรการและการเงินขององค์กรได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ($\bar{X}=4.05$,S.D.= 0.41) และมีวิธีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารได้อย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.83$,S.D.= 0.70)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการศึกษาและการสอน

ทักษะของ ผู้บริหาร (ด้านการศึกษา และการสอน)	ครูและบุคลากร (n=155)			คณะกรรมการ สถานศึกษา (n=12)			คณะกรรมการชุมชน (n=18)			รวม (n=185)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.ร่วมเป็น คณะกรรมการ สถานศึกษาชั้น พื้นฐานของ สถานศึกษาให้ สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม	4.06	0.61	มาก	3.91	0.66	มาก	3.94	0.72	มาก	4.04	0.62	มาก
2.สามารถ วิเคราะห์สภาพ ปัจจุบันปัญหา และความ ต้องการทางการ ศึกษาของชุมชน เพื่อเป็นข้อมูลใน การวางแผน พัฒนา การศึกษา	4.09	0.78	มาก	4.25	0.86	มาก	4.11	0.83	มาก	4.10	0.79	มาก
3.สามารถร่วม กำหนดนโยบาย และวางแผนการ จัดการศึกษา กับ ชุมชนได้อย่าง เหมาะสม	4.00	0.76	มาก	4.03	0.99	มาก	4.05	0.80	มาก	4.01	0.78	มาก

ทักษะของ ผู้บริหาร (ด้านการศึกษา และการสอน)	ครูและบุคลากร (n=155)			คณะกรรมการ สถานศึกษา (n=12)			คณะกรรมการชุมชน (n=18)			รวม (n=185)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. ร่วมจัด กิจกรรมพัฒนา การศึกษาของ สถานศึกษาใน ชุมชน	4.05	0.70	มาก	3.83	0.83	มาก	4.00	0.76	มาก	4.03	0.72	มาก
5. ร่วมกับชุมชน จัดทำหลักสูตร เพื่อให้ สอดคล้องกับ สภาพท้องถิ่น	3.95	0.65	มาก	3.75	0.86	มาก	3.94	0.53	มาก	3.94	0.66	มาก
6. วรรรงค์ ส่งเสริมให้ ชุมชนตระหนัก ถึงความสำคัญ ของการศึกษา	3.97	0.62	มาก	3.91	0.79	มาก	3.88	0.58	มาก	3.95	0.63	มาก
7. สนับสนุนงบประมาณเพื่อ การพัฒนา การศึกษาใน ชุมชน	3.96	0.61	มาก	3.75	0.95	มาก	3.88	0.47	มาก	3.94	0.64	มาก
8. ร่วมติดตาม ประเมินผลการ จัดการศึกษา ในชุมชนอย่าง ต่อเนื่อง	3.94	0.73	มาก	3.91	0.90	มาก	3.94	0.63	มาก	3.94	0.73	มาก
รวม	4.00	0.55	มาก	3.92	0.76	มาก	3.97	0.55	มาก	3.99	0.56	มาก

จากตารางที่ 7 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้าน การศึกษาและการสอน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.99$, S.D.= 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการทางการ ศึกษาของชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}= 4.10$ S.D.=0.79) รองลงมา ได้แก่ ร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในความคิดสร้างสรรค์กับงานที่ ได้รับอย่างเต็มที่ ($\bar{X}=4.04$,S.D.= 0.62) และร่วมติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของใน ชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.94$,S.D.= 0.73)

เมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ครูและบุคลากร ด้านการศึกษาและ การสอน โดยสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการทางการศึกษาของชุมชน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการศึกษามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.09$,S.D.= 0.78) รองลงมาได้แก่ ร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม($\bar{X}=4.06$,S.D.= 0.61) และร่วมติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาในชุมชน อย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.74$,S.D.= 0.69)

คณะกรรมการสถานศึกษา ด้านการศึกษาและการสอน โดย สามารถวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบันปัญหา และความต้องการทางการศึกษาของชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนา การศึกษามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.25$,S.D.= 0.86) รองลงมาได้แก่ สามารถร่วมกำหนด นโยบายและวางแผนการจัดการศึกษากับชุมชนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.08$,S.D.= 0.99) และ สนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาการศึกษาในชุมชนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.75$,S.D.= 0.95)

คณะกรรมการชุมชน ด้านการศึกษาและการสอน โดยสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการทางการศึกษาของชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.11$,S.D.= 0.83) รองลงมาได้แก่ สามารถร่วมกำหนดนโยบายและ วางแผนการจัดการศึกษากับชุมชนได้อย่างเหมาะสม($\bar{X}=4.05$,S.D.= 0.80) และรณรงค์ส่งเสริม ให้ชุมชนตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.88$,S.D.= 0.58)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านมนุษย

ทักษะของ ผู้บริหาร (ด้านมนุษย)	ครูและบุคลากร (n=155)			คณะกรรมการ สถานศึกษา (n=12)			คณะกรรมการชุมชน (n=18)			รวม (n=185)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.สร้าง ความสัมพันธ์ ด้วยการให้ความ เป็นกันเองกับ ชุมชน	4.01	0.59	มาก	4.08	0.79	มาก	4.11	0.47	มาก	4.03	0.60	มาก
2.สามารถ ติดตาม ประสานงาน ได้เป็นอย่างดีกับ หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	4.06	0.62	มาก	3.66	0.98	มาก	4.05	0.53	มาก	4.04	0.65	มาก
3.สร้าง บรรยากาศของ ความร่วมมือ ร่วมใจในกลุ่ม ผู้ร่วมงานได้ทุก สถานการณ์	3.83	0.66	มาก	3.66	0.88	มาก	3.83	0.70	มาก	3.83	0.69	มาก
4.ร่วมกิจกรรมที่ เป็นประโยชน์ กับชุมชนและ เปิดโอกาสให้ ชุมชนได้ร่วม กิจกรรมของ องค์กร	3.93	0.71	มาก	3.75	0.86	มาก	3.94	0.27	มาก	3.90	0.72	มาก

ทักษะของ ผู้บริหาร (ด้านมนุษย์)	ครูและบุคลากร (n=155)			คณะกรรมการ สถานศึกษา (n=12)			คณะกรรมการชุมชน (n=18)			รวม (n=185)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.สามารถ ควบคุมอารมณ์ ได้ดีเมื่อเผชิญ หน้ากับปัญหา ในสถานการณ์ ต่างๆ	4.08	0.65	มาก	3.83	0.83	มาก	4.16	0.61	มาก	4.07	0.66	มาก
6.สามารถ วิเคราะห์ความ ต้องการของ ผู้ร่วมงานและ มอบหมายงาน ให้ปฏิบัติตรง ความสามารถ	3.96	0.69	มาก	4.00	0.85	มาก	3.88	0.67	มาก	3.95	0.70	มาก
7.สนับสนุนให้ ผู้ร่วมงานมีส่วน ร่วมในการ ทำงานและ ตัดสินใจ	3.96	0.71	มาก	3.91	0.66	มาก	3.94	0.72	มาก	3.96	0.71	มาก
8.ให้ความสำคัญ และรู้จักยกย่อง ผู้ร่วมงานเป็น รายบุคคลและ ส่วนรวมอย่าง จริงใจ	4.10	0.72	มาก	3.91	0.66	มาก	4.11	0.67	มาก	4.10	0.76	มาก
รวม	3.99	0.55	มาก	3.85	0.67	มาก	4.26	0.63	มาก	4.01	0.65	มาก

จากตารางที่ 8 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการไว้วางใจกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.01, S.D.=0.66$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยให้ความสำคัญและรู้จักยกย่องผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและส่วนรวมอย่างจริงจัง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.10, S.D.=0.76$) รองลงมา ได้แก่ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ($\bar{X}=4.07, S.D.=0.66$) และสร้างบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้ทุกสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=4.83, S.D.=0.69$)

เมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ครูและบุคลากร ด้านมนุษย โดยให้ความสำคัญและรู้จักยกย่องผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและส่วนรวมอย่างจริงจังมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.10, S.D.=0.72$) รองลงมาได้แก่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ($\bar{X}=4.08, S.D.=0.65$) และสร้างบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้ทุกสถานการณ์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.83, S.D.=0.66$)

คณะกรรมการสถานศึกษา ด้านมนุษย โดยสร้างความสัมพันธ์ด้วยการให้ความเป็นกันเองกับชุมชน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.08, S.D.=0.79$) รองลงมาได้แก่ สามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้ร่วมงานและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตรงความสามารถ ($\bar{X}=4.00, S.D.=0.85$) และสามารถติดตามและประสานงานได้เป็นอย่างดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.66, S.D.=0.98$)

คณะกรรมการชุมชน ด้านมนุษย โดยสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.16, S.D.=0.61$) รองลงมาได้แก่สร้างความสัมพันธ์ด้วยการให้ความเป็นกันเองกับชุมชน ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.47$) และสร้างบรรยากาศขอความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้ทุกสถานการณ์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.83, S.D.=0.70$)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านมโนภาพ

ทักษะของ ผู้บริหาร (ด้านมโนภาพ)	ครูและบุคลากร (n=155)			คณะกรรมการ สถานศึกษา (n=12)			คณะกรรมการชุมชน (n=18)			รวม (n=185)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.สามารถกำหนด นโยบายและ เป้าหมายของ องค์การให้ สอดคล้องกับ นโยบายของ หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องทุกระดับ และเหมาะสม	3.98	0.63	มาก	3.83	0.71	มาก	4.00	0.48	มาก	3.97	0.63	มาก
2.สามารถ วิเคราะห์สภาพ ปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ของชุมชนได้อย่าง ถูกต้อง	3.87	0.72	มาก	3.83	0.71	มาก	3.77	0.54	มาก	3.96	0.70	มาก
3.วางแผนพัฒนา องค์กรได้อย่าง ครอบคลุมครบ ถ้วนทุกด้านและ สามารถ แก้ปัญหาได้จริง	3.96	0.68	มาก	4.00	0.73	มาก	3.83	0.51	มาก	4.03	0.65	มาก
4.วางแผนการ ตรวจสอบการให้ จ่ายงบประมาณ ได้ถูกต้องและ เหมาะสม	3.99	0.63	มาก	4.25	0.52	มาก	3.94	0.41	มาก	4.07	0.62	มาก

ทักษะของ ผู้บริหาร (ด้านมโนภาพ)	ครูและบุคลากร (n=155)			คณะกรรมการ สถานศึกษา (n=12)			คณะกรรมการชุมชน (n=18)			รวม (n=185)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.วิเคราะห์ ปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจสั่ง การโดยคำนึงถึง ส่วนรวมเป็น สำคัญ	4.03	0.59	มาก	4.25	0.45	มาก	4.22	0.42	มาก	4.08	0.57	มาก
6.วิเคราะห์การใช้ ทรัพยากรได้ ถูกต้องและ เหมาะสมกับ ศักยภาพและ ข้อจำกัดที่มีอยู่	4.08	0.63	มาก	4.08	0.51	มาก	4.16	0.51	มาก	4.16	0.64	มาก
7.วิเคราะห์และ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ องค์กรที่ผ่านมา และนำผลที่ได้ไป ใช้แก้ไขปรับปรุง การบริหารงาน และวางแผน บริหารจัดการใน ปีต่อไป	3.75	0.57	มาก	4.00	0.42	มาก	3.94	0.53	มาก	3.92	0.65	มาก
รวม	3.96	0.47	มาก	4.03	0.42	มาก	3.98	0.33	มาก	4.03	0.42	มาก

จากตารางที่ 9 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านมโนภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.03$, S.D.= 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรได้ถูกต้องและเหมาะสมกับศักยภาพและข้อจำกัดที่มีอยู่ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.16$ S.D.=0.64) รองลงมา ได้แก่ วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบ

ก่อนตัดสินใจสั่งการโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นสำคัญ ($\bar{X}=4.08, S.D.=0.57$) และวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผ่านมาและนำผลที่ได้ไปใช้แก้ไขปรับปรุงการบริหารงานและวางแผนบริหารจัดการในปีต่อไป มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.92, S.D.=0.65$)

เมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ครูและบุคลากร ด้านมโนภาพ โดยวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรได้ถูกต้องและเหมาะสมกับศักยภาพและข้อจำกัดที่มีอยู่ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.08, S.D.=0.63$) รองลงมาได้แก่ วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นสำคัญ ($\bar{X}=4.03, S.D.=0.59$) และวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผ่านมาและนำผลที่ได้ไปใช้แก้ไขปรับปรุงการบริหารงานและวางแผนบริหารจัดการในปีต่อไปมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.75, S.D.=0.57$)

คณะกรรมการสถานศึกษา ด้านมโนภาพ โดยวางแผนการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณได้ถูกต้องและเหมาะสม กับวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=4.25, S.D.=0.45$) และ สามารถกำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับและเหมาะสม กับ สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของชุมชนได้อย่างถูกต้องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.83, S.D.=0.71$)

คณะกรรมการชุมชน ด้านมโนภาพ โดยวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.22, S.D.=0.42$) รองลงมาได้แก่ วิเคราะห์การใช้ทรัพยากรได้ถูกต้องและเหมาะสมกับศักยภาพและข้อจำกัดที่มีอยู่ ($\bar{X}=4.16, S.D.=0.51$) และสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของชุมชนได้อย่างถูกต้องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.77, S.D.=0.54$)

ตอนที่ 3 แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

แนวทางการเสริมสร้างทักษะทักษะของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยพิจารณาจากข้อเสนอแนะทักษะของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน พบว่า

1. ด้านความรู้ความคิด

จากการสำรวจแบบสอบถามด้านความรู้ความคิด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้มีวิธีการที่หลากหลาย กระทั่งถึงการระดมแนวความคิดของผู้ร่วมงาน และช่วยกันปรับปรุง พัฒนาสิ่งที่ยังบกพร่องภายในสถานศึกษารวมทั้งผู้บริหารควรมีมุมมองในการกำหนดทิศทางเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกล่าวคือ

* ผู้บริหารควรมอบหมายงานแก่ผู้ร่วมงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เพื่อให้การปฏิบัติงาน

ดำเนินไปอย่างถูกต้อง เรียบร้อยและตรงตามเวลาที่กำหนดและที่สำคัญทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสุขในการทำงาน

2. ด้านเทคนิค

จากการสำรวจแบบสอบถามด้านเทคนิค พบว่า ควรมีการนำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆที่ทันสมัย อาทิ การจัดการข้อมูลระบบสารสนเทศ เป็นต้น และผู้บริหารควรมีการพบปะพูดคุยกับผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยการใช้ภาษาที่เหมาะสม เครื่องมือที่สอดคล้องกับความต้องการในการบริหารที่สำคัญควรมีกระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานโดยพิจารณาความดีความชอบโดยให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อความเป็นธรรมและไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในสถานศึกษา

3. ด้านการศึกษาและการสอน

จากการสำรวจแบบสอบถามด้านการศึกษาและการสอน พบว่า ควรศึกษาสภาพการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดโดยเข้าใจถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อีกทั้งควรร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดกิจกรรมการเรียนการสอน อาทิ การจัดทำหลักสูตร การรณรงค์ส่งเสริมให้ชุมชนได้เห็นคุณค่าของการศึกษา กระทั่ง ร่วมมือกับชุมชนให้เป็นส่วนหนึ่งในการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาภายในชุมชน

4. ด้านมนุษย์

จากการสำรวจแบบสอบถามด้านมนุษย์ พบว่า ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความสุข โดยการสร้างความสัมพันธ์การประสานงานแบบเป็นกันเอง ควรทำความเข้าใจถึงความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงานและมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถและเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดควรเน้นการทำงานเป็นกลุ่มแบบกัลยามิตร และเปิดโอกาสให้ผู้ช่วยงานมีโอกาสในการตัดสินใจ ในบางครั้ง ควรให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสมซึ่งจะมีส่วนทำให้บรรยากาศในการทำงานเกิดมีความสุขและสนุกกับการทำงาน

5. ด้านมโนภาพ

จากการสำรวจแบบสอบถามด้านมโนภาพ พบว่า ควรศึกษาและทำความเข้าใจถึงสภาพองค์กรให้ชัดเจนเพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และผู้ร่วมงาน ได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ ควรเข้าใจและคำนึงถึงพฤติกรรมในภาพรวมและราย* ด้านของผู้ร่วมงาน เพื่อกำหนดทิศทางในการวางแผนตรวจสอบและประเมินผล ก่อนตัดสินใจสั่งการหรือลงมือปฏิบัติเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในสถานศึกษา

ดังนั้น เมื่อกล่าวโดยภาพรวม สามารถสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการให้ผู้บริหารศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษิตามนโยบายหลักของหน่วยงานต้นสังกัดและกระแสสังคมเพื่อให้สามารถรับสภาพของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางในการป้องกัน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ควรมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของผู้ร่วมงานให้มากที่สุด ควรทำความเข้าใจและคำนึงถึงพฤติกรรมในภาพรวมของผู้ร่วมงาน ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ชุมชน ฯลฯ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและควรสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบกัลยามิตรอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม 2. แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการชุมชน จาก 5 โรงเรียน จำนวน 191 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลจาก 5 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) จำนวน 46 คน โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพผลดุง) จำนวน 32 คน โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) จำนวน 30 คน โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) จำนวน 51 และโรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพระปฐมเจดีย์) จำนวน 32 คน รวม 191 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 185 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.86 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบถึงสภาพที่แท้จริงสามารถนำไปใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์กับการบริหาร ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านมโนภาพ ($\bar{X}=4.03$, S.D.= 0.42) ด้านมนุษย ($\bar{X}=4.01$, S.D.= 0.65) ด้านการศึกษาและการสอน ($\bar{X}=3.99$, S.D.= 0.56) ด้านความรู้ความคิด ($\bar{X}=3.92$, S.D.= 0.57) และด้านเทคนิค ($\bar{X}=3.88$, S.D.=0.54)

2. แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่าผู้บริหารควรศึกษาสภาพการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาตามนโยบายหลักของหน่วยงานต้นสังกัด และกระแสสังคมเพื่อให้สามารถปรับสภาพของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางในการป้องกัน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อควรมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของผู้ร่วมงานให้มากที่สุด ควรทำความเข้าใจและ

คำนี้ถึงพฤติกรรมในภาพรวมของผู้ร่วมงาน ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ชุมชน เข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและควรสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน

การอภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบถึงสภาพที่แท้จริง สามารถนำไปใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครนครปฐม สามารถ อภิปรายผลเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยภาพรวม อยู่ใน ระดับมาก เป็นไปได้ว่า นโยบายการศึกษาที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยเปิด โอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อาทิ คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการชุมชน ฯลฯ ได้เข้ามามี ส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการศึกษา ซึ่งผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงได้มุ่งเน้น นโยบายการมีส่วนร่วมกับผู้ร่วมชุมชนและผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ดังที่วันทนา เมืองจันทร์ แสดง แนวคิดว่าการที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะในการวางแผนที่ดี มีการกำหนดทิศทางล่วงหน้าว่าจะดำเนินการ พัฒนาไปในแนวทางใด มิใช่เป็นการพัฒนาที่ปล่อยให้ดำเนินการไปตามธรรมชาติอย่างเลื่อนลอย ไร้ซึ่งทิศทางการดำเนินการพัฒนานั้น และเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของรัฐบาล จึงได้นำ ทักษะด้านต่างๆ เข้ามาบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ อันประกอบด้วย ทักษะด้านความรู้ ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้าน มโนภาพ เหตุเพราะผู้บริหารได้ใช้ทักษะในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผลการวิจัย ปรากฏอยู่ในระดับมาก ดังที่ไลวูด และมอนต์โกเมรี (Leithood and Montgomery) พบว่า ทักษะ การบริหารส่งผลทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล ซึ่ง ล็อคและคณะ (Locke and others) ก็พบ เช่นเดียวกันว่า ความรู้และทักษะการบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงาน สอดคล้อง กับผลการวิจัยของศักดิ์สิทธิ์ โดสมบัติ ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า 1. การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียน ระดับมัธยม ตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านความคิดรวบยอด ด้าน มนุษย์สัมพันธ์และด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก 2. การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้ง 3 ด้าน คือด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิค ปรากฏว่าการใช้ทักษะด้านความคิด

รวบยอดและด้านเทคนิคแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยที่พบ เมื่อจัดลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ลำดับแรก รองลงมาได้แก่ ทักษะด้านมนุษย อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสามารถมองภาพรวมของ สถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถเชื่อมความสัมพันธ์ของสายภายในองค์กรขับเคลื่อนไป อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายตามกำหนด โดยผู้บริหาร สามารถกำหนดนโยบายและเป้าหมาย ขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับและเหมาะสม วิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของชุมชนได้อย่างถูกต้อง โดยวางแผนพัฒนาองค์กรได้ อย่างครอบคลุมครบถ้วนทุกด้านและสามารถแก้ปัญหาได้จริง มีการวางแผนการตรวจสอบการใช้ จ่ายงบประมาณได้ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งได้วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ สั่งการโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นสำคัญ ประกอบกับใช้ทรัพยากรได้ถูกต้องและเหมาะสมกับ ศักยภาพและข้อจำกัดที่มีอยู่ และประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผ่านมาและนำผลที่ได้ไป ใช้แก้ไขปรับปรุงการบริหารงานและวางแผนบริหารจัดการในปีต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ วันทนา เมืองจันทร์ ที่พบว่า การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะในการวางแผนที่ดี มีการกำหนดทิศทาง ล่วงหน้าว่าจะดำเนินการพัฒนาไปในแนวทางใด มิใช่เป็นการพัฒนาที่ปล่อยให้ดำเนินการไปตาม ธรรมชาติอย่างเลื่อนลอยไร้ซึ่งทิศทาง การดำเนิน การพัฒนานั้น จำเป็นที่จะต้องมี วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นตัวชี้นำ ทั้งนี้ ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญด้านมนุษย เช่นเดียวกันดังค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียง กับด้านมนุษย อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องการให้ครูมีความสุขในการทำงาน จึงมุ่งเน้นสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้นอย่างเนื่อง ด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ สร้างความสัมพันธ์ด้วย การให้ความเป็นกับเองกับชุมชน ติดตามและประสานงานได้เป็นอย่างดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สร้างบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้ทุกสถานการณ์ ร่วมกิจกรรมที่เป็น ประโยชน์กับชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ร่วมกิจกรรมขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถ ควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ สามารถวิเคราะห์ความต้องการ ของผู้ร่วมงานและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตรงความสามารถ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมใน การทำงานและตัดสินใจ ให้ความสำคัญและรู้จักยกย่องผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและส่วนรวม อย่างจริงใจ ดังที่หฤทัย ปุระเศรณี แสดงแนวคิดไว้ว่า ทักษะด้านมนุษย คือ ทักษะเกี่ยวกับ มนุษย์การจูงใจ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ การสร้างสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทักษะประเภทนี้เป็นเรื่องสำคัญและเป็นทักษะที่ผู้บริหาร

ทุกคนต้องมี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กฤษณะ สุพงษ์ ศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียนในทุกมาตรฐาน

จากผลการวิจัย ยังพบอีกว่า ทักษะด้านเทคนิค มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แต่อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารอยู่ในช่วงกำลังพัฒนาเพื่อหาแนวทาง วิธีการและเทคนิคต่างๆ เข้าสอดคล้องกับระบบต่างๆ เพื่อลดความซับซ้อน สร้างความรวดเร็ว ลดภาระงานเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด อีกทั้งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับวิธีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารได้อย่างเหมาะสม ใช้ภาษาในการมอบหมายงานกับผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน ดำเนินการบริหารงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ จัดทำเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ จัดระบบธุรการและการเงินขององค์กรได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ ใช้เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและประกอบการพิจารณาความดีความชอบได้อย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ที่พบว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่างๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ที่พบว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และสิ่งจำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะ ซึ่งเกิดจากการศึกษา ประสบการณ์ และการฝึกอบรม ในทักษะการบริหารทั้งสามด้านนี้จะใช้มากหรือน้อยแตกต่างกันออกไป ส่วนผู้บริหารระดับสูงนั้นเป็นตำแหน่งที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ตัดสินใจและอนาคตขององค์กร ซึ่งต้องมีและใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับกลางที่ต้องเป็นผู้ประสานนโยบายของหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงาน

2. แนวทางการส่งเสริมทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่า ซึ่งการข้อเสนอแนะโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารควรศึกษาสภาพการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาตามนโยบายหลักของหน่วยงานต้นสังกัดและกระแสสังคมเพื่อให้สามารถปรับสภาพของสถานศึกษาให้สอดคล้องรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางในการป้องกัน

แก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ควรมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของ
 ผู้ร่วมงานให้มากที่สุด ควรทำความเข้าใจและคำนึงถึงพฤติกรรมในภาพรวมของผู้ร่วมงาน ควรเปิด
 โอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ชุมชน ฯลฯ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและควรสร้าง
 บรรยากาศในการทำงานแบบกัลยามิตรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากข้อเสนอแนะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า
 คณะครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการชุมชน ต้องการให้ผู้บริหาร
 สถานศึกษาใช้ทักษะในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทักษะเหล่านั้นล้วนแล้วแต่มีความสำคัญ
 ยิ่งต่อการบริหารงานในสถานศึกษา ดังแนวคิดของ ล็อกและคณะ (Locke and others) ที่พบว่า
 ความรู้และทักษะการบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานและสอดคล้องกับแนวคิด
 ของไลวูด และมอนต์โกเมรี (Leithwood and Montgomery) ที่พบว่า ทักษะการบริหารส่งผลทำให้
 โรงเรียนมีประสิทธิผล ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการบริหารเพื่อเป็นเครื่องมือใน
 การสนับสนุนการบริหารจัดการให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด
 ไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป ผู้วิจัยจึงได้

เสนอแนะการวิจัย ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยน้อยสุดแต่อยู่ในระดับมากรองลงมาได้แก่
 ด้านความรู้ความคิด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารควรเร่งให้ความสำคัญในอันที่จะนำเทคนิคและ
 วิธีการต่างๆ เข้าสอดแทรกกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างแนวทางใหม่ๆ ใน
 การทำงานแก่ตนเองและผู้ร่วมงาน เหตุเพราะทักษะด้านเทคนิคนี้ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่
 ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ในการสอดแทรกและแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ผู้วิจัยจึงเสนอว่า
 ผู้บริหารควรเร่งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และบุคคลผู้เกี่ยวเนื่องด้วยสถานศึกษา
 ได้แก่ คณะครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาตลอดถึงคณะกรรมการชุมชน ในอันที่จะ
 พัฒนาเทคนิคการบริหารด้วยรูปแบบต่างๆ อาทิ การจัดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะทางการบริหาร
 ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน และผู้บริหารกับผู้ร่วมงานตลอดผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับชั้น เพื่อเป็นแนวทาง
 ในการเสริมสร้างทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป อีกทั้ง ควรเปิดโอกาส
 แก่ผู้ร่วมงานในการปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการทำงานเช่น
 การจัดการประชุมทั้งในและนอกสถานที่ตามวาระโอกาสที่เหมาะสมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง
 ผู้บริหารและครู

ส่วนด้านมโนภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและอยู่ในระดับมากรองลงมาได้แก่ ด้านมนุษย และด้านการศึกษาและการสอนถึงแม้ว่าด้านต่างๆ เหล่านี้จะอยู่ในระดับมากแต่ผู้บริหารก็ควร พัฒนางานต่างๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและผู้บริหารผู้พัฒนางานบางส่วนโดยผู้วิจัยจึงเสนอว่า ด้าน มโนภาพ ควรจัดทำรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางวางแผนแก้ไขให้ เหมาะสมกับการบริการจัดการในปีต่อไป ด้านมนุษย ควรร่วมมือกับชุมชนในการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้มากขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการติดต่อประสานงานและเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้เกิดความสุขและสนุกสนาน และด้านการศึกษาและการสอน ควรเร่งสร้างโครงการหรือกิจกรรม ที่ก่อให้เกิดความตระหนักแก่ชุมชนที่เกี่ยวข้องเนื่องด้วยการศึกษา เพื่อให้ชุมชนเห็นคุณค่าของ การศึกษาและร่วมจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมสนับสนุนงบประมาณและร่วมติดตามการจัด การศึกษาท้องถิ่นอย่างเหมาะสม

2. ส่วนแนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารตามข้อเสนอแนะของผู้ตอบ แบบสอบถามนั้น โดยภาพรวม ผู้วิจัยขอเสนอว่า ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมกับผู้ ร่วมงานเกี่ยวกับประเด็นและแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารภายในสถานศึกษา อีกทั้ง ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาทักษะการบริหารอย่างต่อเนื่อง และ หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุน ส่งเสริมให้มีจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร ด้วยกันตามเขตการศึกษาต่างๆ และให้มีการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำ กระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต จึงเสนอแนวทางการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานใน สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารต่อการบริหารงานตามแนวทาง เศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม
3. ควรศึกษาทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของครูและ บุคลากรคณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการชุมชน สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

โกวิท พวงงาม. การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพฯ : วิญญูชน, 2548.

โกศล ไสขาว. “ความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น. เอกสารประกอบการรับฟังความคิดเห็น : หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วน บางกอกบล็อก, 2542.

กลุ่มงานประเมินการศึกษาขั้นพื้นฐาน. การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550.

กฤษณะ สุพงศ์. “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

จิรวรรณ คงคล้าย. “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อความพร้อมในการบริหารการศึกษาขององค์กร บริหารส่วนตำบล จังหวัดนคปฐม.” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

ชฎิล นิมนวล. “แนวทางการเตรียมความพร้อมในการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.

ชาติ ป้ายเที่ยง. “การใช้ทักษะบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสิงห์บุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ เทพสตรี, 2548.

เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์. “การพัฒนาคุณภาพการคิด.” การวัดผลการศึกษา 18, 54 (มกราคม- เมษายน 2540): 9.

ณรงค์ แยมประดิษฐ์. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.

ทิตินา เขมมณี และคนอื่นๆ. “การเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด.” วารสารวิชาการ, 26

(กรกฎาคม-ตุลาคม): 45-47.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: พิเศษผู้พิมพ์, 2537.

ประเวศ วะสี. ยุทธศาสตร์ทางปัญญาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2537.

ปรีชา นิพนธ์พิทยา. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา 2536.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2537.

พนม พงษ์ไพบูลย์. “มองการศึกษาขั้นพื้นฐานไทยก่อนถึงปี 2000.” วารสารปฏิรูปการศึกษา 1, 8

(มกราคม 2542): 8-12.

ยรรยง อรรถวิโชค. “ทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

วีระ สุภาภิกข. การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration). เอกสารประกอบการสอน

ภาควิชาการบริหารการศึกษากรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.

ประภาศิริ สุภพันธ์. “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ภูมิภาคตะวันตก”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

พยุงค์ดี จันทรสุนทร. “แนวทางการพัฒนาการศึกษา” วารสารวิชาการ 1, 1 (มกราคม 2541.), 1.

ภรภัค จิรคุณถาวร. “การใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1, 2, 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548.

มานิตย์ คณะวาปี. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3.” รายงานการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเชิงวิทยานิพนธ์

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2546

รุ่ง แก้วแดง. ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2542.

โรงเรียนสระกระเทียม. รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียน นครปฐม : สังกัดเทศบาลนครปฐม, 2546.

วินัย ธรรมเกื้อกูล. “ทักษะการศึกษาและวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

วันทนา เมืองจันทร์. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา .กรุงเทพฯ : วันทิพย์, 2542.

สภาอำนวยการรัฐมนตรี, คณะกรรมการประสานสัมพันธ์. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับประชาชน .ม.ม.ท.,ม.ป.ป.

ศักดิ์สิทธิ์ ไตสมบัติ. “การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยการศึกษ, 2546

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. ทักษะการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา . เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539.

โสภณ ชินคำ. “ความคิดเห็นของผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 7.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2536.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมการศาสนา, 2543.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนแห่งความหวังและอนาคตของชาติ กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2540.

เสกสรรค์ รัตนจริยากุล. “ระดับทักษะและความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2547.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550 – 2554. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2550.

สมภูมิ รวีวรรณ. “การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2542.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2538.

หฤทัย บุตรเศรษฐี Pocket MBA ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: บริษัทคู่แข่ง, 2539.

อุบล เล่นวารี. กลยุทธ์การบริหารการศึกษายุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: อีรพวงษ์การพิมพ์, 2538.

อุทัย บุญประเสริฐ. "การบริหารการจัดการที่โรงเรียนในศตวรรษที่ 21". เอกสารประชุมสัมมนาจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (14 ธันวาคม 2542): 25.

อวยพร รัตน์ไพฑูรย์. "ทักษะการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

ภาษาอังกฤษ

Alfonso, Robert J. and others. Instructional Supervision. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1981.

Bovee, Courtland L. and others . Management .New York : McGraw – Hill, Inc., 1993.

Drake, Thelbert L., and William H. Roe. The Principalsip. 3rd ed. New York: Macmillan., 1986

Harris, Ben M. Supervision Behavior in Education. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985.

Hersey, Paul., and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior .6th ed. New Jersey: A Simon Schuster company, 1993.

Katz, Daniel ,and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organization. 2nd ed. New York: John Wiley & Son, 1978.

Kindred, Leslie. School public relations, Englewood Cliffs. New Jersey Prentice – Hall, Inc, 1975.

Leithwood , K.A., and D.J. Montgomery. The Principal Profile . Toronto, ONT: OISE Press, 1986.

Locke , Edwin A. and others. The Essence of Leadership: the Four Keys to Leading Successfully. New York: Lexington Books, 1991.

Perter. Denis Pallozzi. "A Model for Community Participation in Local School District Decision Making, "Dissertation Abstracts International 42,4(April 1981):1481-A.

Roberta, Jolly. "The effectiveness of secondary educational administration preparation programs." Dissertation Abstracts International. Kansas Regents Universities, 1996) : 4224 – A.

Sergiovanni, Thomas J. and others. Educational Governance and Administration . Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.,1980.

_____. Instructional Supervision. 2nd ed .Boston: Allyn and Bacon, Inc.,1981.

Smith. Jane Elizabeth. "the Role of citizens Committees in the Primary and Development of the General Education Park in Plymouth, Michigan." In Dissertation Abstracts International 32,3(November, 1971): 2377-A.

Tillotson, Elizabeth Ann. "An Analysis of Technical, Human and Conceptual skills among student Affairs Administrators in Higher Education." Dissertation Abstracts International 23 (July 1996): 64-A.

Wiles, Kimball . Supervision for Better School ,2 ed. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1955.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โทรภายใน 2368

ที่ ศธ.0520.203.2/จ 107 วันที่ ๒ ตุลาคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์

ด้วย นางสาวกาญจนาภา กลิ่นล่อ รหัสนักศึกษา 47252413 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครปฐม”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความ
เที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ ภาควิชาฯ ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา
ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์

การศึกษา : สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขา Statistics สถาบันCarnegie-Mellon University (USA)

ตำแหน่ง : อาจารย์คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. ดร.พิเชษฐ ศรีเมฆ

การศึกษา : สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขา Development Education Central Luzon State University

ตำแหน่ง : ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

3. นางสาว สุวรรณมา ตั้งไชยศิริ

การศึกษา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาไทย

ตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)

4. นายสมชาย เปี้ยถนอม

การศึกษา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม)

5. นายโสภณ นาคศิริ

การศึกษา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม

ภาคผนวก ข
สำเนาหนังสือขออนุญาต
ทดลองเครื่องมือ และเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศษ 0520.203.2 / ๑๙๙ -

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 ตุลาคม 2550

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 วัดใหญ่ (ราชพจน์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวกาญจนภา กลิ่นละออ รหัสนักศึกษา 46252413 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขออนุญาตยืมให้นางสาวกาญจนภา กลิ่นละออ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาที่ท่านรับผิดชอบอยู่ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนสำหรับทดลองเครื่องมือ จังหวัดสมุทรสงคราม

1. โรงเรียนเทศบาลวัดใหญ่
2. โรงเรียนเทศบาลแสงวนิช
3. โรงเรียนเทศบาลวัดธรรมนิมิต
4. โรงเรียนเทศบาลวัดปฐมคณาวาส
5. โรงเรียนเทศบาลวัดป้อมแก้ว

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ๒๑๕๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑๖ มิถุนายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพระปฐมเจดีย์)

ด้วย นางสาวกาญจนาภา กลิ่นละออ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม” มีความ
ประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากประธานกรรมการสถานศึกษา และประธานชุมชน ในหน่วยงาน
ของท่าน เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอ
ความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตและแจ้งประธานกรรมการสถานศึกษา และประธานชุมชน ทราบ
เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จังหวัดนครปฐม

1. โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)
2. โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง)
3. โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม)
4. โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ)
5. โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพระปฐมเจดีย์)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance f Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	143.8000	92.6483	.6425	.8753
X2	143.6667	90.8506	.6975	.8735
X3	143.7667	93.0816	.6252	.8757
X4	143.8000	91.4759	.7579	.8733
X5	143.9333	91.3747	.6295	.8747
X6	144.2000	92.9241	.6008	.8759
X7	143.9000	89.9552	.6995	.8729
X8	144.0000	92.3448	.4956	.8772
X9	144.1333	86.2575	.7600	.8701
X10	144.2000	92.9241	.6008	.8759
X11	144.2667	88.6851	.6521	.8732
X12	143.8333	91.7299	.7085	.8740
X13	143.9000	92.4379	.6845	.8747
X14	143.7000	98.9759	.0783	.8835
X15	143.5333	97.2920	.2560	.8814
X16	143.6667	97.3333	.2103	.8822
X17	143.6333	96.4471	.3197	.8806
X18	143.7333	98.4092	.1356	.8830
X19	144.0667	98.2713	.1031	.8842
X20	144.0333	97.2747	.1934	.8827

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance f Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X21	143.7000	97.1828	.2114	.8823
X22	144.1333	100.1885	-.0670	.8862
X23	144.0333	97.4816	.1530	.8837
X24	143.7333	97.9264	.1160	.8844
X25	143.7333	99.9954	-.0505	.8845
X26	143.7000	95.7345	.2006	.8846
X27	143.9667	97.4126	.1064	.8864
X28	144.0000	94.6897	.3519	.8802
X29	143.8333	92.7644	.6100	.8757
X30	143.7667	92.5989	.6741	.8750
X31	143.8000	93.4759	.5620	.8766
X32	143.9000	92.4379	.5513	.8763
X33	143.7000	93.8724	.5270	.8772
X34	143.5333	96.8782	.1770	.8838
X35	143.7333	95.3057	.3003	.8812
X36	143.6333	99.4126	.0115	.8849
X37	143.5667	98.1161	.1803	.8823
X38	143.4000	98.9379	.0616	.8842
X39	143.1667	100.2126	-.0695	.8862

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 39

Alpha = .8824

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม

แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่ายิ่งต่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเทศบาลนครนครปฐม จึงขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงซึ่งคำตอบจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด

แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ทักษะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ของชุมชน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ขอขอบคุณในความร่วมมืออย่างยิ่ง

กาญจนาภา กลิ่นละออ

นักศึกษาระดับมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านแบบสอบถามแต่ละข้อเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและใส่เครื่องหมาย (/) ตามความเป็นจริง

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	หมายเหตุ
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 40 ปี <input type="checkbox"/> 40 – 50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี	
3	อายุราชการ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10 ปี <input checked="" type="checkbox"/> 10 – 20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี	
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ครูและบุคลากร <input type="checkbox"/> คณะกรรมการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> คณะกรรมการชุมชน	
5	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	

ตอนที่ 2 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านแบบสอบถามแต่ละข้อเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารและใส่เครื่องหมาย (/) ในช่องที่ท่านเห็นสมควร โดยคำถามแต่ละข้อต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และข้อคำถามของการวิจัยตามตัวแปรที่ตั้งไว้

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ					หมายเหตุ
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
	ทักษะด้านความรู้ความคิด						
1	มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจและขอบข่ายของงานบริหารองค์กรได้อย่างถูกต้อง						
2	มีแนวคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ๆในการบริหารองค์กร						
3	สามารถวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาได้อย่างมีเหตุผล						
4	นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม						
5	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงการทำงานได้ดีขึ้น						
6	ให้คำปรึกษา แนะนำในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสามารถปฏิบัติตามได้						
7	มอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และลักษณะงาน						
8	บริหารงานโดยใช้วิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร						

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ					หมายเหตุ
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
	ทักษะด้านเทคนิค						
9	นำเทคนิคและกระบวนการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ						
10	มีวิธีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารได้อย่างเหมาะสม						
11	ใช้ภาษาในการมอบหมายงานกับผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน						
12	ดำเนินการบริหารงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง						
13	ทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์						
14	จัดทำเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ						
15	จัดระบบธุรการและการเงินขององค์กรได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ						
16	ใช้เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและประกอบการพิจารณาความดีความชอบได้อย่างถูกต้อง						
	ทักษะด้านการศึกษาและการสอน						
17	ร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม						

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ					หมายเหตุ
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
18	สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการทางการศึกษาของชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการศึกษา						
19	สามารถร่วมกำหนดนโยบายและวางแผนการจัดการศึกษากับชุมชนได้อย่างเหมาะสม						
20	ร่วมจัดกิจกรรมพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในชุมชน						
21	ร่วมกับชุมชนจัดทำหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น						
22	รณรงค์ส่งเสริมให้ชุมชนตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา						
23	สนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาการศึกษาในชุมชน						
24	ร่วมติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของชุมชนอย่างต่อเนื่อง						
	ทักษะด้านมนุษย						
25	สร้างความสัมพันธ์ด้วยการให้ความเป็นกับเองกับชุมชน						
26	สามารถติดตามและประสานงานได้เป็นอย่างดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง						
27	สร้างบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้ทุกสถานการณ์						

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ					หมายเหตุ
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
28	ร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์กับชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ร่วมกิจกรรมขององค์กร						
29	สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ						
30	สามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้ร่วมงานและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตรงความสามารถ						
31	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงานและติดสีนใจ						
32	ให้ความสำคัญและรู้จักยกย่องผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและส่วนรวมอย่างจริงจัง						
	ทักษะด้านมโนภาพ						
33	สามารถกำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับและเหมาะสม						
34	สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของชุมชนได้อย่างถูกต้อง						
35	วางแผนพัฒนาองค์กรได้อย่างครอบคลุมครบถ้วนทุกด้านและสามารถแก้ปัญหาได้จริง						
36	วางแผนการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณได้ถูกต้องและเหมาะสม						
37	วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นสำคัญ						

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ					หมายเหตุ
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
38	วิเคราะห์การใช้ทรัพยากรได้ถูกต้องและเหมาะสมกับศักยภาพและข้อจำกัดที่มีอยู่						
39	วิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผ่านมาและนำผลที่ได้ไปใช้แก้ไขปรับปรุงการบริหารงานและวางแผนบริหารจัดการในปีต่อไป						

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด.....
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

.....

2. ทักษะด้านเทคนิค.....

.....

.....

3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน.....

.....

.....

4. ทักษะด้านมนุษย.....

.....

.....

5. ทักษะด้านมโนภาพ.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวกาญจนภา กลิ่นละออ
ที่อยู่ 250/2 ถนน สมุทรสงคราม- บางแพ ตำบล แม่กลอง อำเภอเมือง
 จังหวัดสมุทรสงคราม
สถานที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล ๓ (สระกระเทียม) ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง
 จังหวัดนครปฐม

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2531 สำเร็จชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนเมืองสมุทรสงคราม
 พ.ศ. 2537 สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนถาวรรานุกูล
 พ.ศ. 2540 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต
 คณะบริหารธุรกิจ วิชาเอกคอมพิวเตอร์ธุรกิจ
 พ.ศ. 2547 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2543 พนักงานครูเทศบาล ตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนเทศบาล ๓
 (สระกระเทียม)
 พ.ศ. 2545 พนักงานครูเทศบาล ตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนเทศบาล ๓
 (สระกระเทียม)
 พ.ศ. 2547 พนักงานครูเทศบาล ตำแหน่งครู (คศ.1) โรงเรียนเทศบาล ๓
 (สระกระเทียม)
 พ.ศ. 2549 พนักงานครูเทศบาล ตำแหน่งครู ชำนาญการ โรงเรียนเทศบาล ๓
 (สระกระเทียม) จนถึงปัจจุบัน