

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงาน  
ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

โดย

นางสาววราภรณ์ แก้วนิมิตรชัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2549  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATIVE BEHAVIOR AND THE SCHOOL  
ADMINISTRATION OF ADMINISTRATOR IN NAKHONPATHOM MUNICIPAL SCHOOLS

By

Waraporn Kewnimitchai

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2006

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม” เสนอโดย นางสาววราภรณ์ แก้วนิมิตรชัย เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร
3. อาจารย์ ดร. วัชনীร์ เซาว์ดำรงค์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีรวรรณ คงคล้าย)

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

.....กรรมการ .....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร) (อาจารย์ ดร. วัชনীร์ เซาว์ดำรงค์)

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

.....กรรมการ .....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร)

(นายชวัลชัย เจริญประเสริฐ)

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

46252324. : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : พฤติกรรมการบริหาร / การบริหารงานในสถานศึกษา

วราภรณ์ แก้วนิมิตชัย : ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม. อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : ผศ.ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร, รศ. ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร และ อ. ดร. วชิรณีย์ เชาวน์ดำรงค์. 112 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม 2) การบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยใช้พนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานครู สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ประกอบด้วย ผู้บริหาร และครูสอน รวม 170 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดสร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ตามแนวคิดของไลเคิร์ท (Likert) และการบริหารงานในสถานศึกษา ตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
2. การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา      บัณฑิตวิทยาลัย      มหาวิทยาลัยศิลปากร      ปีการศึกษา      2549

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1..... 2.....3.....

46252324 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : ADMINISTRATIVE BEHAVIOR / ADMINISTRATION IN SCHOOLS

WARAPORN KEWNIMITCHAI : THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATIVE BEHAVIOR AND THE SCHOOLS ADMINISTRATOR'S FUNCTION IN NAKHONPATHOM MUNICIPAL SCHOOLS. THESIS ADVISORS : ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., PH.D., ASSOC. PROF. CHUANCHOM CHINATANGKUL, Ph.D., AND WACHANEE SHOUDUMRONG, Ph.D. 112 pp.

The purposes of this research were to determine : 1) the administrative behavior in schools function in Nakhonpathom municipal schools, 2) the administration in schools function in Nakhonpathom municipal schools, and 3) the relationship between administrative behavior and the schools administrator's function in Nakhonpathom municipal schools. School personnel in Nakhonpathom municipal were the unit of analysis. The sample was 170 administrators and teachers. The research instrument was a questionnaire which based on administrative behavior concept of Likert and the school administration framework of the office of basic educational, Ministry of Education. The data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The research findings revealed as follow;

1. The administrative behavior in schools function in Nakhonpathom municipal schools was overall and individual aspect at a high level.
2. The school administration in schools function in Nakhonpathom municipal schools was overall and individual aspect at a high level.
3. There was significantly at .01 in high level between administrative behavior and school administration.

---

Department of Educational Administration Graduate School Silpakorn University Academic year 2006

Student's signature.....

Thesis Advisor's signature 1..... 2..... 3.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร รองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร อาจารย์ ดร. วัชনীย์ เชาวน์ดำรง รองศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และนายขวัญชัย เจริญประเสริฐ สมาชิกสภาเทศบาลนครปฐม ที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษา สนับสนุนตลอดถึงการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณผู้บริหาร คณะครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จังหวัดนครปฐมทุกท่าน ที่ได้อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

โอกาสนี้ ขอขอบพระคุณ ตระกูลแก้วนิมิตรชัย ที่คอยเป็นกำลังใจที่สำคัญและเป็นแรงบันดาลใจในการศึกษาระดับมหาบัณฑิต จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

คุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องต่อการวิจัยและบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสืบไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฏ
<b>บทที่</b>	
1    บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานการวิจัย.....	8
ขอบเขตทางทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย .....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
2    วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	14
พฤติกรรมกรรมการบริหาร.....	14
ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร .....	15
พฤติกรรมกรรมการบริหารผู้บริหารยุคใหม่ตามแนวคิดของอับรามสัน.....	19
การบริหารงานในสถานศึกษา .....	26
การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเทศบาลนครนครปฐม .....	31
ยุทธวิธีในการดำเนินงาน .....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	34
งานวิจัยในประเทศ .....	34
งานวิจัยในต่างประเทศ .....	40
สรุป.....	42

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 44
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ..... 45
	ระเบียบวิธีวิจัย ..... 45
	แผนแบบการวิจัย..... 45
	ประชากร ..... 45
	กลุ่มตัวอย่าง ..... 46
	ตัวแปรที่ศึกษา ..... 47
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ..... 49
	การสร้างเครื่องมือ..... 50
	การวิเคราะห์ข้อมูล ..... 51
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 51
	สรุป..... 52
4	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 53
	ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 53
	ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา ..... 55
	ตอนที่ 3 การบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษา ..... 61
	ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร กับการบริหารงานในสถานศึกษา..... 67
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ..... 68
	สรุปผลการวิจัย ..... 68
	อภิปรายผล ..... 68
	ข้อเสนอแนะ..... 75
	ข้อเสนอแนะทั่วไป..... 75
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ..... 76
	บรรณานุกรม ..... 77



บทที่	หน้า
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	83
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ.....	85
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือ.....	87
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเครื่องมือ.....	89
ภาคผนวก จ รายชื่อโรงเรียนขอตกลงเครื่องมือ.....	92
ภาคผนวก ฉ รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัย.....	94
ภาคผนวก ช ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	96
ภาคผนวก ซ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	100
ประวัติผู้วิจัย.....	112

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงประชากรตำแหน่งผู้บริหารและครู กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครปฐม.....	46
2	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สังกัดเทศบาลนครนครปฐม.....	54
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยภาพรวม .....	55
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการเป็นผู้นำ.....	56
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ.....	57
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการติดต่อสื่อสาร .....	57
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการปฏิสัมพันธ์.....	58
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการตัดสินใจ.....	59
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการกำหนดเป้าหมาย .....	59
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการควบคุมบังคับบัญชา.....	60
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานการฝึกอบรม.....	61

12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม .....	62
----	---	----

ตารางที่		หน้า
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ .....	63
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ.....	64
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารบุคคล .....	65
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป .....	66
17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา.....	67

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	11
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	12
3	หัวหน้างานซึ่งยึดคนเป็นหลัก .....	17

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 1

### บทนำ

การศึกษาในฐานะเป็นกลไกพื้นฐานในการพัฒนาคน เป็นสิ่งที่สังคมหวังพึ่งพาให้เป็นเครื่องเตรียมคน เนื่องจากการพัฒนาคนให้มีคุณภาพนั้น สามารถทำได้โดยให้การศึกษาที่ดีและถูกต้อง จึงจะช่วยให้บุคคลเจริญเติบโตทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ดีขึ้น ซึ่งบทบาทสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนางานให้มีคุณภาพที่ดีนั้น มิใช่การทำคนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ของระบบเศรษฐกิจเท่านั้น แต่เป็นการทำให้คนรู้เท่าทันความเจริญ มีหลักยึดเหนี่ยวทางจิตใจ และสามารถดำรงตนให้อยู่ในโลกได้อย่างมีความสุข<sup>1</sup> ฉะนั้น การศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเจริญก้าวหน้า และแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสังคม เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ตลอดชีวิต ตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตตั้งแต่แรกเกิด การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่างๆ ที่จะดำรงชีพ และประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมเป็นพลังสร้างสรรค์พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้<sup>2</sup> และในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พุทธศักราช 2545-2549) มุ่งพัฒนาการศึกษาให้เป็นการสร้างพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนให้มีศักยภาพสูงสุดในการดำรงชีวิตและการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ<sup>3</sup>

ทั้งนี้ เพื่อให้การศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย รัฐบาลจึงกำหนดนโยบายกระจายอำนาจไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อยกศักยภาพการศึกษาของประเทศไทยให้สูงขึ้น และทันต่อความต้องการของกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือสำนักงานการศึกษาของ

---

<sup>1</sup>อมรวิรัช นาคกรทรรพ, ความฝันของแผ่นดิน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน), 2540), 47.

<sup>2</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ (กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2544), 2.

<sup>3</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2549) (กรุงเทพฯ : สกศ, 2545), 27.

เทศบาลนคร กองการศึกษาของเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล การจัดการศึกษาในสถานศึกษา ให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทที่สำคัญ ในอันที่จะนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 43 บัญญัติว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน มาตรา 81 ระบุว่า รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะ วิทยาการต่าง ๆ เจริญพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ และ มาตรา 289 ระบุว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษา อบรมและฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ แต่ต้องไม่ขัดต่อมาตรา 43 และมาตรา 81<sup>4</sup>

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีเจตนารมณ์เพื่อให้เป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและการจัดการศึกษา เน้นการให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและให้มีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังหน่วยงานปฏิบัติ คือสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะมาตรา 41 ได้ระบุว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิในการจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น<sup>5</sup> พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กร

<sup>4</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2541), 14-15, 25, 116.

<sup>5</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2542), 42.

ปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 มาตรา 19 ได้ระบุว่า องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล เมืองพัทยา มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองและจัดการศึกษา<sup>6</sup> จึงเป็นสิ่งที่ยืนยันได้ว่า แนวโน้มการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นมีความเข้มและเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 ว่าด้วยการบริหาร และการจัดการศึกษา ส่วนที่ 1 การบริการและการจัดการศึกษาของรัฐ มาตรา 36 บัญญัติไว้ว่า ให้สถานศึกษาดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา และมาตรา 39 บัญญัติไว้ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ ทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง<sup>7</sup> สถานศึกษาจึงมี บทบาทหน้าที่พัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ กล้าคิด กล้าทำและ กล้าแสดงออก เป็นบุคลากรที่ดีมีคุณภาพและสามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ถือว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติที่กำหนดไว้ จากเดิมการบริหารงานของสถานศึกษาจำแนกตามขอบข่ายงาน 6 กลุ่มงาน คือ 1) งานวิชาการ 2) งานกิจกรรมนักเรียน 3) งานบุคลากร 4) งานธุรการ การเงินและพัสดุ 5) งานอาคารสถานที่ และ 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน<sup>8</sup> เมื่อมีการปรับเปลี่ยน พระราชบัญญัติการบริหารและการจัดการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยปรับขอบข่าย งานเหลือ 4 กลุ่มงาน คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงาน

<sup>6</sup> กรมการปกครอง, กองราชการส่วนตำบล, แนวทางการปฏิบัติงานของสภาตำบลและ องค์การบริหารส่วนตำบล ประจำปี 2542 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสาสมัครศึกษาดินแดน, 2542), 2530.

<sup>7</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี, พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : บริษัท พรินทิงกราฟฟิค จำกัด, 2542), 22-24.

<sup>8</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักพัฒนาระบบบริหาร, เอกสาร ประกอบการอบรมหลักสูตร ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา คู่มือปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540), 4.

บุคคล และ4) การบริหารทั่วไป<sup>9</sup> เป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่ต้องดูแลด้วยตนเองในฐานะเป็นผู้บริหาร และสถานศึกษามีสถานภาพเป็นนิติบุคคล ทำให้การบริหารจัดการมีความสลับซับซ้อน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานยิ่งขึ้น เพราะการที่สถานศึกษาจะเกิดประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้อีกประการหนึ่งคือ ต้องอาศัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นเครื่องมือสนับสนุน เนื่องจากผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เปรียบเสมือนดวงประทีปของหน่วยงาน ซึ่งเป็นศูนย์รวมพลังของบุคลากรและคุณภาพของสถานศึกษา ย่อมสะท้อนจากพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

ดังนั้น การบริหารงานในสถานศึกษามีความจำเป็นที่ต้องอาศัยพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ดังผลงานวิจัยของ ศิริพร อุดมกุศลศรี ที่ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกมาตรฐานคุณภาพนักเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มในภาพรวม อยู่ในระดับมาก<sup>10</sup> สอดคล้องกับงานวิจัยของอุบล นิ่มนวน ที่ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ก็กับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

<sup>9</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546), 32.

<sup>10</sup>ศิริพร อุดมกุศลศรี, “พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกมาตรฐานคุณภาพนักเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.



สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน<sup>11</sup> จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารมีความจำเป็นต่อการบริหารงานในสถานศึกษา

### ปัญหาของการวิจัย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ไปยังสถานศึกษาโดยตรง<sup>12</sup> ผู้บริหารสถานศึกษา จึงมี อำนาจหน้าที่บริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ 4 ด้าน คือ 1) การบริหารงาน วิชาการ 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงานงบประมาณ และ 4) การบริหารทั่วไป<sup>13</sup> ซึ่ง แต่ละด้านล้วนแต่มีความสำคัญต่อการบริหาร แต่เนื่องด้วยการบริหารงานสถานศึกษาในด้าน ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเห็นผลได้ช้า จำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญยิ่งต่อ การจัดการศึกษาของสถานศึกษา การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติภารกิจของตนได้ดีมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมและคุณลักษณะที่ดี จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาอบรม และฝึกฝนตลอดเวลา แต่ที่ผ่านมาผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้รับการศึกษาเท่าที่ควร ขาดการอบรม ด้านการบริหารสถานศึกษาก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งการเป็นผู้บริหารโดยพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูง เท่านั้น จึงก่อให้เกิดผลกระทบตามมา ดังผลการวิจัยของ ศศิมา มีบุญญา ที่ศึกษาผลการประเมิน คุณภาพภายนอกของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่า ในกระบวนการบริหารงานที่ ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เนื่องจากมาตรฐานต่าง ๆ นั้น มีความจำเป็น ต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก อาจเกิดจากพฤติกรรมของผู้บริหารงานเป็นส่วนใหญ่ โดยสามารถ สรุปแต่ละมาตรฐาน ดังนี้

<sup>11</sup>อุบล นิ่มนวน, “พฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติตาม บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>12</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (กรุงเทพ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542), 30-31.

<sup>13</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) 2546), 32.

มาตรฐานที่ 13 การจัดการองค์กร / โครงสร้างและการบริหารงานอย่างมีระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 1 คือ การนำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุง และระบบข้อมูลข่าวสารสนเทศครบถ้วน ถูกต้อง ตรงกับความ ต้องการและทันต่อการใช้งาน สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 2 คือ การนิเทศติดตาม ประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 3 คือ การบันทึกและรายงานผลการประเมิน สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 4 คือ ครูมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร จัดทำแผนและกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 5 คือ ครูมีความสามารถในการประเมินผลการเรียนการสอนและการนำผลการประเมินมาใช้พัฒนา คุณภาพ และ สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 6 คือ การจัดการองค์กร / โครงสร้างที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 1 คือ ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาการศึกษา การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาและ ชุมชนเห็นความสำคัญในการจัดการศึกษาร่วมกัน สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 2 คือ ผู้บริหารและ ครูสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการร่วมกันจัดการศึกษาและมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรม สถานศึกษาต่อชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดการกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 1 คือ การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเทคโนโลยีและสื่อที่เหมาะสมมา ประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จัก ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 2 คือ การจัดการกิจกรรม การเรียนการสอนอย่างหลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติและสนองความต้องการของผู้เรียนและ การจัดการกิจกรรมเพื่อฝึกและส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของผู้เรียน สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 3 คือ การจัดการกิจกรรมให้ผู้เรียนรักสถานศึกษาของตนเองและมีความกระตือรือร้นในการไปเรียน สิ่ง ที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 4 คือ การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาสุนทรียภาพ อย่างครบถ้วนทั้งด้านดนตรี ศิลปะ และกีฬา

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารการจัดการสิ่ง ที่ ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 1 คือ ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 2 คือ ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารมี วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียน การสอนที่เอื้อต่อการเรียนการรู้ สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 1 คือ สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสม และเอื้อต่อการเรียนรู้ สิ่งที่ต้องเร่งด่วนลำดับที่ 2 คือ หลักสูตรและเนื้อหาสาระของหลักสูตรที่ เหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษา และความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

ซึ่งจากผลประเมิน ศศิมามีบุญญา ได้เสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด เทศบาลนครนครปฐม เป็นผู้อุทิศตนในการปฏิบัติงานการครองตนที่ดี แต่ควรจัดให้มีหลักสูตร ท้องถิ่นที่เหมาะสมกับผู้เรียนตามความต้องการของท้องถิ่นและนำไปใช้ได้จริง ควรจัดให้มี อัตราส่วนจำนวนผู้เรียนต่อห้องเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด และควรมีการผลิตและการส่งเสริมการ นำสื่อกิจกรรม นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการสอนรวมทั้งฝึกทักษะของนักเรียนในการซ่อมเสริม<sup>14</sup>

จากสภาพปัญหาในสังกัดเทศบาลนครนครปฐม แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเป็น ผู้ที่มี บทบาทสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานในสถานศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานอย่างมี ประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การบริหารงานในสถานศึกษามีประสิทธิภาพไปด้วย ในขณะที่ เดียวกัน ถ้าผู้บริหารขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ก็ย่อมส่งผลทำให้การบริหารงานในสถานศึกษา ล้มเหลว ทั้งนี้ การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ย่อมสะท้อนจากพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ต้องอาศัยพฤติกรรมการบริหารงานเป็นเครื่องมือในการ สนับสนุน ดังผลการวิจัยของศิริพร อุดมกุศลศรี ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ จำแนกมาตรฐานคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถม ศึกษาจังหวัด ราชบุรี พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน<sup>15</sup>

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาจะมีคุณภาพมากน้อย เพียงใด ต้องอาศัยผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สู่มาตรฐานที่ตั้งไว้

<sup>14</sup>ศศิมามีบุญญา, การศึกษาผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสังกัด เทศบาลนครนครปฐม (กรุงเทพฯ : สำนักการศึกษา เทศบาลนครปฐม, 2546), 52-53.

<sup>15</sup>ศิริพร อุดมกุศลศรี, “พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกมาตรฐาน คุณภาพนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถม ศึกษาจังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

อย่างมีคุณภาพ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาพฤติกรรมการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐมในครั้งนี

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับความสำคัญและปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม
2. เพื่อทราบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

### ข้อคำถามการวิจัย

จากปัญหาที่กล่าวมา ผู้วิจัยต้องการศึกษาและหาคำตอบเกี่ยวกับการวิจัยในครั้งนี จึงได้กำหนดข้อคำถามการวิจัย ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม อยู่ในระดับใด
2. การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม อยู่ในระดับใด
3. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัยและข้อคำถามของการวิจัยในครั้งนี ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง
2. การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง
3. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

### ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

เนื่องจากพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านที่แสดงแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในสถานศึกษา เช่น ไลเคิร์ต (Likert) ได้เสนอพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลไว้ จำแนกออกเป็น 8 ด้าน ประกอบด้วย การเป็นผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมบังคับบัญชา และ เป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม<sup>16</sup> การบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะใช้บทบาทที่ครองอยู่แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ออกมาเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า ดังจะเห็นได้จาก สมอล (small) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษา 10 ประการ โดยพิจารณาจากหลักของการพัฒนาที่ว่า “การพัฒนาคือการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์” บทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษา 10 ประการ ได้แก่ ผู้ริเริ่ม ผู้กระตุ้น ผู้ดูแลสั่งการ ผู้ปฏิบัติ ผู้เชื่อมโยง ผู้ประสาน ผู้ชักจูงหรือผู้ยั่วยุ ผู้แก้ต่าง ๆ ผู้รับฟังและ ผู้วางเฉย<sup>17</sup>

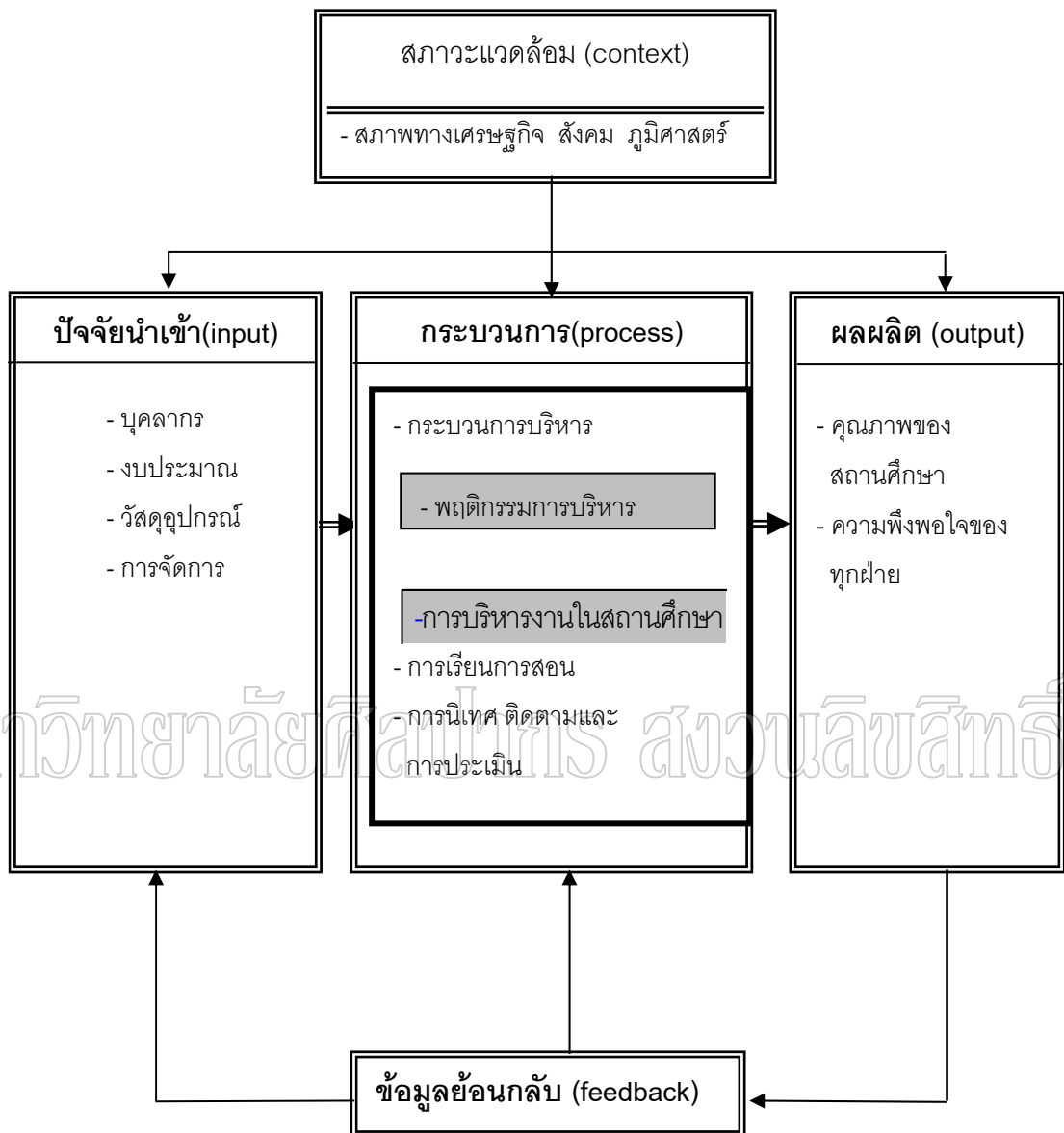
ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (systems approach) ตามแนวความคิดของแคทซ์ และคานัน (Katz and Kahn) เนื่องจากการบริหารงานในสถานศึกษามีจะต้องมีลักษณะของ องค์การเป็นระบบเปิด ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (process) และกลายเป็นผลผลิต (output) มีปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม (context) ทั้งภายในและ ภายนอก และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารงานในสถานศึกษานั้น เป็น องค์การระบบเปิดที่ประกอบด้วยระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมภายนอกโดยระบบ จะยอมรับปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ 1) บุคลากร (man) คือ พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร 2) งบประมาณ (money) 3) วัสดุอุปกรณ์ (material) และ 4) การจัดการ (management) โดยพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นตัวป้อนที่มีความสำคัญยิ่ง ผ่านสู่กระบวนการ (process) ได้แก่ 1) กระบวนการบริหาร คือ การบริหารงานในสถานศึกษา ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารทั่วไป 2) การเรียนการสอน และ

<sup>16</sup>Rensis Likert, The Human Organization (New York : McGraw-Hill ,1967), 16-24.

<sup>17</sup>Jams F. Small, “Role Options for School Administration,” in Performance Objectives for School Principals eds Jack A. Culberton, Curtis Henson and Paul Morrison (California : McCutchan Publishing Corporation, 1974), 21-22.

3) การนิเทศ เมื่อนำพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นตัวป้อน โดยผ่านส่งถึงความพร้อมในการบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต (output) ได้แก่ คุณภาพของสถานศึกษา และความพึงพอใจของทุกฝ่าย โดยสามารถนำไปพัฒนาในการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดประโยชน์สำหรับการบริหารการศึกษา การตัดสินใจ การแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ ถ้ามีข้อบกพร่องบางอย่างเกิดขึ้น ก็สามารถนำกลับไปแก้ไข (feedback) โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ อีกครั้ง ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับบริบท (context) ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานทั้งทาง ตรงและทางอ้อม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม สภาพภูมิศาสตร์ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ดังแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



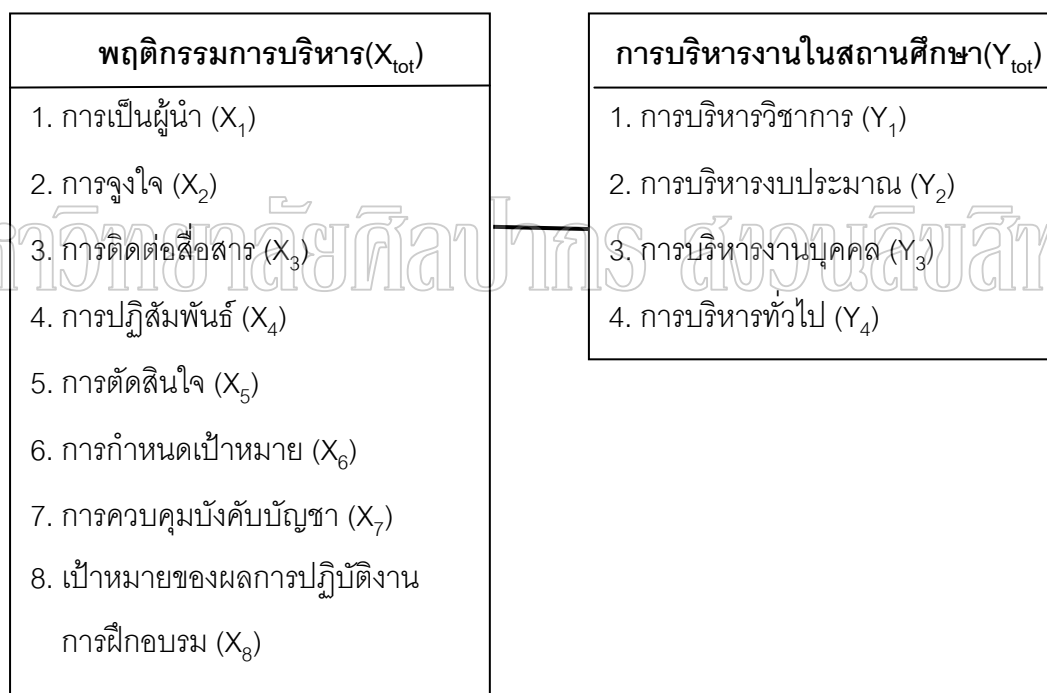
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

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

: คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546),

### ขอบเขตของการวิจัย

จากขอบข่ายทางทฤษฎีดังกล่าว ในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ ไลเคิร์ต (Likert) ซึ่งจำแนกออกเป็น 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำ 2) การจูงใจ 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การปฏิสัมพันธ์ 5) การตัดสินใจ 6) การกำหนดเป้าหมาย 7) การควบคุมบังคับบัญชา และ 8) เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานการฝึกอบรม ส่วนการบริหารงานในสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาจากคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ปรับขอบข่าย 4 กลุ่มงาน คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป มาเป็นทฤษฎีในการวิจัยครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 2 : ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Rensis Likert, The Human Organization (New York : McGraw-Hill Inc., 1967), 197-211.

: คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) 2546), 32.



### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำ หรือประโยคที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน จึงได้นิยามความหมายของคำหรือประโยคต่าง ๆ ไว้ดังนี้

**พฤติกรรมกรรมการบริหาร** หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำของผู้บริหารที่ปรากฏต่อทุกคนในโรงเรียนซึ่งสามารถสังเกตได้ 8 ด้าน ประกอบด้วย การเป็นผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมบังคับบัญชา และเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม

**การบริหารงานในสถานศึกษา** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริหารจัดการตลอดถึงการพัฒนา ปรับปรุงสถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งการบริหารงานในด้านต่าง ๆ จะสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร

**ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม** หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครปฐม โดยศึกษาจากตำรา เอกสาร แหล่งความรู้ต่าง ๆ พร้อมกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ในบทนี้ จึงนำเสนอสาระสำคัญ ดังนี้ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร การบริหารงานในสถานศึกษา การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเทศบาลนครนครปฐมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

### พฤติกรรมกรรมการบริหาร

ผู้บริหารเปรียบได้เสมือนจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารการศึกษาประจักษ์หัวจักรสำคัญ ของขบวนการไทยยุคปฏิรูปการศึกษาที่จะทำหน้าที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนขบวนการไฟไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ การบริหารการศึกษาเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียน การปฏิรูปการเรียนในโรงเรียน จะสำเร็จได้หรือไม่ เพียงใดส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา<sup>2</sup>

คำว่า พฤติกรรม (Behavior) รวมตลอดไปจนถึง พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษา มีผู้อธิบายไว้มากมาย โดย กู๊ด (Good) อธิบายว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำ หรือกิจกรรมของหน่วยงานหนึ่ง ได้แก่ บางสิ่งบางอย่างที่หน่วยงานได้กระทำ ทั้งการกระทำที่ปรากฏออกมาให้เห็นได้ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในทางกายภาพ และทางอารมณ์ และกิจกรรมที่เกิดจาก

---

<sup>1</sup>สุรศักดิ์ ปาเฮ, “สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ,” วารสารวิชาการ 3, 6 (มิถุนายน 2543) : 71.

<sup>2</sup>ประสิทธิ์ เครือสิงห์, “4 ม.ที่ทำให้ผู้บริหารน่ารังเกียจ,” วารสารประชาศึกษา 51, 2 (ธันวาคม 2543 - มกราคม 2544) : 34.

บุคคลที่มีจิตใจปกติ<sup>3</sup> โวลแมน (Wolman) ให้นิยามว่าพฤติกรรมหมายถึงผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรง และที่เกี่ยวข้องของบุคคล ทั้งที่เกิดอยู่ภายใน และที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมทางกายและทางสังคม<sup>4</sup> และคริสเตนเซน (Christensen) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารที่จะนำบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน<sup>6</sup>

สรุปว่า พฤติกรรมการบริหารหมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของผู้บริหารที่จะนำครูและบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน

### ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารนั้น ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากนักทฤษฎีหลายท่านด้วยกัน เช่น พฤติกรรมการบริหารตามระบบสังคม (social system) โดยที่เกทเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba) มีความเชื่อว่า การวิเคราะห์กระบวนการทางการบริหารเกี่ยวข้องกับมิติ สองมิติ ได้แก่ 1) สถาบันมิติ (nomothetic dimension) ประกอบด้วย สถาบัน (institution) บทบาท (role) และความคาดหวัง (expectation) ซึ่งในทุกสังคมจะมีการกำหนดหน้าที่และช่วงเวลาสำหรับการปฏิบัติให้สำเร็จไปตามแผน มีการกำหนดบทบาทเพื่อให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดผลตามความมุ่งหวังขององค์กร 2) บุคลาณมิติ (idiographic dimension) ประกอบด้วย (individual) บุคลิกภาพ (personality) และความต้องการส่วนตัว (need-disposition) พฤติกรรมในระบบสังคมกำหนดขึ้นโดยสถาบันมิติ แต่ละคนในสังคมจึงต้องปฏิบัติตามบทบาทที่มีอยู่ให้ไปในทำนองเดียวกัน เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหวังขององค์กร ในขณะที่เดียวกันคนที่เข้าไปอยู่ในองค์กรก็มีบุคลิกภาพและความต้องการเป็นของตนเอง ต่อมาวิวัฒนาการการจัดได้จำแนกการบริหารออกเป็นสามยุค<sup>7</sup> คือ 1) การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์

<sup>3</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education, 3rd ed. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1973 ), 58.

<sup>4</sup>Benjamin B. Wolman, Dictionary of Behavioral Science (New York : McMillan, 1973), 41.

<sup>6</sup>Georgia Jo. Christensen, "The Role of the Principal in Transforming Accelerated Schools : A Study Using the Critical Incident Technique to Identify Behaviors of Principals," (Ph.D. Dissertation, Stanford University, 1995), 90.

<sup>7</sup>Jacob W. Getzels and Egon G. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process," School Review 65 (1957) : 429.

(scientific management) ซึ่งเน้นระบบต่างๆ ในองค์การทั้งด้านโครงสร้าง หน้าที่และการจัดการ

2) การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation) ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรในองค์การมากขึ้น โดยนำหลักจิตวิทยา สังคมวิทยา ตลอดจนการจูงใจมาใช้เพื่อให้คนทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral science) ซึ่งให้ความสำคัญทั้งองค์การและตัวบุคคลในองค์การ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การจะแปรเปลี่ยนไปตามลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ซึ่งจะเป็นหลักสำคัญของการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ นักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้มีประสิทธิภาพได้<sup>8</sup>

เฮลปิน และคณะ (Halpin and author) ในสถาบันวิจัยธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้เริ่มโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่า พฤติกรรมของหน่วยงานจะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่ โดยกำหนดพฤติกรรมไว้ 2 มิติ คือ

1. พฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ร่วมงานในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ร่วมงาน

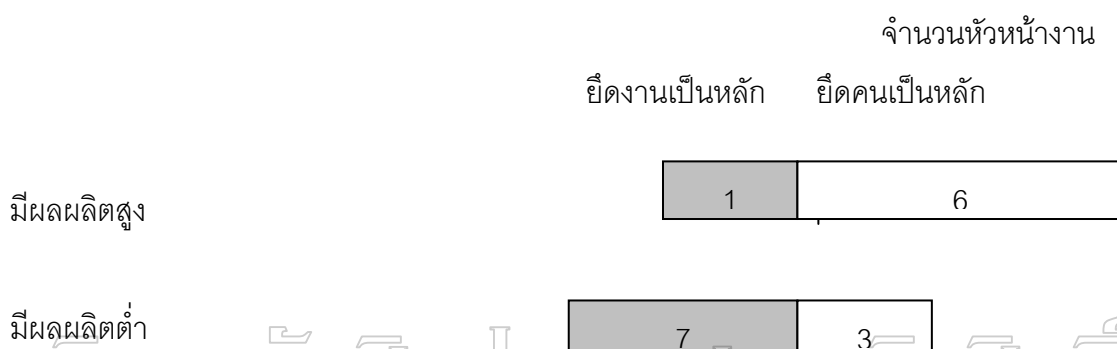
2. พฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงานโดยมุ่งความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบการกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน<sup>9</sup>

ไลเคิร์ต (Likert) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำโดยได้ศึกษาผู้นำในกิจการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัยและหน่วยงานของรัฐบาล หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาแล้ว ได้แบ่งแบบความเป็นผู้นำออกเป็นสองประเภท คือ 1) ผู้นำที่ให้

<sup>8</sup>Jame Owen, "The Uses of Leadership Theory ," Michigan Business Review 25 (January 1973) : 13-19.

<sup>9</sup>Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : McMillan Company, 1966), 97-98.

ความสำคัญกับคนเป็นหลัก (employee centered) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ร่วมงานและการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายการปฏิบัติงานสูง สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน และ 2) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (job-centered) ผู้นำแบบนี้จะมีการควบคุมผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดใช้สิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและการกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น ผลการวิจัยแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิ 3 หัวหน้างานซึ่งยึดคนเป็นหลัก มีผลผลิตสูงกว่า หัวหน้างานซึ่งยึดงานเป็นหลัก

ที่มา : Rensis Likert, NEW Patterns of Management (New York : McGraw-Hill Book Co., 1961 ), 7.

จากแผนภูมิที่ 3 แสดงให้เห็นว่า หัวหน้างานเพียง 1 ใน 8 ที่ยึดงานเป็นหลักจึงจะมีผลผลิตสูง ในขณะที่หัวหน้างาน 3 ใน 9 ที่ยึดคนเป็นหลักก็กลับมีผลผลิตต่ำ ผลการวิจัยยังพบต่อไปอีกว่าหัวหน้างานที่มีผลผลิตสูงจะอธิบายให้คนงานเข้าใจอย่างชัดเจนว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ และอะไรที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จแล้วให้อิสระในการปฏิบัติงาน รวมทั้งพบว่าการควบคุมทั่ว ๆ ไปอย่างหลวม ๆ มากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดจะทำให้เกิดผลสูงกว่าผลผลิตที่ได้ นอกจากนั้น จากการศึกษาวิจัยของไลเคิร์ต (Likert) เกี่ยวกับผลผลิต (productivity) อันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานเพื่อหารูปแบบและพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และได้เสนอระบบการบริหารสี่ระบบ ซึ่งในแต่ละระบบชี้ให้เห็นความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหาร ดังนี้คือ

ระบบที่ 1 อำนาจเผด็จการ (system 1 : exploitative authoritative) การบริหารแบบนี้ผู้บริหารจะเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองสูงให้ความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานน้อย ซึ่งการตัดสินใจจะมาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การติดต่อสื่อสารจะส่งจากเบื้องบนลงมา การจูงใจให้ทำงานจะบีบบังคับหรือสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ขึ้นให้เกิดความเกรงกลัว ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวจะมีน้อยและลักษณะการทำงานมักจะทำตามความสามารถส่วนบุคคลเป็นรายคน เป้าหมายของงานต่าง ๆ จะออกมาในลักษณะคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การเท่านั้น

ระบบที่ 2 เผด็จการแบบมีศิลป์ (system 2 : benevolent authoritative) การบริหารแบบนี้ผู้บริหารจะแสดงออกมาถึงท่าทีที่ไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานโดยให้รางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับ ยอมให้การสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง บรรยากาศอาจจะดูเหมือนผู้บริหารขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน แต่จริง ๆ แล้วนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารอาจให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้

ระบบที่ 3 การปรึกษาหารือ (system 3 : consultative) การบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงานมากไว้วางใจและยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนในการตัดสินใจ โดยการขอคำปรึกษาหารือหรือข้อเสนอแนะเพื่อประกอบเป็นแนวทาง มีการจูงใจใช้การให้รางวัลเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางโดยสมบูรณ ผู้บริหารจะเป็นฝ่ายวางนโยบายขององค์การอย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวในการทำงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะใกล้ชิดสนิทสนมกันได้ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน แต่การตัดสินใจในเรื่องสำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารอยู่

ระบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วม (system 4 : participative group) การบริหารแบบนี้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานมากมีการกระจายการตัดสินใจสั่งการไปทั้งองค์การ การติดต่อสื่อสารนอกจากจะเป็น 2 ทางแล้ว ยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยการจูงใจมักอยู่ที่เป้าหมายและการพัฒนาองค์การ ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวเป็นไปอย่างฉันท์มิตรระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานโดยทุกฝ่ายต่างมุ่งที่จะสนับสนุนความพยายามที่จะให้เป้าหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผลตามที่วาง

ทั้งนี้ ไลเคิร์ต (Likert) ได้ทำการค้นคว้าวิจัยและสร้างทฤษฎีระหว่างระเบียบวิธีการขึ้นใหม่ โดยศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริหารกับระบบองค์การที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าในระยะแรกจะเป็นการดำเนินการเฉพาะในองค์การธุรกิจก็ตามแต่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์กับองค์การประเภทอื่น และได้สร้างระบบการบริหารองค์การตามลักษณะ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหาร) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ร่วมงาน) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานคุณลักษณะการบริหาร 8 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง พฤติกรรมเป็นผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด
2. การจูงใจ (motivation) คือ ลักษณะการใช้สิ่งจูงใจหรือ วิธีการกระตุ้นแบบต่างๆ
3. การสื่อสาร (communication) หมายถึง การติดต่อเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ
4. การปฏิสัมพันธ์ (interaction) หมายถึง ความสัมพันธ์และการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ
5. การตัดสินใจ (decision making) หมายถึง ระดับของการตัดสินใจภายในองค์การ ผู้บริหารควรรวมอำนาจในการตัดสินใจ หรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจการตัดสินใจไปสู่บุคคลอื่นในระดับต่าง ๆ กัน
6. การกำหนดเป้าหมาย (goal setting) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายขององค์การ
7. การควบคุมบังคับบัญชา (control) หมายถึง ระดับอำนาจหน้าที่ในองค์การซึ่งผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานในหน้าที่มากน้อยเพียงใด
8. เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (performance goals and training) หมายถึง ระดับเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารต้องการให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ<sup>10</sup>

#### พฤติกรรมการบริหารผู้บริหารยุคใหม่ตามแนวคิดของอับรามสัน (Abramson)

อับรามสัน (Abramson) พบว่า ผู้บริหารยุคใหม่ในสังคมจะต้องล้มระบบดั้งเดิมระบบตำแหน่งพฤติกรรมของผู้นำยุคใหม่ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยการฝึกฝนและพัฒนาพฤติกรรมของตนเองจนมีทักษะความชำนาญ ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเป็นผู้สื่อสาร (communicator) ประสานงานพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้ร่วมงาน (collaborator) ผู้สอน (coach) และผู้กระตุ้น (catalyst) กระตุ้นในการทำงานให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้น เพื่อนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

---

<sup>10</sup>Rensis Likert, The Human Organization (New York : McGraw-Hill Book Co., 1961), 5-25.

1. ผู้สื่อสาร (communicator) หมายถึง ผู้ที่มีการสื่อสารที่เหมาะสม แจ่มชัด ข้อมูลข่าวสารสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารในสถานศึกษา ความสามารถในการดำเนินการประชุม สามารถแก้ปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น อับรามสัน (Abramson) ได้เสนอแนวความคิดว่าการสื่อสารคือด้านที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำ และจะต้องมีกฎระเบียบ และทำให้เป็นนิสัยในการใช้อำนาจ และบุคคลควรจะทำในสิ่งซึ่งคนต้องการให้พวกเขาทำถ้าบอกเขาถึงสิ่งที่คนต้องการให้เขาทำมากกว่าที่คนไม่ได้บอกพวกเขา การสื่อสารส่วนบุคคลจำเป็นต้องชัดเจน สอดคล้องกันและรอบคอบ ระมัดระวัง การฟังก็มีส่วนสำคัญในการสื่อสาร

2. ผู้ร่วมงาน (collaborator) หมายถึง ผู้ให้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีการทำงานร่วมกันแบบฉันท์เพื่อน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนา มีกิจกรรมยาทที่เหมาะสมตามกาลเทศะและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และงานที่ปฏิบัติ อับรามสัน (Abramson) พบว่า ผู้บริหารอธิบายถึงเหตุผลที่แท้จริงสำหรับแรงจูงใจของเขาไปสู่การจัดการ ความร่วมมือมีความไม่สมหวังมากมาจากการขาดความเชื่อมั่นจากเจ้าหน้าที่ของพวกเขาในระหว่างการตัดสินใจขององค์กรความร่วมมือปรากฏให้เห็นง่าย ๆ จากประสิทธิผลที่มากขึ้น และถ้าคนมีความเชื่อมั่น ก็สามารถที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเองกระบวนการทางงบประมาณเป็นการยกตัวอย่างให้เห็นภาพความต้องการ ความร่วมมือมากขึ้นในด้านการทำการตัดสินใจ ภาวะผู้นำแบบใหม่ปรากฏว่ามีคนเคลื่อนไหวนอกไปจากลำดับขั้นไปสู่สัมพันธ์ภาพแบบเท่าเทียมกัน ลูกจ้างถูกมองว่าเป็นหุ้นส่วน และคนที่ร่วมมือกันไม่มีการเน้นความสำคัญไปที่อำนาจที่ถูกมอบให้ บทบาทของผู้ให้ความร่วมมือยังมีความสำคัญต่อการแยกไปของคน ซึ่งเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จในการบริหาร หลายคนเริ่มที่จะร่วมมือเป็นวิถีทางที่จะควบคุมการทำงานและเพิ่มคุณค่า

3. ผู้สอน (coach) หมายถึง ผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีบทบาทของความเป็นผู้นำในทุกด้าน รู้ว่าถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ร่วมงานในการทำงานมีการติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติงานมีการพัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดี และมีความเป็นกันเองในการปฏิบัติงาน อับรามสัน (Abramson) พบว่า ภาวะผู้นำแบบใหม่ต้องการที่จะเป็นที่ปรึกษาที่ชาญฉลาดและไว้ใจได้ และเป็นผู้ฝึกสอนมิใช่เจ้านาย การทำงานของผู้บริหารคือการช่วยเหลือให้คนเจริญเติบโตขึ้น ต้องกระตุ้นคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งพวกเขาไม่เคยทำมาในอดีต เพื่อให้พวกเขาเป็นผู้นำและให้ความสนใจไปที่พื้นฐานของแต่ละบุคคลต้องเข้าใจความต้องการของพวกเขาและติดต่อกับพวกเขา



การฝึกสอนเป็นงานที่หนักอย่างยิ่งของภาวะผู้นำแบบใหม่ งานของผู้นำก็คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องให้เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นการตั้งสิ่งที่ดีที่สุดในบุคคลนั้นออกมา และยอมให้พวกเขาได้ทำงานที่ดีที่สุดของเขา

4. ผู้กระตุ้น (catalyst) หมายถึง ผู้ใช้การจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามตามเป้าหมาย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ยกย่องผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ เห็นใจและให้กำลังใจผู้ร่วมงานที่ทำงานผิดพลาด ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค แบ่งปันประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานและแสดงความรอบรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อับรามสัน (Abramson) พบว่า ผู้นำที่แท้จริงทำมากกว่าที่จะทะนุถนอมองค์กร เขาทำตัวเปรียบเป็นตัวกระตุ้นในการก่อให้เกิดและเป็นตัวเร่งให้เกิดผลสรุปมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรและใช้เป็นตัวควบคุมอำนาจเพื่อความสำเร็จและผู้นำต้องทำให้ทุกๆ คนเดินเข้าไปสู่วิสัยทัศน์นั้น เพราะการมีวิสัยทัศน์จำเป็นจะต้องมีคนซึ่งมีความสามารถโดยมุ่งไปที่คนที่มีความกระตือรือร้นและคนที่มีความละเอียด การทำงานต้องมีความรู้และยอมรับในหน้าที่งานที่ดี ดังนั้น ตัวกระตุ้นก็คือผู้ที่มีความกระตือรือร้น เนื่องจากการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ การสร้างความร่วมมือมากกว่าความพยายามโดยลำพัง<sup>11</sup>

การบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะใช้บทบาทที่ครองอยู่แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ออกมา เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า ดังจะเห็นได้จาก สมอล (small) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษา 10 ประการ โดยพิจารณาจากหลักของการพัฒนาที่ว่า “การพัฒนาคือการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์” บทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษา 10 ประการ ได้แก่

1. ผู้ริเริ่ม หมายถึง เป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่รับผิดชอบ
2. ผู้กระตุ้น หมายถึง เป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้ครู อาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้เป็นที่ไปในทางที่ก่อให้เกิดการพัฒนาแก่สถานศึกษา

---

<sup>11</sup>Mark A. Abramson, “In Search of the New Leadership,” *Leadership* 10 (September 1996) : 1-4 .

3. ผู้ดูแลสั่งการ หมายถึง เป็นผู้ดูแลควบคุมสั่งการให้ครูอาจารย์และบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้ตามนโยบายและระเบียบต่าง ๆ
4. ผู้ปฏิบัติ หมายถึง เป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป
5. ผู้เชื่อมโยง หมายถึง เป็นผู้ประสานงานให้เกิดการทำงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมาย
6. ผู้ประสาน หมายถึง เป็นผู้ประสานให้งานการต่าง ๆ ของสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และบรรลุตามเป้าหมาย
7. ผู้ชักจูงหรือผู้ยั่วยุ หมายถึง เป็นผู้ชักจูงในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาและเป็นทั้งผู้ขัดขวางยั่วยุการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เห็นว่าไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา
8. ผู้แก้ต่าง ๆ หมายถึง เป็นผู้ปกป้องครู อาจารย์และบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบให้ได้รับความเป็นธรรม
9. ผู้รับฟัง หมายถึง เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูอาจารย์และบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษา
10. ผู้วางเฉย หมายถึง การทำตนเป็นกลางเมื่อเห็นว่าการทำตัวเป็นกลางหรือวางเฉยนั้นก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย<sup>12</sup>

ในบางครั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการที่ความคิดหรือข่าวสารที่ถูกจากแหล่งสารไปยังผู้รับสารด้วยเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมบางประการของผู้บริหารของผู้รับสาร หรือเป็นการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึกซึ่งอาจจะเป็นคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสารให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นได้เข้าใจความหมายเจตนาที่ต้องการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์มีหลักเกณฑ์การบริหารค่อนข้างพัฒนาไปทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งได้มีการมุ่งเน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานมากขึ้น นักบริหารชั้นนำได้พบแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติงานอย่างมากเป็นพฤติกรรม การสร้างความเข้าใจที่ดีตรงกัน การสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะต้อง

---

<sup>12</sup>Jams F. Small, "Role Options for School Administration," in Performance Objectives for School Principals. eds Jack A. Culberton. Curtis Henson and Paul Morrison (California : McCutchan Publishing Corporation, 1974), 21-22.

ใช้หลักการประสานสัมพันธ์บวกโดยเฉพาะ การติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นแก่ชีวิตทั้งในส่วนบุคคลและในระหว่างการปฏิบัติงาน ถึงแม้ระบบการสื่อสารในปัจจุบันจะพัฒนาไปอย่างมาก แต่ก็พบปัญหาและอุปสรรคอยู่ไม่น้อย ปัญหาที่มีได้อยู่ที่เครื่องมือสื่อสาร แต่กลับเป็นเรื่องของการติดต่อสื่อสารในระหว่างบุคคล ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเจตคติที่ดีต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในหน่วยงานก่อนที่จะพัฒนาระบบงานอื่นๆ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในพฤติกรรมของความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งทางกาย อารมณ์ สติปัญญา และความสามารถในการเข้าสังคม<sup>13</sup>

พฤติกรรมกรรมการบริหารอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารนิยมใช้และแพร่หลายกันในสถานศึกษา คือ การประชุม เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานขององค์การและช่วยแก้ปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ การประชุมที่มีประสิทธิภาพ ต้องได้ผลการประชุมตามที่ต้องการใช้เวลาสั้น ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงข้อคิดเห็น แต่ไม่เป็นบ่อเกิดแห่งการแตกแยก การบริหารงานดำเนินกิจกรรมใด ๆ ของโรงเรียนมักเริ่มต้นด้วยการประชุมปรึกษาหารือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดการประชุมด้วยตนเอง เป็นประธานในการประชุม ผู้บริหารต้องไม่เคร่งเครียด สามารถสร้างบรรยากาศในการประชุมได้ดี และเป็นผู้ปิดการประชุมด้วยตนเอง การประชุมหมายถึงการระดมสมอง พบปะสังสรรค์ก็ได้ เป็นได้หลายอย่าง เพราะการประชุมคือการพบกันของครูทุกคน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันพูดจาโต้ตอบแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้แย้งโต้ตอบกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย เป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานโรงเรียน ซึ่งการอำนวยความสะดวกในที่ประชุม ช่วยให้การประชุมมีประสิทธิภาพตรงประเด็น และไม่เสียเวลา เนื่องจากในตารางเรียนไม่มีตารางการประชุม ผู้บริหารต้องบริหารเวลาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการประชุมแต่ละครั้ง สามารถใช้เป็นการตัดสินใจได้พร้อมกันหลายเรื่อง การตัดสินใจแก้ปัญหา ขาวสาร ข้อมูล ในคราวเดียวกันได้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการประชุม คือ 1) ความรู้ความเข้าใจในแบบแผน และเทคนิคการประชุมประเภทต่าง ๆ 2) การวางแผนการประชุม 3) การเตรียมการประชุม 4) การดำเนินการประชุมของประธานการประชุม 5) บทบาทและการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมของผู้ร่วมประชุม 6) ความร่วมมือและมารยาทของผู้ร่วม

---

<sup>13</sup> บัญชา อึ้งสกุล, “นักบริหารทันสมัย : หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวก,” วารสารวิชาการ 4 (เมษายน 2543) : 14-17.

ประชุม และ 7) การใช้กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์การบริหารเวลาในการประชุมต้องพิจารณา รอบคอบ กำหนดเวลาให้เหมาะสม<sup>14</sup>

กลยุทธ์อีกประการหนึ่งที่จะช่วยเสริมพฤติกรรมของการของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ คือ ต้องสร้างบทบาทความสัมพันธ์กับชุมชนให้เกิดความใกล้ชิดกัน ซึ่ง แอนเดอร์สัน และวิลเลียม (Anderson and William) พบว่า ผู้มีบทบาทโดยตรงในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชนนั้น คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะผู้บริหารเหล่านี้สามารถ ติดต่อทำความสัมพันธ์กับชุมชนได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมปรึกษาหารือ การสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การติดต่อพูดคุยในสถานที่ทุกเวลา ตามแต่โอกาสจะอำนวยรวมทั้งการโต้ตอบจดหมายหรือการเยี่ยมเยียนถึงบ้าน พฤติกรรมที่ เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนั้น เป็นความพยายามที่ผู้บริหารจะต้องทำให้ชุมชนเกิด ความประทับใจและเข้าใจ ผู้บริหารจึงเป็นเสมือนตัวแทนของโรงเรียนในการมีปฏิสัมพันธ์กับ ชุมชนทำให้ต้องแสดงพฤติกรรมเกี่ยวกับบทบาททางการบริหาร ดังนี้

1. บทบาทในด้านการประสานงานราชการแก่ชุมชนโรงเรียนเป็นส่วนราชการ หรือ หน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด โรงเรียนจึงเป็นแหล่งเผยแพร่ข่าวสาร ความเคลื่อนไหว หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของทางราชการและของชุมชน โดยปกติผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ได้รับ การยกย่องให้เป็นผู้นำชุมชน ผู้บริหารจึงเป็นที่ปรึกษาและคอยให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ ให้แก่ชุมชน

2. บทบาทในด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีในโรงเรียน เนื่องจากสัมพันธ์ภาพใน โรงเรียนมีความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกเป็นอย่างมาก ถ้าความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนไม่ดี มีความแตกร้ายภายในก็จะเป็นเครื่องทำลายความ ร่วมมือ และกระตือรือร้นเสียทีเดียว จะส่งผลให้ชุมชนร่วมมือสนับสนุนไม่ดีเท่าที่ควร ผู้บริหารควร คำนึงถึงเรื่องนี้ให้มาก และหากมีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารต้องพยายาม หาทางแก้ไขปัญหานั้นให้หมดสิ้นไป และควรระลึกอยู่เสมอว่า สัมพันธ์ภาพระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จะเกิดขึ้นได้อย่างดีอยู่ที่การทำให้ชุมชนเกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติ ตนของคณะครูในโรงเรียน ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเอง และใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาส ให้คณะครู-อาจารย์ ได้ร่วมกำหนดนโยบาย วางแผน ตัดสินใจ และเพื่อเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง

<sup>14</sup>ประชุม โภธิกุล, ทักษะประชุมที่มีประสิทธิภาพ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ, 2543), 5.

ๆเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโรงเรียน ผู้ร่วมงานจะเกิดความพึงพอใจ เมื่อผู้บริหารให้การยอมรับ ยกย่อง นับถือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีภายในโรงเรียนจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูกับครู และครูกับผู้บริหาร

3. บทบาทในด้านการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การประชาสัมพันธ์เป็นวิธีการอันมีแผนและต่อเนื่องเพื่อที่จะสร้าง หรือก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้โรงเรียนและชุมชนมีความรู้ความเข้าใจและสนับสนุนร่วมมือกันและกัน งานประชาสัมพันธ์เป็นงานระดับนโยบายของโรงเรียน และถือว่เป็นงานที่ต้องใช้เทคนิค ใช้ความจริงเกี่ยวกับนโยบาย และผลงาน วิธีการและบทบาทการทำงานของโรงเรียนคือ การนำความจริงเผยแพร่ออกไปและรับฟังความคิดเห็นของชุมชนด้วย

4. บทบาทการใช้ชีวิตร่วมในชุมชน ตามปกติผู้บริหารมักมีโอกาสติดต่อกับประชาชนเป็นประจำ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างเดินทางไปและกลับจากโรงเรียน ตามถนนหนทางตามร้านค้าตามบ้านหรือตามงานสังคมต่าง ๆ แม้ว่าจะเป็นการพบปะกันโดยบังเอิญหรือเหตุการณ์ธรรมดาผู้บริหารไม่ควรละเลยที่จะสร้างความสัมพันธ์ โดยการพูดจาทักทายปราศรัยด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี ผู้บริหารบางคนอาจเป็นคนในท้องถิ่นใช้ชีวิตอยู่ในชุมชน ควรได้ศึกษาและทำความเข้าใจชีวิตและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนนั้นเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการปรับตัวเข้ากับสังคมของชุมชน ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนและชักจูงคณะครูและนักเรียนให้คำนึงถึงบทบาทด้านนี้อยู่เสมอ จะทำให้คนในชุมชนเห็นว่าโรงเรียนกับชุมชนเป็นสิ่งที่ไม่ได้แยกออกจากกัน และสมาชิกของชุมชนจะเกิดความรู้สึกประทับใจกับโรงเรียนมากขึ้น

5. บทบาทในด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพต่อบิดามารดาและผู้ปกครอง การพัฒนาการศึกษาของประเทศในปัจจุบันกำลังได้รับการปรับปรุงเป็นอย่างมาก ทั้งทางด้านหลักสูตรวิธีสอนอุปกรณ์ การสอน แบบเรียน รวมถึงคุณภาพของครูที่ได้รับการปรับปรุงส่งเสริมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ ความต้องการให้เด็กได้รับการศึกษาโดยสมบูรณ์ แต่เป็นที่ทราบกันดีในวงการศึกษาว่ องค์ประกอบของการเรียนการสอนที่จะทำให้เด็กได้รับการศึกษาสมบูรณ์มีอิทธิพลมาจากหลายด้านด้วยกัน เช่น สภาพแวดล้อมของชุมชน สิ่งแวดล้อมภายในบ้าน กลุ่มเพื่อน ฯลฯ การปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาจึงไม่อาจละเลยกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รวมทั้งบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับเด็ก เมื่อเด็กอยู่ในโรงเรียนเด็กจะมีครูเป็นผู้แนะนำสั่งสอนอบรมให้เรียนเขียนอ่าน เมื่อเด็กอยู่ที่บ้านจะมีบิดามารดา หรือผู้ปกครองเป็นฝ่ายสนับสนุนช่วยเหลือทั้งทางการศึกษา และการสั่งสอน อบรม จึงเห็นได้ว่า บทบาทของบิดามารดาหรือผู้ปกครองมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษารว่เด็ก ดังนั้น ครูและบิดา มารดา

หรือผู้ปกครองจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างใกล้ชิด บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การช่วยให้ครูและบิดามารดาหรือผู้ปกครองมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ปกครองและครูได้มีโอกาสพบปะกันซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบิดามารดาหรือผู้ปกครองมีความแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น และผู้ปกครองจะได้สนใจในกิจการของโรงเรียน ซึ่งมีส่วนในการพัฒนาของเด็ก การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง นอกจากจะเป็นการกระชับความสัมพันธ์สมระหว่างกันให้มั่นคงแล้ว โรงเรียนยังอาจได้รับความช่วยเหลือในด้านอุปกรณ์และกำลังทรัพย์จากผู้ปกครองอีกด้วย

6. บทบาทในด้านสัมพันธ์ภาพต่อนักเรียนและศิษย์เก่า เพราะนักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียนเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทต่อการเผยแพร่ชื่อเสียงเกียรติคุณ และการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นที่ยอมรับว่าโรงเรียนจะได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเป็นอันดีเมื่อโรงเรียนสามารถสร้างความพึงพอใจแก่นักเรียนและศิษย์เก่า นักเรียนและศิษย์เก่าจึงมีอิทธิพลอยู่มากในการสร้างชื่อเสียงและเกียรติคุณแก่โรงเรียน การสร้างสัมพันธ์ภาพต่อนักเรียนและศิษย์เก่ามีความเกี่ยวพันกันอยู่มากต่อนโยบายของโรงเรียน และพฤติกรรมของครูผู้บริหาร จึงควรพิจารณาในด้านนโยบาย ระเบียบ วินัย และกฎข้อบังคับของโรงเรียนด้วย<sup>15</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สังกัดวิทยาลัยราชภัฏ การบริหารงานในสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ไปยังสถานศึกษาโดยตรง<sup>16</sup> ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีอำนาจหน้าที่บริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ 4 งาน คือ 1) การบริหารงาน

<sup>15</sup> Vernon E. Anderson and Gruhn T. William, Principles and Practices of Secondary Education, 2nd ed. (New York : The Ronald Press Company, 1962), 136-137.

<sup>16</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (กรุงเทพ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542), 30-31.

วิชาการ 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงานงบประมาณ และ 4) การบริหารงานทั่วไป<sup>17</sup> และในบรรดางานต่าง ๆ นั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในและต่างประเทศแสดงแนวคิดไว้ ดังนี้

หัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา ถือเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เป็นเรื่องที่สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาต้องรับผิดชอบโดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อนำการพัฒนาหลักสูตร และจัดการเรียนการสอนไปสู่ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ปัจจัยสู่ความสำเร็จของหลักสูตรสถานศึกษาอยู่ที่การบริหารงานอย่างเป็นระบบ และการทำงานที่มีคุณภาพนั้นสามารถตรวจสอบได้จากโรงเรียนมีขอบข่ายการบริหารงานที่ชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนเกิดแนวคิดในการพัฒนางาน ซึ่งต้องตระหนักถึงร่วมมือพัฒนางานในโรงเรียนอย่างจริงจัง ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานที่แตกต่างกันไป ดังนี้

มิลเลอร์ (Miller) ได้กล่าวถึงขอบข่ายงานวิชาการไว้ 4 ด้าน คือ 1) การจัดโปรแกรมเรียน 2) การปฏิบัติตามโปรแกรม 3) การติดตามการเรียนการสอน และ 4) การจัดบริการการสอน<sup>18</sup> จากขอบข่ายงานวิชาการทั้ง 4 ด้านนั้น ทำให้กระบวนการในการจัดการงานวิชาการที่เป็นลำดับขั้นตอน

เซอร์จิโอวานนี และคณะ (Sergiovanni and others) แสดงแนวคิดที่ว่างานวิชาการประกอบด้วย 1) การตั้งปรัชญาการศึกษาขึ้นมาเพื่อปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2) การจัดทำโครงการทางการศึกษาต่าง ๆ 3) การจัดให้มีการประเมินผลหลักสูตรและมีการเรียนการสอน 4) การสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และ 5) การจัดหาวัสดุสำหรับการเรียนการสอน<sup>19</sup>

<sup>17</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546), 32.

<sup>18</sup>Van Miller, The Public Administration of American School System (New York : The Macmillan Company, 1965), 85.

<sup>19</sup>Thomas J. Sergiovanni and others, Educational Governance and Administration (New York : The Macmillan Company, 1965), 175.

สเตดดราย (Stedry) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณว่า งบประมาณเป็นแผนการเงินที่ใช้เป็นรูปแบบสำหรับการปฏิบัติการในอนาคต และเป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติการเหล่านั้น อันเป็นกิจลักษณะ แสดงถึงการใช้ทรัพยากร แรงงาน วัสดุและอื่น ๆ<sup>20</sup>

กูลิค (Gulick) แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณว่า เป็นการวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลใช้จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม<sup>21</sup>

ถึงแม้ว่าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลจะไม่ใช่งานหลักของหน่วยงานตามแนวคิดด้านการบริหาร แต่การจัดการทรัพยากรบุคคล (human resource management) ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่ทางธุรกิจที่มีความสำคัญไม่แพ้การเงินการตลาดหรือการปฏิบัติการเช่นกัน โดยมีนักวิชาการหลายท่าน ได้แสดงแนวคิดที่แตกต่างกันไป ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี แสดงแนวคิดว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา อารมณ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุผลอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข<sup>22</sup>

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ พบว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และ/หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการรักษา และพัฒนาให้บุคคลขององค์การมีคุณภาพชีวิตการ

<sup>20</sup>Andern C. Stedry , “Budgets : Definition and Scope,” in Public Budgeting and Finance, 84-99. edited by Robert T. Golembiewski. Itasca, Ill : Peacock Publishers, 1968), 10.

<sup>21</sup>Luther Gulick, Papers on the Science of Administration (New York : Institute of Public Administration, 1973), 13.

<sup>22</sup>พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด , 2542), 5.



ทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพันการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต<sup>23</sup>

สำหรับกระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงการบริหารงาน จำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยมีขอบข่าย / ภารกิจงาน ดังนี้

### 1. การบริหารงานวิชาการ

- 1.1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- 1.7) การนิเทศการศึกษา
- 1.8) การแนะแนวการศึกษา
- 1.9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์หน่วยงานและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษา

### 2. การบริหารงบประมาณ

- 2.1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
  - 2.1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
  - 2.1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
  - 2.1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

---

<sup>23</sup> ธีรภัทรพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 20.

- 2.2) การจัดสรรงบประมาณ
  - 2.2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
  - 2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
  - 2.2.3 การโอนเงินงบประมาณ
- 2.3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายเงินและผลการ

#### ดำเนินงาน

- 2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน
- 2.3.2 การประเมินผลการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน
- 2.4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 2.4.1 การจัดการทรัพยากร
  - 2.4.2 การระดมทรัพยากร
  - 2.4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
  - 2.4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
  - 2.4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- 2.5) การบริหารการเงิน
  - 2.5.1 การเบิกจ่ายจากคลัง
  - 2.5.2 การรับเงิน
  - 2.5.3 การเก็บรักษาเงิน
  - 2.5.4 การจ่ายเงิน
  - 2.5.5 การนำส่งเงิน
  - 2.5.6 การกันเงินไว้เบิกเหลือในปี
- 2.6) การบริหารบัญชี
  - 2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
  - 2.6.2 การจัดทำรายการทางการเงินและงบการเงิน
  - 2.6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 2.7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
  - 2.7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
  - 2.7.2 การจัดหาพัสดุ

2.7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

2.7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

### 3. การบริหารบุคคล

- 3.1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 3.2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3.3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 3.4) วินัยและการรักษาวินัย
- 3.5) การออกจากราชการ

### 4. การบริหารทั่วไป

- 4.1) การดำเนินการงานธุรการ
- 4.2) งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- 4.8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.10) การรับนักเรียน
- 4.11) การส่งเสริม และประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 4.14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 4.17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.18) งานบริการสาธารณะ

4.19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น<sup>24</sup>

### การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเทศบาลนครนครปฐม

การจัดการศึกษาของเทศบาลมีความเป็นมา ดังนี้ ในปี พ.ศ. 2506 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้โอนงานการจัดการศึกษาในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ในส่วนที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลมาให้ท้องถิ่น คือ เทศบาลเป็นผู้ดำเนินการ โดยมอบให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบวิชาการและกระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบด้านธุรการในทางปฏิบัติ กระทรวงศึกษาธิการ จะเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการออกพระราชบัญญัติประถมศึกษา ระเบียบเกี่ยวกับการจัดเด็กในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา ระเบียบเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร สื่อและการประเมินผล ส่วนกระทรวงมหาดไทยจะดำเนินการในด้านการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนด้านงบประมาณ เป็นต้น

กระทรวงมหาดไทยมอบหมายให้กรมการปกครอง ซึ่งปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะที่ต้องรับผิดชอบการปกครองท้องถิ่นเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยา และกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดตั้งหน่วยงานสำหรับดำเนินในเรื่องการจัดการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยา เรียกว่า สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น ซึ่งปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ให้แต่ละเทศบาลและเมืองพัทยาได้ดำเนินการจัดการศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยในการส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น จะเน้นให้แต่ละเทศบาล จัดการศึกษาเพื่อพัฒนากลุ่มบุคคลต่อไปนี้

1. กลุ่มอายุ 0-3 ปี หรือกลุ่มปฐมวัยศึกษา
2. กลุ่มอายุ 4-5 ปี หรือกลุ่มอนุบาลศึกษา
3. กลุ่มอายุ 6-12 ปี หรือกลุ่มประถมศึกษา
4. กลุ่มอายุ 13-16 ปี หรือกลุ่มเยาวชน

<sup>24</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546), 33.

5. กลุ่มอายุ 15-25 ปี หรือกลุ่มเยาวชน

6. กลุ่มอายุ 25 ปีขึ้นไป หรือกลุ่มประชาชนทั่วไป

สำหรับเทศบาลนครนครปฐม มีพื้นที่ในการความรับผิดชอบทั้งสิ้น 19.85 ตารางกิโลเมตร มีประชากรประมาณ 93,936 คน จำแนกเป็นชาย 45,457 คน หญิง 48,479 คน มีจำนวนครัวเรือน 28,520 ครัวเรือน มีโรงเรียนในสังกัดประกอบด้วย โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยาศาสตร์) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพผลดุง) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพระปฐมเจดีย์) โดยเปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา นอกจากนี้เทศบาลนครนครปฐมยังจัดโรงเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) โรงเรียนที่มีลักษณะพิเศษด้านกีฬา และวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครนครปฐม โดยมีวิสัยทัศน์มุ่งเน้นพัฒนา นักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เพิ่มพูนเทคโนโลยีมีวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทยห่างไกลสิ่งเสพยาเสพติด เพิ่มสัมฤทธิ์ผลในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพสุจริตสู่คุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>25</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์ ยุทธวิธีในการดำเนินงาน

ในการดำเนินการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของเทศบาลนครนครปฐม ได้ดำเนินการตามแนวของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

1. ประชุมผู้บริหารฝ่ายวิชาการ งานนิเทศการศึกษาในการวางแผนการประเมินคุณภาพการศึกษา
2. เขียนโครงการประเมินคุณภาพการศึกษา
3. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด เพื่อชี้แจงแบบประเมินภายใต้ปรัชญาที่ว่า ประเมินเพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษา ไปสู่ระบบการประกันคุณภาพ โดยเน้นนโยบาย ดังนี้

---

<sup>25</sup> ศติมา มีบุญญา, การศึกษาผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครปฐม (นครปฐม : สังกัดเทศบาลนครปฐม, 2546), 9.

3.1 เทศบาลนครนครปฐม ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญในการสนองนโยบายกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ดำเนินการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด โดยให้ความร่วมมือสนับสนุนในเรื่อง งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรอย่างเต็มกำลัง

3.2 สำนักการศึกษา โรงเรียน ครู ถือเป็นตัวจักรและกลไกที่สำคัญในฐานะผู้ปฏิบัติและเป็นผู้ประสานงาน เพื่อการวิเคราะห์ผลการประเมินและการนำผลการประเมินไปพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานยิ่งขึ้น

4. งานนิเทศการศึกษา สำนักการศึกษาได้ประสานแนะนำและช่วยเหลือติดตามตลอดเวลา ทั้งในขณะที่ยังดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษา และจัดทำรายงานผลการวิเคราะห์ของโรงเรียนเป็นรูปเล่ม เพื่อรายงานต้นสังกัดในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับเทศบาล

5. งานนิเทศการศึกษา สำนักการศึกษา ดำเนินการสรุปผลวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับเทศบาลตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดในระดับของเทศบาลนครนครปฐม และทำเป็นรูปเล่มเพื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลมาจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาวของเทศบาลนครนครปฐม ในการพัฒนาการศึกษาในเชิงรุกสู่มาตรฐานยิ่งขึ้น<sup>26</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

เจตนา ลีสุวรรณ ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ในรูปแบบกลุ่มโรงเรียน และสหวิทยาเขต พบว่า 1) สภาพปัญหา กลุ่มโรงเรียนและสหวิทยาเขต ได้ปฏิบัติงานในระดับปานกลาง รวม 5 ด้าน ได้แก่ งานธุรการ งานวิชาการ งานบริการ โรงเรียนกับชุมชน และการบริหารอาคารสถานที่ ส่วนอีก 2 ด้าน ได้แก่ การบริหารทั่วไป ทั้งในกลุ่มโรงเรียนและสหวิทยาเขตได้ปฏิบัติในระดับมากและงานปกครองที่กลุ่มโรงเรียนได้ปฏิบัติระดับมาก ส่วนสหวิทยาเขตได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง 2) ส่วนของความคาดหวังที่ต้องการทั้งในกลุ่มโรงเรียนและสหวิทยาเขต มีความต้องการในระดับมากที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ การบริหารทั่วไป และงานปกครอง ส่วนอีก 5 ด้าน มีความต้องการในระดับมาก ได้แก่ งานธุรการ งานวิชาการ งานบริการ โรงเรียนกับชุมชน และการบริหารอาคารสถานที่ 3) ในส่วนของปัญหาที่กลุ่มโรงเรียนและสหวิทยาเขตพบตรงกัน ได้แก่ นโยบายและเป้าหมายขาดความชัดเจน การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน ขาดการบริหารโรงเรียนในระบบกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนไม่ให้

<sup>26</sup> เรื่องเดียวกัน, 7

ความสำคัญ บุคลากรมีภาระงานในโรงเรียนมาก ประสานงานล่าช้า ขาดการประเมินผล และขาดงบประมาณ<sup>27</sup>

บรมเมศร์ ชติยนนท์ ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 พบว่า บุคลิกภาพและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ในระดับปานกลาง<sup>28</sup>

อุบล นิมนวน ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน<sup>29</sup>

วัชรินทร์ พงศ์พันธ์อัสดร ศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จังหวัดมหาสารคาม พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

---

<sup>27</sup>เจตนา ลีสุวรรณ, "การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ในรูปแบบกลุ่มโรงเรียน และสหวิทยาเขต" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543), บทคัดย่อ.

<sup>28</sup>บรมเมศร์ ชติยนนท์, "บุคลิกภาพและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), บทคัดย่อ.

<sup>29</sup>อุบล นิมนวน, "พฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

ทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และ ด้านการบริหารงานวิชาการ<sup>30</sup>

ศิริพร อุดมกุศลศรี ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกมาตรฐานคุณภาพนักเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มในภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพนักเรียนและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพนักเรียน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและการใช้ทักษะด้านการบริหารแตกต่างกัน และ 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านการใช้ทักษะด้านการบริหารและการอำนวยความสะดวกในการประชุมสามารถจำแนกมาตรฐานคุณภาพนักเรียนเป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์ ได้ถูกต้องร้อยละ 64.3<sup>31</sup>

สาธิต เจริญฉิม ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีครูต้นแบบกับโรงเรียนที่ไม่มีครูต้นแบบ พบว่า 1) การใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโดยรวมของโรงเรียนที่มีครูต้นแบบอยู่ในระดับมากโดยที่การมุ่งผลงาน กำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม และสมรรถภาพในการทำงานอยู่ในระดับมาก ขณะที่การใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่มีครูต้นแบบอยู่ในระดับปานกลาง

<sup>30</sup> วัชรินทร์ พงศ์พันธ์อักษร, “ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จังหวัดมหาสารคาม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>31</sup> ศิริพร อุดมกุศลศรี, “พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกมาตรฐานคุณภาพนักเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.



และ 2) การใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน โดยโรงเรียนที่มีครูต้นแบบมีการใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารที่สูงกว่าสื่อองค์ประกอบ<sup>32</sup>

ธีระวุฒิ จันทคา ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานชุมชนโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า 1) พฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน และ พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านการติดต่อสื่อสาร และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนในภาพรวม<sup>33</sup>

เตือนใจ อังกูรเกียรติ ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดเทศบาล ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 3) พนักงานครูที่เป็นคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการกับพนักงานครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานวิชาการที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) องค์ประกอบการบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ การควบคุม การกำหนดเป้าหมาย การสื่อสาร การจูงใจ และการปฏิสัมพันธ์<sup>34</sup>

ยุทธชัย รอบรู้ ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา พบว่า สภาพปัญหาทางโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา ทั้ง 6 งาน คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานกิจการนักเรียน 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานธุรการการเงินและพัสดุ

<sup>32</sup>สาธิต เจริญฉิม, “พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีครูต้นแบบกับโรงเรียนที่ไม่มีครูต้นแบบ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>33</sup>ธีระวุฒิ จันทคา, “พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานชุมชนโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>34</sup>เตือนใจ อังกูรเกียรติ, “องค์ประกอบการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

5) การบริหารงานอาคารสถานที่ และ 6) การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนใหญ่ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการบริหารงานโรงเรียนที่พบมาก ได้แก่ ขาดเอกสารที่จะศึกษาค้นคว้าและขาดสื่อการเรียนการสอน อาคารประกอบและอาคารเรียนไม่เพียงพอ<sup>35</sup>

เสรี พุทธิพนวน ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความเห็นสอดคล้องเป็นแนวเดียวกันว่า การปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหาร วิชาการ กิจกรรมนักเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

พิลึก ถามุลตรี ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการบริหาร คือ คุณลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษา และสภาพแวดล้อม<sup>36</sup>

นงลักษณ์ ศุภโสภณ ศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า ด้านการวางแผน โรงเรียนมีการดำเนินการวางแผนอัตรากำลังคนและกำหนดตำแหน่งไว้ล่วงหน้าให้เหมาะสมกับอัตรารส่วนของครูต่อนักเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของครู จำนวนครู แผนการจัดชั้นเรียน เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ การจัดการศึกษาของโรงเรียน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โรงเรียนดำเนินการโดยอาศัยหลักเกณฑ์ตามความรู้ความสามารถและความถนัด หรือเสนอความต้องการไปยังหน่วยงานดำเนินการด้วยการให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอยู่เสมอ จัดบริเวณสถานศึกษาให้สะอาดเรียบร้อยสวยงาม จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างพร้อมเพียง ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองด้วยการเข้าอบรม

<sup>35</sup> ยุทธชัย รอบรู้, "การบริหารโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>36</sup> พิลึก ถามุลตรี, "ปัจจัยที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2546), บทคัดย่อ.

การจัดทำผลงานทางวิชาการและศึกษาดูงานในเรื่องการจัดการเรียนการสอน ด้านวินัยและการรักษาวินัย ผู้บริหารดูแลและมัดระวังให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามวินัยของข้าราชการ ด้านการลาออกของข้าราชการ โรงเรียนอำนวยความสะดวกตามระเบียบเมื่อมีบุคลากรต้องการโอนย้ายหรือลาออกจากราชการ และยังพบอีกว่า โรงเรียนมีบุคลากรไม่ครบวิชาเอก ไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกและกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ต้องการ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ ไม่สามารถกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรหรือวิชาเอก ซึ่งมีงบประมาณไม่เพียงพอในการพัฒนาบุคลากร ครูมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบมากเกินไป ส่วนปัญหาการออกจากงานนั้น มีปัญหาบุคลากรไม่ได้รับความช่วยเหลือเพียงพอเมื่อลาออกจากหน่วยงาน<sup>37</sup>

กิตติศักดิ์ ชาญอักษร ศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี พบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีความพร้อมในการบริหารเป็นส่วนใหญ่ เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว สถานศึกษามีความพร้อมในด้านการบริหารวิชาการเต็มรูปแบบ ด้านการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป มีความพร้อมเป็นส่วนใหญ่ แต่ยังมีสถานศึกษาจำนวนมากที่ไม่พร้อมในด้านการบริหารงบประมาณในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างเกี่ยวกับพัสดุด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์<sup>38</sup>

อนนท์ คุณกาล ศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า โดยภาพรวมโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีความพร้อมมาก ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจัดทำและเสนอขอของบประมาณ โรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เพื่อการจัดทำและเสนอขอของบประมาณของโรงเรียนได้ 2) ด้านการจัดสรรงบประมาณ โรงเรียนสามารถตรวจสอบรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรได้ 3) ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และการรายงานการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินการ โรงเรียนสามารถตรวจสอบ ติดตาม

<sup>37</sup>นงลักษณ์ ศุภโสภณ, "สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>38</sup>กิตติศักดิ์ ชาญอักษร, "ความพร้อมในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547), บทคัดย่อ.

การใช้เงินทั้งงบประมาณและเงินนอกงบประมาณได้ 4) ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษาโรงเรียนสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกันภายในโรงเรียนได้ 5) ด้านบริหารการเงิน โรงเรียนสามารถเก็บรักษาเงินสดให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลังได้ 6) ด้านการบริหารการบัญชี โรงเรียนสามารถตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีต่าง ๆ ได้ และ 7) ด้านการบริหารพัสดุ และสินทรัพย์ โรงเรียนสามารถตรวจสอบวัสดุประจำปีได้<sup>39</sup>

มานพ วงษ์สอาด ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของครู และผู้ปกครองนักเรียนต่อการบริหารโรงเรียนในตำบลวังข่อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการบริหารงานบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เป็นความพึงพอใจระดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ<sup>40</sup>

### งานวิจัยในต่างประเทศ

มาร์ติน (Martin) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของอาจารย์ใหญ่ระดับมัธยมศึกษาโดยใช้การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงหนึ่งสัปดาห์ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้เวลากับการติดต่อสื่อสาร ด้วยการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด การประชุมโดยไม่มีกำหนดในตารางเวลา ผู้บริหารใช้เวลาร้อยละ 72 ไปกับการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา และใช้เวลาร้อยละ 93 ไปกับการติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียน และร้อยละ 2 กับผู้ปกครอง<sup>41</sup>

<sup>39</sup>อนนท์ คุณกาล, “ความพร้อมในการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547), บทคัดย่อ.

<sup>40</sup>มานพ วงษ์สอาด, “ความพึงพอใจของครูและผู้ปกครองนักเรียนต่อการบริหารโรงเรียนในตำบลวังข่อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2547), บทคัดย่อ.

<sup>41</sup>M.J. Martin, "The Managerial Behavior of High School Principals" 1980, อ้างถึงใน อภินันท์ เวทยนุกุล และคณะ, การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2544), 10-11.

คเมทซ์ (Kmetz) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของอาจารย์ใหญ่ระดับประถมศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้เวลาในการทำงานประมาณ 50 ชั่วโมง/สัปดาห์ และใช้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่โดยเฉลี่ย 41.7 ชั่วโมง/สัปดาห์ และทำงานเวลาเย็นหลังเวลาราชการ 8 ชั่วโมง และพบว่าการเปลี่ยนแปลงใน 3 ประเด็น คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ (vision) การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (commitment and trust) และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (organization learning)<sup>42</sup>

เดวิส (Davis) ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารและผลที่มีต่อการปรับปรุง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมือง 2 แห่ง และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 6 ด้าน คือ การประสานงาน เกี่ยวกับการเรียนการสอน การเน้นสัมฤทธิ์ผล การประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การกำหนดยุทธวิธีการสอน และการสนับสนุนครู ผลการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมเพียง 4 ด้าน คือ การเน้นสัมฤทธิ์ผล การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และการสนับสนุนได้รับการรับรู้จากกลุ่มครูว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลการปรับปรุงโรงเรียนให้

มีประสิทธิภาพ<sup>43</sup>

แมคคาร์ธี (McCarthy) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา และครู ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มครูมีความเห็นไม่สอดคล้องกับผู้บริหารและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงานวิชาการ เรื่อง การสังเกตการสอน การวัดผลประเมินผล การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ความรับผิดชอบใน

<sup>42</sup>Kmetz, J.T. "The Work Behavior of Elementary School Principals," อ้างถึงใน อภินันท์ เวทยนุกูล และคณะ, การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2544), 1982.

<sup>43</sup> Eddie L. Davis, "The Leadership Behavior of Principals and Their Effect on School Improvement in Effective Urban High School. (Urban School)," Dissertation Abstracts International 53 (June 1993) : 4144.

การตัดสินใจของคณะกรรมการ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนสมควรจะมีบทบาท ความรับผิดชอบและบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด<sup>44</sup>

มาเซียล (Maciel) ได้ทำการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา โดยทำการสำรวจประสิทธิภาพของโรงเรียน ความสำเร็จของนักเรียนและพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร พบว่า พฤติกรรมผู้บริหาร ได้แก่ การสนับสนุนการเรียน การสอน การนิเทศ วิทยุทัศน์และการทุ่มเทในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ และพฤติกรรมผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่วัดด้วยความสำเร็จของนักเรียน<sup>45</sup>

ชิตเฟลไบน์ และคณะ (Schiefelbei) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า วิธีที่ทำให้การบริหารงานโรงเรียนประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในประเทศลาตินอเมริกา มีดังนี้คือ จัดห้องสมุดในห้องเรียน โดยมีหนังสือตำราในห้องเรียนละ 100 เล่ม จัดให้มีโครงการอบรมครูในการสื่อการสอน 1 สัปดาห์/ปี ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาโดยรับการอบรมเสริมความรู้ 4 สัปดาห์/ปี มีนโยบายส่งเสริมครูที่ดี มีความสามารถให้ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และให้รางวัลและส่งเสริมครูที่ได้รับการพัฒนายกย่องผ่านการประเมิน<sup>46</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สรุป

การบริหารงานในสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องอาศัยพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการที่จะนำพาให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากผู้บริหารนั้น เป็นเสมือน

<sup>44</sup>Robert McCarthy, "Participation on Planned Development Influenced by Government of Developing Countries at Local level in Rural Aress," Essay in rural sociology, (In honour of R.A.J. van Lier.) Wageningen : Department of Rural Sociology on the tropics. Wageningen Agriculture University, 1998.

<sup>45</sup>Amanda Kay, Marshall, "Instructional leadership : Perceptions of middle schools principals and teacher, 2006," Proquest. DAI-A 66111 [Online] available : <http://proquest.umi.pqdweb>

<sup>46</sup>Schiefelbein E., "Expect opinion as an instrument for assessing investment in primary education," CEPAL 72 (May 2000) : 143-158.

ดวงประทีปขององค์กร เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นจุดรวมหลักของทุกคนในองค์กร ทั้งนี้ ไลเคิร์ต (Likert) พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารประกอบด้วย การเป็นผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมบังคับบัญชา และเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานการฝึกอบรม ซึ่งจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษามีการบริหารงานที่ซับซ้อนและเห็นผลได้ช้า โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ดังนั้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่บ่งบอกถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง ในการทำงาน มีผลงานที่ชัดเจนและมียุทธศาสตร์ในการทำงาน มีความสามารถในการพูดชักชวน ชี้แนะ หรือเสนอเรื่องต่างๆ ได้ชัดเจน มีการตัดสินใจที่ดี กล้าพูด กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบ มีความสามารถในการจัดการได้ทุกสถานการณ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีพนักงานครู สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และ ระเบียบวิธีวิจัย รายละเอียด ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จึงได้กำหนดการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

ศึกษาปัญหาและความต้องการจากสภาพความเป็นจริง จากตำรา เอกสาร ข้อมูลสถิติ พร้อมกับแหล่งข้อมูลต่างๆ ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหา เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำงานวิจัยและเสนองานวิจัย

##### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

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

##### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

รายงานความก้าวหน้า เสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อขอคำแนะนำตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข ตามที่คณะกรรมการให้ข้อเสนอแนะ แล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติหัวข้อ ตรวจสอบวิทยานิพนธ์



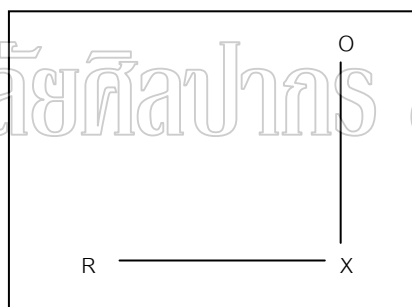
จากนั้น สอบป้องกันวิทยานิพนธ์และปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ให้ความเห็นเพิ่มเติม และส่งรายงานสืบไป

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรเป้าหมาย กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ และการสร้างเครื่องมือ การรวบรวมข้อมูล การนำเสนอ และการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) แสดงเป็นแผนผัง (diagram) ดังนี้



R หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
X หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานครูในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร และครู สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จำนวน 5 โรง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) จำนวน 62 คน โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง) จำนวน 57 คน โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) จำนวน 52 คน โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) จำนวน 76 คน และโรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพระปฐมเจดีย์) จำนวน 53 คน รวมทั้งสิ้น 300 คน ดังตารางที่ 1

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานครูในสถานศึกษา ตำแหน่งผู้บริหาร และครู สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่ได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการใช้ตารางประมาณการกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ตัวอย่างจำนวน 170 คน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) มีขั้นตอนการสุ่ม ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จำแนกประเภทเป็นรายชื่อ 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 38 คน โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง) จำนวน 34 คน โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) จำนวน 31 คน โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) จำนวน 37 คน และโรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพระปฐมเจดีย์) จำนวน 30 คน รวมทั้งสิ้น 170 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายชื่อโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครปฐม

โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครปฐม	แสดงประชากร และกลุ่มตัวอย่าง					
	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
1. โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)	3	59	62	2	36	38
2. โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง)	3	54	57	2	32	34
3. โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม)	3	49	52	2	29	31
4. โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ)	3	73	76	2	35	37
5. โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดพระปฐมเจดีย์)	3	50	53	2	28	30
รวม	15	285	300	10	160	170

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** ได้แก่ ตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ อาชีพ อาชีพราชการ ตำแหน่งหน้าที่ และระดับการศึกษา

2. **ตัวแปรต้น** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ตามแนวความคิดของไลเคิร์ต (Likert) ซึ่งจำแนกออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความมั่นใจกับครูสนับสนุนและให้อิสระครูในการทำงาน รวมทั้งการยอมรับฟังความคิดเห็นของครู

2.2 การจูงใจ (motivational forces) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการสร้างความผูกพันที่จะให้ครูในโรงเรียนทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ พึงพอใจและมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและส่งผลให้งานบรรลุผลสำเร็จ

2.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร (communication process) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการติดต่อสื่อสารการให้ข้อมูลข่าวสารต่อครูในโรงเรียนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

2.4 การปฏิสัมพันธ์ (interaction) หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ไม่ว่าจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับกัน เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานหรือบรรยากาศการอยู่ร่วมกันให้มีขึ้นและเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งในองค์การที่ต้องดำเนินการเกี่ยวข้องกับบุคคล

2.5 กระบวนการตัดสินใจ (decision making) หมายถึง ความคิดและการกระทำที่นำไปสู่การเลือกทางใดทางหนึ่งที่มีอยู่หลายทาง เพื่อเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2.6 การกำหนดเป้าหมาย (goal setting) หมายถึง ความสามารถผสมผสานและหล่อหลอมความคิดการเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานขององค์การ ทำให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทพลังความสามารถทุกวิถีทาง เพื่อให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.7 การควบคุม (control) หมายถึง การใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานเพียงใด

การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีลักษณะเป็นเครื่องช่วยกำกับว่ากิจกรรมทั้งปวงสามารถดำเนินการไปได้ไม่ติดขัดและทุกอย่างเป็นไปถูกต้องตลอดเวลาโดยไม่ผิดพลาด

2.8 เป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม (performance goal and training) หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3. **ตัวแปรตาม** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 งาน ดังนี้

3.1 การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารงานวิชาการโรงเรียน ให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร และ หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

3.2 การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3.3 การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ

3.4 การบริหารทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบ และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริม และประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกโรงเรียนและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริม

สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบัน  
 สังกัดอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัด  
 ระบบ การควบคุมภายในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากตาราง  
 มาตราวัดตัวแปรคุณลักษณะต่างๆ มาพัฒนาเป็นเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 1 ฉบับ  
 มี 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สอบถาม  
 พนักงานครู ประกอบด้วย ผู้บริหารและครูผู้สอน เป็นแบบสอบถามแบบตรวจรายการ  
 (checklist) ถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่ และระดับ  
 การศึกษา

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล  
 นครนครปฐม สร้างเครื่องมือขึ้นตามแนวคิดของ ไลเคิร์ต (Likert) ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ  
 (leadership) 2) การจูงใจ (motivation) 3) การสื่อสาร (communication) 4) การปฏิสัมพันธ์  
 (interaction) 5) การตัดสินใจ (decision making) 6) การกำหนดเป้าหมาย (goal setting)  
 7) การควบคุม (control) และ 8) เป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม (performance  
 goal and training)

**ตอนที่ 3** สอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหาร สร้างเครื่องมือขึ้นตาม  
 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย  
 4 งาน ได้แก่ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ  
 4) การบริหารทั่วไป

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิด  
 มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert) โดยกำหนดค่าน้ำหนัก  
 ของคะแนนตามความหมาย ดังต่อไปนี้

- |                 |   |
|-----------------|---|
| ระดับ 1 หมายถึง | พฤติกรรมการบริหาร/การบริหารงานในสถานศึกษา<br>อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนัก 1 คะแนน |
| ระดับ 2 หมายถึง | พฤติกรรมการบริหาร/การบริหารงานในสถานศึกษา<br>อยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนัก 2 คะแนน       |

ระดับ 3 หมายถึง	พฤติกรรมกรรมการบริหาร/การบริหารงานในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนัก 3 คะแนน
ระดับ 4 หมายถึง	พฤติกรรมกรรมการบริหาร/การบริหารงานในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนัก 4 คะแนน
ระดับ 5 หมายถึง	พฤติกรรมกรรมการบริหาร/การบริหารงานในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน

### การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย เป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้  
 ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรม หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ขั้นที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประมวลกำหนดโครงสร้างตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาของแบบสอบถาม แล้วดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขอบเขตเนื้อหาที่กำหนด

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และภาษาที่ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขโดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence)

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกาญจนบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 โรงเรียน ละ 8 คน รวม 40 คน แต่ได้รับแบบสอบถามคืนมา จำนวน 36 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>1</sup> โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9840

<sup>1</sup>Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publisher, 1974), 161.

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนแล้ว มีการดำเนินการต่อไป ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัส
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

(Statistical Package for Social Science)

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยคำนวณค่าสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. วิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารและการบริหารงานในสถานศึกษา ใช้หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ ในการกำหนดช่วงคะแนนในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทราบระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารและการบริหารงานในสถานศึกษา นำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวความคิดของเบสท์ (Best)<sup>2</sup> มีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง	พฤติกรรมกรรมการบริหาร/การบริหารงานในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง	พฤติกรรมกรรมการบริหาร/การบริหารงานในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง	พฤติกรรมกรรมการบริหาร/การบริหารงานในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง	พฤติกรรมกรรมการบริหาร/การบริหารงานในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง	พฤติกรรมกรรมการบริหาร/การบริหารงานในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

<sup>2</sup>John W. Best, Research in Education (New York : Prentice-Hall, Inc., 1970),

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ใช้วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม 2) การบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยพนักงานครูในสถานศึกษาตำแหน่งผู้บริหารและครู สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานครูตำแหน่งผู้บริหารและครู สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 10 คน และครูสอน จำนวน 160 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 170 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ตามแนวคิดของไลเคิร์ต (Likert) และการบริหารงานในสถานศึกษา ตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม 2) การบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือขึ้นเป็นแบบสอบถาม และได้ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานครูในสถานศึกษา จำนวน 170 ฉบับ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสอน โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา

#### ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 170 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน ครูสอน จำนวน 160 คน จำแนกตาม เพศ อายุ อาชีพราชการ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

สถานภาพ	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครูสอน		รวมผู้ให้ข้อมูล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
1. ชาย	2	20.00	32	20.00	34	20.00
2. หญิง	8	80.00	128	80.00	136	80.00
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>	<b>160</b>	<b>100.00</b>	<b>170</b>	<b>100.00</b>
อายุ						
1. น้อยกว่า 30 ปี	2	20.00	34	21.25	36	21.18
2. 30 – 50 ปี	6	60.00	106	66.25	112	65.88
3. มากกว่า 50 ปี	2	20.00	20	12.50	22	12.94
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>	<b>160</b>	<b>100.00</b>	<b>170</b>	<b>100.00</b>
อายุราชการ						
1. 1 - 4 ปี	3	30.00	41	25.63	44	25.88
2. 5 – 8 ปี	-	-	35	21.87	35	20.59
3. มากกว่า 8 ปี	7	70.00	84	52.50	91	53.53
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>	<b>160</b>	<b>100.00</b>	<b>170</b>	<b>100.00</b>
ระดับการศึกษา						
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	1	0.63	1	0.59
2. ปริญญาตรี	7	70.00	150	93.74	157	92.35
3. สูงกว่าปริญญาตรี	3	30.00	9	5.63	12	7.06
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>	<b>160</b>	<b>100.00</b>	<b>170</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 อายุอยู่ในระหว่าง 30-50 ปีมากที่สุด จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 65.88 รองลงมาอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21.18 อายุราชการมากกว่า 8 ปี มากที่สุด จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 53.53 รองลงมาอยู่ระหว่าง 1-4 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 25.88 ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 92.35 รองลงมา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.06 และมีผู้ที่ยังไม่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.59

เมื่อจำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหญิง จำนวน 8 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80.00 อายุ 30-50 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00

รองลงมาอายุน้อยกว่า 30 ปี และ มากกว่า 50 ปี มีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 อายุราชการมากกว่า 8 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมาอยู่ระหว่าง 1-4 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 รองลงมา สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00

กลุ่มครูผู้สอน เป็นหญิง มากที่สุด จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 80 อายุอยู่ระหว่าง 30-50 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 66.25 รองลงมาน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 21.25 อายุราชการมากกว่า 8 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมาอยู่ระหว่าง 1-4 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 25.63 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 93.74 รองลงมาสำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.63

## ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา

การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 1 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหาร ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำ 2) การจูงใจ 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การปฏิสัมพันธ์ 5) การตัดสินใจ 6) การกำหนดเป้าหมาย 7) การควบคุมบังคับบัญชา และ 8) เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานการฝึกอบรม โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกรายด้านและโดยภาพรวม โดยการนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวความคิดของเบสต์ (Best) ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

โดยภาพรวมและรายด้าน

n = 170

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การเป็นผู้นำ	3.84	0.72	มาก
2. การจูงใจ	3.83	0.77	มาก
3. การติดต่อสื่อสาร	3.71	0.77	มาก
4. การปฏิสัมพันธ์	3.73	0.76	มาก
5. การตัดสินใจ	3.70	0.66	มาก
6. การกำหนดเป้าหมาย	3.70	0.76	มาก
7. การควบคุมบังคับบัญชา	3.71	0.70	มาก
8. เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานการฝึกอบรม	3.80	0.71	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D.= 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 3.84$  , S.D.= 0.72) ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.77) เป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.71) ด้านปฏิสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.76) การควบคุมบังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. =0.70) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.77) ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.66) และด้านการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.76)

การวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม สามารถวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกเป็นรายด้านดังตารางที่ 4-11 ดังนี้

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการเป็นผู้นำ

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการเป็นผู้นำ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1	สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	4.12	0.78	มาก
2	ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.88	0.88	มาก
3	เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจตามความเหมาะสม	3.72	0.89	มาก
4	สามารถนำความคิดเห็นของครูไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม	3.66	0.84	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.84</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการเป็นผู้นำโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.78) รองลงมาให้การสนับสนุนและช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.88) และสามารถนำความคิดเห็นของครูไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D.= 0.84)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการจูงใจ

n = 170

ข้อที่	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มอบหมายงานให้ทำตามความเหมาะสมเพื่อสนับสนุน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่	3.82	0.82	มาก
2	มีการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	3.92	0.92	มาก
3	สามารถกำหนดแนวทางที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ที่มีประสิทธิภาพ	3.94	0.85	มาก
4	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน	3.65	0.89	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.83</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล  
นครนครปฐม ด้านการจูงใจ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณา  
รายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยสามารถกำหนดแนวทางที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่  
มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.85) รองลงมา มีการสนับสนุนและส่งเสริม  
การทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.92) และจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการ  
ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.89)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการติดต่อสื่อสาร

n = 170

ข้อที่	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการติดต่อสื่อสาร	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ
1	มีการวางแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างเครือข่าย ช่องทางการติดต่อสื่อสารกับครู	3.66	0.90	มาก
2	สามารถถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้ อย่างชัดเจน	3.69	0.86	มาก
3	มีการประชาสัมพันธ์ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ ภายในสถานศึกษาให้ครูทราบอย่างต่อเนื่อง	3.68	0.89	มาก
4	สนับสนุนให้ครูใช้สื่อ เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสาร การปฏิบัติงาน	3.82	0.93	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.71</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยสนับสนุนให้ครูใช้สื่อ เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสารการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.93) รองลงมาสามารถถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.86) และมีการวางแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างเครือข่ายช่องทางการติดต่อสื่อสารกับครู มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.90)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการปฏิสัมพันธ์

n = 170

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการปฏิสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ส่งเสริมและประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	3.79	0.83	มาก
2	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม	3.63	0.81	มาก
3	ติดตาม ดูแลและให้ความช่วยเหลือครูเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน	3.64	0.85	มาก
4	ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบกัลยาณมิตร	3.88	0.88	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.73</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการปฏิสัมพันธ์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบกัลยาณมิตร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.88) รองลงมา ส่งเสริมและประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.83) และติดตาม ดูแล และให้ความช่วยเหลือครูเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.85)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการตัดสินใจ

n = 170

ข้อที่	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการตัดสินใจ	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ
1	สามารถรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อประกอบการตัดสินใจ	3.71	0.73	มาก
2	มีการกลั่นกรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง ชัดเจน	3.62	0.78	มาก
3	มีการวางแผนการปฏิบัติงานภายใต้ข้อมูลที่ต้องชัดเจน	3.72	0.73	มาก
4	สามารถนำข้อมูลผ่านกระบวนการต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ ในการตัดสินใจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.76	0.75	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.70</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการตัดสินใจ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยสามารถนำข้อมูลผ่านกระบวนการต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.75) รองลงมา มีการวางแผนการปฏิบัติงานภายใต้ข้อมูลที่ต้องชัดเจน ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.73) และมีการกลั่นกรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.78)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของพฤติกรรมกรรมการบริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการกำหนดเป้าหมาย

n = 170

ข้อที่	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการกำหนดเป้าหมาย	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ
1	สามารถผสมผสานและหล่อหลอมความคิดเห็นของครู เพื่อกำหนด เป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ครูแสดงแนวความคิดที่สร้างสรรค์ เพื่อเป็น	3.64	0.80	มาก
2	ประโยชน์ต่อการบริหารงานในสถานศึกษา จัดกิจกรรมเพื่อประสานความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน	3.74	0.88	มาก
3	มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาทราบถึงความ	3.55	0.92	มาก
4	คาดหวังและแนวทาง ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3.88	0.84	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.70</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการกำหนดเป้าหมาย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาทราบถึงความคาดหวังและแนวทาง ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.84) รองลงมาเปิดโอกาสให้ครูแสดงแนวความคิดที่สร้างสรรค์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.88) และจัดกิจกรรม เพื่อประสานความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.92)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการควบคุมบังคับบัญชา

n = 170

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการควบคุมบังคับบัญชา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการติดตามการปฏิบัติงานโดยวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสม	3.72	0.82	มาก
2	มีการสอดแทรกเทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้	3.72	0.84	มาก
3	มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.71	0.79	มาก
4	มีการวิเคราะห์ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น เพื่อปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.66	0.77	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.70</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการควบคุมบังคับบัญชา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณา รายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย มีการติดตามการปฏิบัติงานโดยวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.82) รองลงมา มีการสอดแทรกเทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนา การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.84) และมีการวิเคราะห์ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น เพื่อปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.77)



ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน  
การฝึกอบรม

n = 170

ข้อที่	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานการฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการกำหนด วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย อย่างชัดเจน	3.84	0.78	มาก
2	การบรรลุเป้าหมายเป็นไป เพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม	3.78	0.77	มาก
3	คัดเลือกแนวทางที่เหมาะสม เพื่อนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับ เป้าหมายที่ตั้งไว้	3.74	0.76	มาก
4	การบรรลุเป้าหมายเป็นไป เพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพ สถานศึกษาสู่ระดับมาตรฐานสากล	3.82	0.81	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.80</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล  
นครนครปฐม ด้านเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานการฝึกอบรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณา รายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีการกำหนด วิสัยทัศน์  
และพันธกิจ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.78)  
รองลงมา การบรรลุเป้าหมายเป็นไป เพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพสถานศึกษาสู่ระดับ  
มาตรฐาน สากล ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.81) และคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสม เพื่อนำไปปฏิบัติให้  
สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.76)

### ตอนที่ 3 การบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษา

การวิเคราะห์ระดับการบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษา เพื่อตอบคำถามการวิจัย  
ข้อที่ 2 การบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษาอยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์การบริหารงานทั้ง  
4 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ  
4) การบริหารทั่วไป ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกโดยภาพรวม และ  
รายด้าน โดยการนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวความคิดของเบสท์ (Best) ดังนี้

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารงานผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยภาพรวม

n = 170

การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การบริหารวิชาการ	3.68	0.71	มาก
2. การบริหารงบประมาณ	3.63	0.88	มาก
3. การบริหารงานบุคคล	3.98	0.74	มาก
4. การบริหารทั่วไป	3.75	0.72	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.74) การบริหารทั่วไป ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.72) การบริหารวิชาการ ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.71) และการบริหารงบประมาณ ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.88)

การวิเคราะห์การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม สามารถวิเคราะห์ เพื่อหาค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ตารางที่ 13-16 ประกอบคำอธิบายแต่ละตาราง ดังนี้

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการบริหารงานวิชาการ

n = 170

ข้อที่	การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของผู้เรียนให้สูงขึ้น	3.89	0.73	มาก
2	มีการพัฒนาระบบการวัดผลประเมินผลตลอดถึงการเทียบโอนผล การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.72	0.81	มาก
3	ส่งเสริมการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างจริงจัง มีการนำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อ	3.69	0.86	มาก
4	การศึกษาที่ทันสมัยมาใช้ภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.66	0.91	มาก
5	จัดหาแนวทางเพื่อพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา	3.72	0.85	มาก
6	มีการนิเทศแนะแนวและให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง	3.50	0.84	มาก
7	มีการพัฒนาในการแนะแนวให้กับผู้ร่วมงานอยู่ตลอดเวลา	3.54	0.85	มาก
8	มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง	3.94	0.91	มาก
9	ส่งเสริมและประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นเพื่อพัฒนา งานวิชาการแก่ชุมชน	3.58	0.90	มาก
10	มีการจัดกิจกรรม เพื่อสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั วงศ์หน่วยงานและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษา	3.57	0.88	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.68</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร  
นครปฐม ด้านการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.71)  
เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน  
สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.91) รองลงมา มีการพัฒนา  
หลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้เรียนให้สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. =  
0.73) และมีการนิเทศแนะแนวและให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานอย่างจริงจังไว้ มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด  
( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.84)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการบริหารงานงบประมาณ

n = 170

ข้อที่	การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานงบประมาณ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการกำหนดนโยบายและขั้นตอนการจัดทำและจัดสรร งบประมาณอย่างเป็นระบบ	3.61	0.93	มาก
2	มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลอย่างจริงจัง	3.59	0.89	มาก
3	สามารถรายงานผลการใช้เงิน และการดำเนินงานต่อ สาธารณชนได้	3.68	0.90	มาก
4	จัดระบบการบริหารการเงิน พัสดุและสินทรัพย์ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนและตรวจสอบได้	3.63	0.95	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.63</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร  
นครปฐม ด้านการบริหารงานงบประมาณ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.88)  
เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยสามารถรายงานผลการใช้เงินและการดำเนินงาน  
ต่อสาธารณชนได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.90) รองลงมาจัดระบบการบริหารการเงิน  
พัสดุและสินทรัพย์ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนและตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.95) และมีระบบ  
การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลอย่างจริงจัง มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 0.89)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการบริหารบุคคล

n = 170

ข้อที่	การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการกำหนดนโยบายการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน	3.94	0.80	มาก
2	มีการสรรหาและกำหนดแต่งตั้งโดยพิจารณาคุณวุฒิ ความสามารถและตามลักษณะของงาน	3.98	0.82	มาก
3	มีการเสริมสร้างให้บุคลากรมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมี ระเบียบวินัยในตนเองอยู่เสมอ	4.03	0.84	มาก
4	มีการกำหนดกฎเกณฑ์การออกจากราชการไว้อย่างชัดเจน	3.98	0.87	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.98</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 15 พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร  
นครปฐม ด้านการบริหารบุคคล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.74) เมื่อ  
พิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยการเสริมสร้างให้บุคลากรมีการทำงานที่มี  
ประสิทธิภาพ และมีระเบียบวินัยในตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.84)  
รองลงมา มีการสรรหา และกำหนดแต่งตั้งโดยพิจารณาคุณวุฒิ ความสามารถ และตามลักษณะ  
ของงาน ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.82) และมีการกำหนดนโยบายการวางแผนอัตรากำลังและกำหนด  
ตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.80)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการบริหารงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการบริหารทั่วไป

n = 170

ข้อที่	การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการพัฒนางานธุรการและเลขานุการอย่างต่อเนื่อง	3.79	0.86	มาก
2	ประสานกับหน่วยงานอื่น เพื่อพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างจริงจัง	3.65	0.82	มาก
3	มีการกำหนดนโยบายในการจัดระบบการบริหาร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน	3.89	0.82	มาก
4	สนับสนุนงานด้านต่าง ๆ ตลอดถึงงานอาคารสถานที่ เพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น	3.88	0.82	มาก
5	ส่งเสริมให้มีการจัดทำระบบสามโนผู้เรียนและการรับนักเรียนศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.74	0.89	มาก
6	ส่งเสริมและประสานกับหน่วยงานอื่น เพื่อร่วมพัฒนาการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย	3.64	0.89	มาก
7	มีการประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมนักเรียน โดยการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.69	0.82	มาก
8	ส่งเสริม และประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	3.72	0.88	มาก
9	มีการจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน การบริการสาธารณะ และงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา	3.77	0.83	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.75</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการบริหารบุคคล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีการกำหนดนโยบายในการจัดระบบการบริหาร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.82) รองลงมา สนับสนุนงานด้านต่าง ๆ ตลอดถึงงานอาคารสถานที่ เพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.82) และส่งเสริมและประสานกับหน่วยงานอื่น เพื่อร่วมพัฒนาการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.89)

#### ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา

การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งักัดเทศบาลนครนครปฐม สามารถจำแนกความสัมพันธ์ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ดังแผนภูมิที่ 4

ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษารายด้านและโดยภาพรวม

	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	.796**	.665**	.660**	.714**	.767**
X <sub>2</sub>	.749**	.684**	.660**	.665**	.746**
X <sub>3</sub>	.767**	.692**	.691**	.713**	.776**
X <sub>4</sub>	.776**	.700**	.720**	.692**	.783**
X <sub>5</sub>	.742**	.648**	.627**	.687**	.732**
X <sub>6</sub>	.823**	.714**	.658**	.728**	.792**
X <sub>7</sub>	.812**	.679**	.663**	.710**	.775**
X <sub>8</sub>	.776**	.632**	.662**	.747**	.761**
X <sub>tot</sub>	.862**	.749**	.739**	.780**	.848**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 17 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหาร (x<sub>tot</sub>) กับการบริหารงานของผู้บริหาร (y<sub>tot</sub>) มีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันที่ (r<sub>xy</sub> = .848) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งภาพรวมและรายด้าน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม 2) การบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดสร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และการบริหารงานในสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson' product-moment correlation coefficient) โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science)

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
2. การบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

#### อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่สำคัญที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริง โดยสามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดศรัทธาและยอมรับในประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหาร



อีกทั้งผู้บริหารต้องการพัฒนาพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้นำ การจูงใจผู้ร่วมงาน และผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สูงในการบริหารโรงเรียน สอดคล้องผลการวิจัยของสาธิต เจริญฉิม ที่ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีครูต้นแบบกับโรงเรียนที่ไม่มีครูต้นแบบ พบว่า การใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโดยรวมของโรงเรียนที่มีครูต้นแบบอยู่ในระดับมาก โดยที่การมุ่งผลงาน กำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม และสมรรถภาพในการทำงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของประสิทธิ์ เครือสิงห์ ที่พบว่า การบริหารการศึกษาเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียน การปฏิรูปการเรียนในโรงเรียนจะสำเร็จได้หรือไม่เพียงใดนั้น ส่วนสำคัญขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมของผู้บริหารรายด้าน พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งบ่งบอกให้เห็นถึงศักยภาพการเป็นผู้นำ โดยจำเป็นต้องอาศัยความชัดเจนในเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา การสนับสนุนให้คำปรึกษา โดยการช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู เพื่อทำลายช่องว่างหรือกำแพงระหว่างครูกับผู้บริหารด้วยการเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำความแตกต่างระหว่างความคิดมาพัฒนางานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังที่ อับรามสัน (Abramson) พบว่า ภาวะผู้นำแบบใหม่ต้องการที่จะเป็นที่ปรึกษาที่ชาญฉลาดและไว้ใจได้ และเป็นผู้ฝึกสอนมิใช่เจ้านาย การทำงานของผู้บริหารคือการช่วยเหลือให้คนเจริญเติบโตขึ้น ต้องกระตุ้นคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งผู้ร่วมงานอาจไม่เคยทำมาในอดีต เพื่อให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้นำและให้ความสนใจไปที่พื้นฐานของแต่ละบุคคลต้องเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน การฝึกสอนเป็นงานที่หนักอย่างยิ่งของภาวะผู้นำแบบใหม่ งานของผู้นำก็คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องให้เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นการดึงสิ่งที่ดีที่สุดใจบุคคลนั้นออกมาและยอมให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ดีที่สุด

ในบรรดาพฤติกรรมทั้ง 8 ด้านนั้น พฤติกรรมการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีความเป็นไปได้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารในบางครั้งอาจปราศจากการรวบรวม กลั่นกรอง วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ไม่มีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย เนื่องจากในสถานการณ์บางครั้งจำเป็นต้องตัดสินใจด้วยความรวดเร็วภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด จึงไม่อาจปรึกษาเพื่อให้ครูร่วมกลั่นกรองข้อมูลหรือวางแผนในการปฏิบัติงานนั้นได้ ซึ่งการตัดสินใจลักษณะนี้อาจมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป ซึ่งในความเป็นจริงการตัดสินใจที่ดีนั้นควรให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมตัดสินใจ

โดยถือว่าผู้ร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ดังที่ อับรามสัน (Abramson) พบว่า ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน (Collaborator) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีการทำงานร่วมกันแบบฉันทเพื่อน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลของการปฏิบัติงานก็จะปรากฏชัดยิ่งขึ้น

2. การบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะนโยบายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีวัตถุประสงค์เพื่อกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังหน่วยงานปฏิบัติ ได้แก่ สถานศึกษา ทำให้สามารถดำเนินกิจการได้โดยอิสระ มีการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว ไม่ว่าจะเป็นงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีอิสระและมีบทบาทเต็มที่ในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ กอปรกับผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานพ วงษ์สะอาด ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของครู และผู้ปกครองนักเรียนต่อการบริหาร โรงเรียนในตำบลวังข่อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติศักดิ์ ชาญอักษร ที่ศึกษาความพร้อมในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี พบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป มีความพร้อมในการบริหารเป็นส่วนใหญ่

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยการบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหารรายด้าน พบว่า การบริหารงานบุคคลมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีความเป็นไปได้ว่า ผู้บริหารอาจให้ความสำคัญต่อการบริหารบุคคล เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและกำหนดแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน สอดคล้องผลการวิจัยของนางลักษณีย์ สุภโสภณ ที่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี พบว่า ด้านการวางแผน โรงเรียนมีการดำเนินการวางแผนอัตรากำลังคนและกำหนดตำแหน่งไว้ล่วงหน้า ให้เหมาะสมกับอัตรส่วนของครูต่อนักเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของครู จำนวนครู แผนการจัดชั้นเรียน เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ การจัดการศึกษา

ของโรงเรียน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โรงเรียนดำเนินการโดยอาศัยหลักเกณฑ์ตาม ความรู้ความสามารถและความถนัดหรือเสนอความต้องการไปยังหน่วยงานดำเนินการด้วยการให้ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอยู่เสมอ

ส่วนในด้านของการบริหารงบประมาณมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหาร เห็นว่าการบริหารงบประมาณ เป็นเรื่องทีละเอียดย่อย เสี่ยงต่อความผิดพลาด ซึ่งต้องกำหนด นโยบายและขั้นตอนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน จึงต้องใช้ระยะเวลาในการ พัฒนาระบบการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล ระบบการบริหารการเงิน พัสดุและสินทรัพย์ เพื่อให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และเป็นที่น่าสังเกตว่า การบริหารงานวิชาการ มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุดรองจากการบริหารงบประมาณ ทั้งที่การบริหารงานวิชาการถือเป็นหัวใจหลักที่ผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก แต่ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหาร บุคคลมากกว่า ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของกิตติมา ปรีดีดิถ ที่เสนอว่า การบริหารงาน วิชาการเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาจะดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารงาน วิชาการทั้งสิ้น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานใน สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 อาจเนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริหารมีส่วนช่วยในการบริหารงานให้ดำเนินไป ด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริหารเกิดจากการแสดงออก โดยตรงทั้งภายในและภายนอกด้านกายภาพและอารมณ์ เช่น การเป็นผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจและการกำหนดเป้าหมาย เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นตัวแปรสำคัญในการผลักดันการบริหารงานในสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็น การบริหาร วิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย ดังที่ แอนเดอร์สัน และวิลเลียม (Anderson and William) พบว่า ผู้มีบทบาท โดยตรงในการสร้างความสัมพันธ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะสามารถติดต่อทำ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุม บริโภคอาหารหรือ การสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การติดต่อพูดคุยในสถานที่ทุกเวลา สอดคล้อง กับผลการวิจัยของอุบล นิมนวน ที่ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติ ตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า พฤติกรรมการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี ความสัมพันธ์กันทุกด้าน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารรายด้านกับการบริหารงานในสถานศึกษาโดยภาพรวมนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำสัมพันธ์กับการบริหารงานในสถานศึกษา อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ทั้งสร้างความมั่นใจให้ครู อีกทั้งยังให้การช่วยเหลือสนับสนุนให้ครูร่วมแสดงความคิดเห็นต่างๆ ถือว่าเป็นการนำหลักด้านจิตวิทยาช่วยผลักดันให้ครูกล้าแสดงออกภายใต้ความถูกต้อง ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังที่ เดวิส (Davis) ศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและผลที่มีต่อการปรับปรุงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พบว่าพฤติกรรม 4 ด้าน คือ การเน้นสัมฤทธิ์ผล การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอและการสนับสนุนการรับรู้จากกลุ่มครู เป็นพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การจูงใจสัมพันธ์กับการบริหารงานในสถานศึกษา อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของครู โดยเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความอบอุ่นมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจ เนื่องจากแรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจ พลังที่เกิดจากความสามารถจะเป็นบ่อเกิดในการผลักดันงานในสถานศึกษาให้เกิดความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ดังที่ ไลเคิร์ต (Likert) พบว่า การจูงใจ (motivation) เป็นลักษณะการใช้สิ่งจูงใจหรือวิธีการกระตุ้นแบบต่างๆ โดยการใช้ระบบเผด็จการแบบมีศีลป (system 2 : benevolent authoritative) การบริหารที่ผู้บริหารจะแสดงออกมาถึงท่าทีที่ไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานโดยรางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับ ยอมให้การสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง บรรยากาศอาจดูเหมือนผู้บริหารขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน แต่จริง ๆ แล้ว นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารอาจให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร

3. การติดต่อสื่อสารกับการบริหารงานในสถานศึกษา อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีประสบการณ์และรู้แนวทางในการสื่อสารกับครู โดยมีการสื่อสารข้อมูลที่ต้องการ ชัดเจน ทำให้ครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเมื่อครูเข้าใจต่อการสื่อสารแล้วก็สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยปราศจากข้อผิดพลาด จะทำให้การบริหารงานในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ดังที่ อับรามสัน (Abramson) เสนอว่า ผู้บริหารยุคใหม่ในสังคมจะต้องล้มระบบดั้งเดิม ระบบตำแหน่ง พฤติกรรมของผู้นำยุคใหม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยการ

ฝึกฝนและพัฒนาพฤติกรรมของตนเองจนมีทักษะความชำนาญ ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเป็นผู้สื่อสาร (communicator) ประสานงานพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้ร่วมงาน (collaborator) ผู้สอน (coach) และผู้กระตุ้น (catalyst) กระตุ้นในการทำงานให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้น เพื่อนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

4. การปฏิสัมพันธ์สัมพันธ์กับการบริหารงานในสถานศึกษา อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับครู มีการบริหารงานโดยใช้การทำงานแบบกัลยาณมิตรหรือแบบมีส่วนร่วมซึ่ง ไคเคิร์ต (Likert) แสดงแนวคิดว่าการมีปฏิสัมพันธ์โดยการมีส่วนร่วม คือ ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานมากมีการกระจายแนวคิดไปทั่วองค์กร เพื่อให้ครูมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เมื่อครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาแล้วก็จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ เพื่อปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้อย่างเต็มที่ ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารดำเนินไปด้วยความราบรื่นปราศจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ

5. การตัดสินใจสัมพันธ์กับการบริหารงานในสถานศึกษา อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการรวบรวมข้อมูล การกลั่นกรอง การวางแผน กระทั่งการนำไปใช้ เนื่องจากการตัดสินใจทุกขั้นตอนจำเป็นต้องดำเนินไปด้วยความถูกต้อง แม่นยำ เนื่องจากการตัดสินใจคือการเลือกทางดำเนินการปฏิบัติที่เห็นว่าจะดีที่สุด ในจำนวนทางเลือกหลายๆ ทางที่ได้คิดและไตร่ตรองจากข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมาแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการตัดสินใจ ซึ่งการบริหารงานจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเป็นสิ่งยืนยันในการผลักดันการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของมาร์รา (Marra) ที่ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของครูใหญ่ในประเทศอังกฤษ พบว่า ถ้าครูโดยทั่วไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ของโรงเรียนแล้ว ครูจะเข้าใจพฤติกรรมของครูใหญ่มากขึ้น ความพึงพอใจในการทำงานของครูจะมีมากขึ้นด้วย

6. การกำหนดเป้าหมายสัมพันธ์กับการบริหารงานในสถานศึกษา อาจเนื่องมาจากการกำหนดเป้าหมาย เป็นการชี้ให้เห็นถึงปลายทางที่จะต้องดำเนินไปให้ถึง โดยผู้บริหารต้องหลอหลอมความคิดเห็นของครูให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้รู้สึกรักและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา แล้วประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้เห็นชัดถึงเป้าหมายที่จะต้องก้าวไปให้ถึง ซึ่งเมื่อทุกฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายแล้วก็จะเกิดความคาดหวังและมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหารมีความเคลื่อนไหวและคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เพตเตอร์สัน (Pettersen) ได้กล่าวถึงความมุ่งประสงค์หรือเป้าหมาย

ของสถานศึกษา (school purpose) เมื่อสถานศึกษากำหนดความต้องการของสถานศึกษาแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับ ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึง การตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาด้วย องค์การใดหรือ สถานศึกษาใดจะอยู่รอดและมีความเจริญรุ่งเรืองนั้น ความสำคัญอยู่ที่บุคคลที่ทำงานร่วมอยู่ใน องค์การ นับตั้งแต่ผู้บริหารลงไปถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำ จะสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพียงใดนั้น ควรคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ การกำหนดความมุ่งประสงค์ เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา หากไม่ทราบสภาพปัจจุบันและ ปัญหา ก่อน ย่อมไม่สามารถกำหนดความมุ่งประสงค์ที่ดีได้ แม้จะกำหนดขึ้นคงจะได้ความ มุ่งประสงค์ที่ไม่สอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน

7. การควบคุมบังคับบัญชาสัมพันธ์กับการบริหารงานในสถานศึกษา อาจ เนื่องมาจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาต้องมีการติดตาม เพื่อสำรวจความคืบหน้า อีกทั้งต้องมีการวัดและประเมินผล เพื่อหาจุดที่ต้องพัฒนาและสอดแทรกเทคนิควิธีการที่สมควร เพื่อให้การบริหารงานไม่ติดขัด และดำเนินไปด้วยความราบรื่น จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมดูแล และเอาใจใส่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบางครั้งผู้บริหารอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการกระตุ้น เพื่อให้ผู้ร่วมงาน เกิดกำลังใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ดังที่ อับราฮัมสัน (Abramson) เสนอว่า การกระตุ้นเป็นการจูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ด้วยการยกย่อง ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ เห็นใจและให้กำลังใจผู้ร่วมงานที่ทำงานผิดพลาด ให้ความเป็น ธรรมแก่ผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค แบ่งปันประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน และแสดงความรอบรู้ใน สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

8. เป้าหมายของการปฏิบัติงานการฝึกอบรมสัมพันธ์กับการบริหารงานใน สถานศึกษา อาจเนื่องมาจากเป้าหมายเป็นจุดปลายทางที่จะก้าวไปให้ถึงการฝึกอบรม เพื่อสร้าง ความพร้อมถือเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจเช่นเดียวกัน เนื่องจากถ้าได้ผ่าน การอบรมหรือมีการปฏิบัติจริงแล้วก็จะสามารถทำงานด้วยความมั่นใจ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องทำการ เชื่อมโยงการฝึกปฏิบัติสู่การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ประสานงานที่ดีด้วย อันจะเป็นบ่อเกิดแห่งการ บรรลุเป้าหมาย ดังที่สมอล (small) เสนอว่าผู้ประสานเป็นผู้ให้งานการต่าง ๆ ของสถานศึกษา ดำเนินไปด้วยดีและบรรลุตามเป้าหมาย

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารและการบริหารงานในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้เสนอแนะการวิจัย ดังนี้

1. ด้านการเป็นผู้นำ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารส่วนใหญ่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน แต่ผู้บริหารยังไม่สามารถนำความคิดเห็นของครูไปประยุกต์ในการบริหารได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานให้มากที่สุด

2. ด้านการจูงใจ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครปฐม โดยภาพรวมและข้อย่อยทุกข้อ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างดีเยี่ยม แต่ถ้าต้องการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของครู จะทำให้ครูมีขวัญกำลังใจ ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

3. ด้านการติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครปฐม โดยภาพรวมและข้อย่อยทุกข้อ อยู่ในระดับมาก ผลดังกล่าวแสดงว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนให้ครูใช้สื่อ เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสารการปฏิบัติงาน การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีและความเข้าใจซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน

4. ด้านการปฏิสัมพันธ์ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครปฐม โดยภาพรวมและข้อย่อยทุกข้อ อยู่ในระดับมาก แสดงว่าผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบกัลยาณมิตร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม ติดตามดูแลและให้ความช่วยเหลือครูเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยม

5. ด้านการตัดสินใจ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครปฐม โดยภาพรวมและข้อย่อยทุกข้อ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ ในการตัดสินใจเพื่อสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจควรให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน

6. ด้านการกำหนดเป้าหมาย พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครปฐม โดยภาพรวมและข้อย่อยทุกข้อ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในสถานศึกษา ทราบถึงความคาดหวังและแนวทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

อย่างชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายจะกระตุ้นคนในการปฏิบัติงานได้เมื่อคนรู้สึกว่เป้าหมายนั้นได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างยุติธรรมและทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด

7. ด้านการควบคุมบังคับบัญชา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครปฐม โดยภาพรวมและข้อย่อยทุกข้อ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการและการประเมินผลอย่างต่อเนื่องในรูปกรรมการ

8. ด้านเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานการฝึกอบรม พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครปฐม โดยภาพรวมและข้อย่อยทุกข้อ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารควรคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายเพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพสถานศึกษาสู่ระดับมาตรฐานสากล ดังนั้น สิ่งที่สำคัญก็คือ ปริมาณของงาน คุณภาพของงาน งบประมาณ และเวลา ต้องมีการวางเป้าหมายร่วมกันในการดำเนินงานนั้น ๆ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษาเชิงคุณภาพ และ เชิงปริมาณร่วมกัน โดยการเก็บข้อมูล สัมภาษณ์ระดับลึก (in-depth interview) จัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion) ใช้แบบสอบถาม อาจได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมากที่สุด



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 . กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

\_\_\_\_\_. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์การศาสนา, 2541.

กรมการปกครอง. กองราชการส่วนตำบล. แนวทางการปฏิบัติงานของสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ประจำปี 2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสาวิชาดินแดน, 2542.

ปฏิญญาพันธบัตร. การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

เดียนใจ อังกุรเกียรติ. “องค์ประกอบการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการ

ปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

ธวัชวุฒิจันทะ. “พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานชุมชนโรงเรียน

มัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,

2545.

บัญชา อึ้งสกุล. “นักบริหารทันสมัย : หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวก.” วารสารวิชาการ

4 (เมษายน 2543) : 14-17.

บรมเมศร์ ขัติยนนท์. “บุคลิกภาพและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความ

พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขต

การศึกษา 10.” วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร

การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,

2543.

ประชุม โพธิกุล. ทักษะประชุมที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ, 2543.

ประสิทธิ์ เครือสิงห์. “4 ม.ที่ทำให้ผู้บริหารน่ารังเกียจ.” วารสารประชาศึกษา

51, 2 (ธันวาคม 2543 - มกราคม 2544) : 34.

พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช

จำกัด , 2542.

- วัชรินทร์ พงศ์พันธ์อักษร. “ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับ  
 พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ  
 พ.ศ. 2542 จังหวัดมหาสารคาม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545.
- ศิริพร อุดมกุศลศรี. “พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกมาตรฐานคุณภาพ  
 นักเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี.”  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.
- สาธิต เจริญฉิม. “พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีครูต้นแบบกับโรงเรียนที่  
 ไม่มีครูต้นแบบ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
 การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.
- สุธาสิณี วิทยาภรณ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
 ผลการบริหารงานสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2545.<sup>๕</sup>
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. “สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพ.” วารสารวิชาการ  
 3, 6 (มิถุนายน 2543) : 71.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษา  
 ขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์  
 (ร.ส.พ.), 2546.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ประสิทธิภาพการบริหาร. กรุงเทพฯ :  
 อรุณการพิมพ์ จำกัด, 2543.
- \_\_\_\_\_. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ 8. กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2544.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนการศึกษาแห่งชาติ(พ.ศ.2545-2549). กรุงเทพฯ :  
 สกศ, 2545.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542.  
 กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2542.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักงานรัฐมนตรี. พระราชบัญญัติการศึกษา  
 แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2)พุทธศักราช 2545. กรุงเทพฯ :  
 บริษัท พริกหวาน กราฟฟิค จำกัด, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักพัฒนาระบบบริหาร. เอกสารประกอบการอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา คู่มือปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2540.

อมรวิทย์ นาครทรรพ. ความฝันของแผ่นดิน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน), 2540.

อุบล นิมนวน. “พฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของ  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

### ภาษาอังกฤษ

Anderson, Vernon E., and Gruhn T. William. Principles and Practices of Secondary Education. 2nd ed. New York : The Ronald Press Company, 1962.

Abramson, Mark A. “In Search of the New Leadership.” Leadership 10 (September 1996) : 1–4.

Best, John W. Research in Education. New York : Prentice-Hall Inc., 1970.

Blake, Robert and Jane S. Mouton. The Managerial Grid. Houston, Texas : Gulf Publishing, 1964.

Christensen, Georgia J. “The Role of the Principal in Transforming Accelerated Schools : A Study Using the Critical Incident Technique to Identify Behaviors of Principals.” Ph.D. Dissertation, Stanford University, 1995.

Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.

Davis, Eddie L. “The Leadership Behavior of Principals and Their Effect on School Improvement in Effective Urban High School (Urban School).” Dissertation Abstracts International. 53 (June 1993) : 4144.

Fiedler, Fred E. “The Contingency Model.” Basic Studies in Social Psychology. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1965.

Getzels, Jacob W., and Egon G. Guba. “Social Behavior and the Administrative Process.” School Review 65 (1957) : 429.

Good, Carter V. Dictionary of Education. 3rd ed. New York : McGraw-Hill Book Co., 1973.

- Gulick, Luther. Papers on the Science of Administration. New York : Institute of Public Administration, 1973.
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York : Macmillan, 1996.
- Heck, Ronald H. Terry J. Larsen, and Geoge A. Marcoulides. "Instructional Leadership and School Achievement : Validation of a Causal Model." Educational Administration Quarterly 26, 2 (May 1990) : 94-A.
- House, Robert J. "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness." Administrative Science Quarterly 1, 3 (September 1971) : 321-338.
- Klawitter, Pamela A. "The Relationship between principal's Leadership Style and Teacher Job Satisfaction." Dissertation Abstracts International 47 (March 1986) : 20.
- Kmetz, J.T. "The Work Behavior of Elementary School Principals." 1982,  
อ้างถึงใน อภินันท์ เวทยนุกูล และคณะ. การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง  
พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ :  
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2544.
- Likert, Rensis. The Human Organization. New York : McGraw-Hill, 1967.
- Henry, Daniel. "A Profile on Personnel Administrators of Public School Systems in The State of Missouri." Dissertation Abstracts International 5 (October 1979) : 1776-A.
- McCarthy, Robert. "Participation on Planned Development Influenced by Government of Developing Countries at Local Level in Rural Aress." Essay in rural sociology (In honour of R.A.J. van Lier) Wageningen : Department of Rural Sociology of the tropics. Wageningen Agricultured University, 1998.
- Marshall, Amanda Kay. "Instructional leadership : Perceptions of middle schools principals and teacher, 2006." Proquest. DAI-A 66111 [Online] available : <http://proquest.umi.pqdweb?>
- Schiefelbein, E. "Expect opinion as an instrument for assessing investment in primary education," CEPAL 72 (May 2000) : 143-158.

- Martin, M.J. "The Managerial Behavior of High School Principals" 1980, อ้างถึงใน  
อภิวัฒน์ เวทยนุกุล และคณะ การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องพฤติกรรมการบริหาร  
ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา." กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหาร  
การศึกษา, 2544.
- Patterson, Jerry Stuart Purkey, and Jackson Parker. "Guiding Beliefs of Our School  
Disrict." in *Productive School Systems for a Nonrational Word* (Arlington,  
VA : Association for Supervision and Curriculum Development, 1986), 50–51,  
quoted in Thomas J. Sergiovanni and Reobert J. Starratt0 Supervision Human  
Perspectives 4th ed. New York : McGraw Book Company, 1988.
- Owen, Jame. "The Uses of Leadership Theory." Michigan Business Review  
25 (January 1973) : 13–19.
- William, Reddin J. Managenial Effectiveness. New York : McGraw–Hill, 1970.
- Sergiovanni, Thomas J., and others. Educational Governance and Administration.  
New York : The McMillan Company, 1965.
- Small, Jams F. "Role Options for School Administration." in Performance Objectives for  
School Principalship.eds Jack A. Culberton . Curtis Henson and Paul Morrison  
California : McCutchan Publishing Corporation, 1974.
- Steig, Lester R., and Frederick, Kemp E. School Personnel and In-Service Training  
Practices. West Nyack, N.Y : Parker Publishing Company Inc., 1969.
- Miller, Van. The Public Administration of American School System. New York :  
The Macmillan Company, 1965.
- Vroom, Victor H. "A New Look at Managerial Decision Making." Organization  
Dynamics 1,5 (Spring 1973) : 66–80.
- Wolman, Benjamin B. Dictionary of Behavioral Science. New York : McMillan, 1973.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาควิชาออกแบบนิเทศศิลป์  
สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

# มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนนิชสิทธิ์

รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราณี นิลกรรณ  
 การศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขา Statistics สถาบัน  
 Carnegie- Mellon University (USA)  
 ตำแหน่ง คณบดี คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
  
2. นายชลิต ตุ่มทอง  
 การศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับ 8 โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา  
 (สมัครพลผดุง)
  
3. นางสาวประไพพิศ วุฒิสุข  
 การศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์
  
4. นางสาวศศิมา มีบุญญา  
 การศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ 6 สำนักการศึกษา เทศบาลนครนครปฐม
  
5. นางสาวสุวรรณา ตั้งไชยศิริ  
 การศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาไทย  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม  
 (สามัคคีพิทยา)



ภาคผนวก ข  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ ศธ.0520.203.2/0330-0334

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

นครปฐม 73000

16 พฤษภาคม 2549

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายชลิต ตุ่มทอง, คุณประไพพิศ วุฒิสุข, คุณศศิมา มีบุญญา และคุณสุวรรณา ตั้งไชยศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาววราภรณ์ แก้วนิมิตรชัย นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลัง  
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานใน  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม”

ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ  
เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชอนนม ชินะตั้งกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร 0 3421 9136

โทรสาร 0 3421 9136

ภาคผนวก ค

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

หนังสือขอทดลองเครื่องมือ



ที่ ศธ.0520.203.2/099

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

นครปฐม 73000

15 มิถุนายน 2549

เรื่อง ขอดทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 (วัดเทวสังฆาราม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 14 ฉบับ

ด้วย นางสาววราภรณ์ แก้วนิมิตรชัย นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงาน”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาววราภรณ์  
แก้วนิมิตรชัย ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุง  
แก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชอนชม ชินะตั้งกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 - 34421 - 9136

โทรสาร. 0 - 34421 -

ภาคผนวก ง

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สาขาวิชาชีพ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเครื่องมือ



ที่ ศธ.0520.203.2/4291

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)

ด้วย นางสาววราภรณ์ แก้วนิมิตรชัย นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร และครูผู้สอนในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งครูผู้สอนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-3424-3435} 0-3421-

8788

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งมั่นให้บริการ พัฒนางานให้มีคุณภาพ”

ภาคผนวก ๑

# มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนนลินีสิทธิ์

รายชื่อโรงเรียนขอทดลองเครื่องมือ

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือ สังกัดเทศบาลกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี

.....

1. โรงเรียนเทศบาล 1 (วัดเทวสังฆาราม)
2. โรงเรียนเทศบาล 2 (ประชาภิบาล)
3. โรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านบ่อ)
4. โรงเรียนเทศบาล 4 (ชุกกุ่ม)
5. โรงเรียนเทศบาล 5 (กระดาศอนุเคราะห์)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ภาคผนวก จ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนนลิขสิทธิ์  
รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัย สังกัดเทศบาลนครนครปฐม 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 ช

# มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนนิเทศน์

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	239.3889	911.9016	.5518	.9840
X2	239.1944	910.8468	.7038	.9837
X3	239.3889	908.5873	.6757	.9838
X4	239.4722	907.1706	.6994	.9838
X5	239.3889	899.9587	.7318	.9837
X6	239.2500	901.2214	.8066	.9836
X7	239.2778	907.2349	.8015	.9836
X8	239.3611	902.5230	.7995	.9836
X9	239.5000	915.0000	.6928	.9838
X10	239.5000	904.7714	.8032	.9836
X11	239.5833	918.1357	.5683	.9839
X12	239.3889	908.5302	.7126	.9837
X13	239.5000	906.2000	.8699	.9835
X14	239.5278	902.1992	.8791	.9835
X15	239.5278	914.7706	.6655	.9838
X16	239.2778	908.7206	.6519	.9838
X17	239.5556	902.3683	.7684	.9836
X18	239.6944	902.2183	.7485	.9837
X19	239.5278	902.7706	.7818	.9836
X20	239.6389	908.8087	.8033	.9836

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X21	239.5556	911.0540	.7309	.9837
X22	239.4167	911.4500	.6546	.9838
X23	239.5278	903.8563	.8402	.9835
X24	239.3333	908.5143	.7837	.9836
X25	239.6111	911.9016	.7018	.9837
X26	239.5278	907.7421	.7952	.9836
X27	239.6389	903.4944	.6945	.9838
X28	239.6667	908.2857	.6696	.9838
X29	239.3889	904.3016	.8562	.9835
X30	239.5278	910.1421	.7871	.9836
X31	239.5833	909.1643	.7496	.9837
X32	239.5278	907.0563	.8122	.9836
Y1	239.4444	915.1111	.7119	.9837
Y2	239.6111	912.5873	.6847	.9838
Y3	239.4167	906.9929	.7573	.9837
Y4	239.5278	905.3421	.7634	.9836
Y5	239.5000	910.9429	.7476	.9837
Y6	239.7778	911.8921	.6305	.9839
Y7	239.8056	910.0468	.6591	.9838
Y8	239.4444	914.3111	.6796	.9838
Y9	239.6667	909.9429	.6666	.9838
Y10	239.8889	912.4444	.6074	.9839
Y11	239.6667	914.1714	.6888	.9838

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y12	239.7500	910.7643	.7106	.9837
Y13	239.7500	913.1643	.6523	.9838
Y14	239.8333	915.9143	.5811	.9839
Y15	239.6667	911.8857	.6584	.9838
Y16	239.5833	909.1071	.7085	.9837
Y17	239.3056	915.3040	.6515	.9838
Y18	239.3333	914.5714	.6782	.9838
Y19	239.5000	915.2286	.6865	.9838
Y20	239.6389	909.4944	.7365	.9837
Y21	239.6111	908.8159	.7328	.9837
Y22	239.4444	910.4825	.6869	.9838
Y23	239.7500	909.0500	.6421	.9839
Y24	239.6111	912.6444	.6833	.9838
Y25	239.6389	906.5230	.6915	.9838
Y26	239.6111	918.0730	.5483	.9840
Y27	239.6389	917.1516	.5890	.9839

## Reliability Coefficients

N of Cases = 36.0

N of Items = 59

Alpha = .9840

ภาคผนวก ซ

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงาน  
ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

-----

แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัย และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเทศบาลนครนครปฐม จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งคำตอบจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด ทั้งนี้ แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา

สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษา

สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ขอขอบคุณในความร่วมมืออย่างยิ่ง

นางสาววราภรณ์ แก้วนิมิตรชัย

นักศึกษาระดับมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร



ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย (/) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/>
2	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 30 – 50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี	<input type="checkbox"/>
3	อายุราชการ <input type="checkbox"/> 1-4 ปี <input type="checkbox"/> 5 - 8 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 8 ปี	<input type="checkbox"/>
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครูสอนในโรงเรียน	<input type="checkbox"/>
5	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/>

**ตอนที่ 2** พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และพิจารณาว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติตามรายการในแต่ละข้อ อยู่ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย (/) ในช่องที่ท่านเห็นสมควร โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม  
อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม  
อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม  
อยู่ในระดับระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม  
อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	<b>ภาวะผู้นำ</b>						
1	สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน						
2	ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือครูในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง						
3	เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและ ร่วมตัดสินใจตามความเหมาะสม						
4	สามารถนำความคิดเห็นของครูไประยุกต์ ใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม						
	<b>การจูงใจ</b>						
5	มอบหมายงานให้ทำตามความเหมาะสม เพื่อสนับสนุนความรับผิดชอบต่อนหน้าที่						
6	มีการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม						
7	สามารถกำหนดแนวทางที่จะนำพา สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ						
8	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อ การปฏิบัติงาน						
	<b>กระบวนการติดต่อสื่อสาร</b>						
9	มีการวางแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อ สร้างเครือข่ายช่องทางการติดต่อสื่อสาร กับครู						
10	สามารถถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างความ เข้าใจในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน						

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
11	มีการประชาสัมพันธ์ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศภายในสถานศึกษาให้ครูทราบอย่างต่อเนื่อง						
12	สนับสนุนให้ครูใช้สื่อ เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสารการปฏิบัติงาน						
<b>การปฏิสัมพันธ์</b>							
13	ส่งเสริมและประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงาน						
14	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ได้เหมาะสม						
15	ติดตาม ดูแล และให้ความช่วยเหลือครูเพื่อสร้างมารยาทที่ดีในการปฏิบัติงาน						
16	ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบกัลยาณมิตร						
<b>กระบวนการตัดสินใจ</b>							
17	สามารถรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อประกอบการตัดสินใจ						
18	มีการถกแถลง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน						
19	มีการวางแผนการปฏิบัติงานภายใต้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน						
20	สามารถนำข้อมูลที่ผ่านกระบวนการต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ						

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
	<b>การกำหนดเป้าหมาย</b>						
21	สามารถผสมผสานและหลอมกลมความคิดเห็นของครูเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
22	เปิดโอกาสให้ครูแสดงแนวความคิดที่สร้างสรรค์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในสถานศึกษา						
23	จัดกิจกรรมเพื่อประสานความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน						
24	มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาทราบถึงความคาดหวังและแนวทาง ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา						
	<b>การควบคุม</b>						
25	มีการติดตามการปฏิบัติงานโดยวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสม						
26	มีการสอดแทรกเทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้						
27	มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง						
28	มีการวิเคราะห์ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น						

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
	เป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม						
29	มีการกำหนด วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ สอดคล้องกับเป้าหมายอย่างชัดเจน						
30	การบรรลุเป้าหมายเป็นไปเพื่อการ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานอย่างเป็น รูปธรรม						
31	คัดเลือกแนวทางที่เหมาะสมเพื่อนำไป ปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้						
32	การบรรลุเป้าหมายเป็นไปเพื่อพัฒนาและ ยกระดับศักยภาพสถานศึกษาสู่ระดับ มาตรฐานสากล						

**ตอนที่ 3** การบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความเกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และพิจารณาว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติตามรายการในแต่ละข้อ อยู่ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย( / )ในช่องที่ท่านเห็นสมควร โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม  
อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม  
อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม  
อยู่ในระดับระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม  
อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ข้อที่	การบริหารงานในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	<b>การบริหารวิชาการ</b>						
1	มีการพัฒนาหลักสูตรและ กระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของผู้เรียนให้สูงขึ้น						
2	มีการพัฒนาระบบการวัดผล ประเมินผลตลอดถึงการเทียบโอนผล การเรียนอย่างต่อเนื่อง						

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
3	ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษาอย่างจริงจัง						
4	มีการนำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการศึกษาที่ทันสมัยมาใช้ภายใน สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
5	จัดหาแนวทางเพื่อพัฒนาแหล่งการ เรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา						
6	มีการนิเทศแนะแนวและให้ คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง						
7	มีการพัฒนาในการแนะแนวให้กับ ผู้ร่วมงานอยู่ตลอดเวลา						
8	มีการพัฒนาระบบการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง						
9	ส่งเสริมและประสานความร่วมมือกับ สถานศึกษาอื่น เพื่อพัฒนางาน วิชาการแก่ชุมชน						
10	มีการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนงาน วิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุค หน่วยงานและสถานศึกษาอื่นที่จัด การศึกษา						



ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
	<b>การบริหารงบประมาณ</b>						
11	มีการกำหนดนโยบายและขั้นตอน การจัดทำและจัดสรรงบประมาณ อย่างเป็นระบบ						
12	มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลอย่างจริงจัง						
13	สามารถรายงานผลการใช้เงินและ การดำเนินงานต่อสาธารณชนได้						
14	จัดระบบการบริหารการเงิน พัสดุและ สินทรัพย์ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนและ ตรวจสอบได้						
	<b>การบริหารงานบุคคล</b>						
15	มีการกำหนดนโยบายการวางแผน อัตรา กำลังและกำหนดตำแหน่งไว้ อย่างชัดเจน						
16	มีการสรรหาและกำหนดแต่งตั้งโดย พิจารณาคุณวุฒิ ความสามารถและ ตามลักษณะของงาน						
17	มีการเสริมสร้างให้บุคลากรมีการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพและมี ระเบียบวินัยในตนเองอยู่เสมอ						
18	มีการกำหนดกฎเกณฑ์การออกจาก ราชการไว้อย่างชัดเจน						

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
	<b>การบริหารงานทั่วไป</b>						
19	มีการพัฒนางานธุรการและเลขานุการอย่างต่อเนื่อง						
20	ประสานกับหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างจริงจัง						
21	มีการกำหนดนโยบายในการจัดระบบการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน						
22	สนับสนุนงานด้านต่าง ๆ ตลอดถึงงานอาคารสถานที่เพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น						
23	ส่งเสริมให้มีการจัดทำระบบสัมมนานักเรียนและการรับนักเรียนศึกษาอย่างต่อเนื่อง						
24	ส่งเสริมและประสานกับหน่วยงานอื่นเพื่อร่วมพัฒนาการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย						
25	มีการประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมนักเรียนโดยการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา						

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
26	ส่งเสริม และประสานงานการจัด การศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและส่วนราชการที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษา						
27	มีการจัดระบบการควบคุมภายใน หน่วยงาน การบริการสาธารณะและ งานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษา						

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาววราภรณ์ แก้วนิมิตรชัย
เกิด	28 มกราคม 2518
ที่อยู่	หมู่บ้านจิตประไพ 28 ตำบลนาสร้างนาชุม ถนนนาสร้างนาชุม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
<b>ประวัติการศึกษา</b>	
พ.ศ. 2535	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2536	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2540	สถาบันราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2545	ศึกษาต่อหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
<b>ประวัติการทำงาน</b>	
พ.ศ. 2540	ครูสอนคอมพิวเตอร์ที่ โรงเรียนบำรุงวิทยา จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2543	อาจารย์ฝ่ายวิชาการ – วัตถุประสงค์ – ทะเบียน ที่โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2544	ครูสอนวิชาคณิตศาสตร์ระดับชั้นมัธยม ที่โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม)
พ.ศ. 2549-ปัจจุบัน	บริษัท A.P.S. ดี จำกัด (Export – import) กรุงเทพมหานคร