

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1.1 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ปีการศึกษา 2545 จำนวน 102 คน จาก 95 โรงเรียน

1.2 ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ปีการศึกษา 2545 จำนวน 5,736 คน จาก 481 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 40-41) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

โดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งมีขั้นตอนการเลือกกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 80 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 360 คน

ขั้นที่ 2 สํารวจจํานวนประชากรทั้งกลุ่มที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนจาก 17 อําเภอ แล้วเทียบสัดส่วนตามสัดส่วนของประชากรกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้จํานวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนจํานวน 80 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนจํานวน 360 คน จากอําเภอทั้ง 17 อําเภอรวมกัน

ขั้นที่ 3 เลือกกลุ่มตัวอย่างตามขั้นที่ 2 ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อให้ได้จํานวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนจํานวน 80 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนจํานวน 360 คน ตามขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1 ดังตารางที่ 1 จํานวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ชื่ออำเภอ	ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน		ครูผู้สอน	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เมืองหนองคาย	12	9	819	51
เซกา	10	8	553	35
โซ่พิสัย	12	9	442	28
ท่าบ่อ	8	6	498	31
บึงกาฬ	7	6	523	33
โพนพิสัย	12	9	653	41
ศรีเชียงใหม่	3	2	228	14
สังคม	1	1	172	11
พรเจริญ	6	4	261	16
ปากคาด	4	3	210	13
บึงโขงหลง	3	2	221	14
ศรีวิไล	8	6	240	15
บุงคล้า	1	1	92	6
สระใคร	2	2	190	12
รัตนวาปี	2	2	221	14
เฝ้าไร่	9	8	313	20
โพธิ์ตาก	2	2	100	6
รวม	102	80	5,736	360

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย มีทั้งหมด 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ(Check list) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ตามกรอบแนวคิดเชิงแบ่งพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผน
2. ด้านการตัดสินใจ
3. ด้านการประสานงาน
4. ด้านการติดต่อสื่อสาร
5. ด้านการควบคุม กำกับ นิเทศและประเมินผล

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) น้อยที่สุด (1)

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาวิจัยได้สร้างขึ้น ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารจากตำราและเอกสารต่างๆ ได้แก่ พฤติกรรมศาสตร์ของกรมสามัญ ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง และทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2. ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีสร้างเครื่องมือ
2. สร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเพื่อเป็นฉบับร่าง
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิจัยเพื่อตรวจสอบแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ
5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่านคือ
  - 5.1 นายสมหวัง มหาวัง วุฒิกการศึกษา กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)  
ตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านคำเจริญ อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร
  - 5.2 นายดี จงรักษ์ วุฒิกการศึกษา ศศ.ม. (การวัดผลและประเมินผล)  
ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย
6. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วเสนออาจารย์ ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะอีกครั้ง
7. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคคลที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี จำนวน 50 คน
8. หาประสิทธิภาพของเครื่องมือ ดังนี้
  - 8.1 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมรายด้าน (Item-total correlation) โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของ เพียร์สัน (Pearson) (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 106 – 108)
  - 8.2 นำแบบสอบถามที่คัดเลือกไว้ตามข้อ 8.1 มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 96) ได้ค่าความเชื่อมั่น .97
9. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือรับรองและแนะนำตัวจากสถาบันราชภัฏมหาสารคามเพื่อขอความร่วมมือออกหนังสือแนะนำตัวผู้ศึกษาวิจัยส่งไปยังผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย เพื่อขอความร่วมมือไปยังหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย
2. นำแบบสอบถามไปมอบให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 80 คน ครูผู้สอนจำนวน 360 คน รวมแบบสอบถามที่จะต้องใช้นี้จำนวน 440 ฉบับ พร้อมทั้งนัดหมายวันที่จะกลับมารับคืน
3. ผู้วิจัยเดินทางไปรับแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง เมื่อถึงกำหนดเวลานัดหมาย

### การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกระทำข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดเพื่อคัดเลือกรวมเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์
2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจสอบในตอนที่ 1 เพื่อแยกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และกลุ่มครูผู้สอน
3. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนระดับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ดังนี้

ระดับการปฏิบัติ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

4. นำคะแนนที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows เพื่อหาค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยภาพรวม เป็นรายด้าน และรายข้อ โดยใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย แล้วแปลความหมาย ซึ่งมีอยู่ 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 100)

4.51 - 5.00 หมายถึงมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึงมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึงมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึงมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยภาพรวมและรายด้าน โดยใช้ค่า t-test (Independent)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม คือ

1.1 การวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างรายข้อกับคะแนนรวมรายด้าน (Item total correlation) ของ เพียร์สัน

1.2 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีการของครอนบาค

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย

2.1 ค่าร้อยละ โดยใช้สูตรดังนี้

2.2 ค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตรดังนี้

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน โดยหาค่า t-test (Independent)

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้อง ดังที่จะเสนอตามลำดับดังนี้

1. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารโรงเรียน
  - 1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารงาน โรงเรียนประถมศึกษา
  - 1.3 ขอบข่ายของการบริหารงาน โรงเรียนประถมศึกษา
  - 1.4 แนวคิดหลักของการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
2. พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
  - 2.1 พฤติกรรมด้านการวางแผน
  - 2.2 พฤติกรรมด้านการตัดสินใจ
  - 2.3 พฤติกรรมด้านการประสานงาน
  - 2.4 พฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสาร
  - 2.5 พฤติกรรมด้านการควบคุม กำกับ นิเทศและประเมินผล
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ



## 1. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

### 1.1 ความหมายของการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน (Schooladministration) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ สมบูรณ์ พรธานพ (2521 : 21) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ว่า เป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของโรงเรียน อันได้แก่ การให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543 : 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนว่า หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มที่เรียกว่าผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม การดำเนินการต่าง ๆ จะต้องเป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 14) กล่าวถึงการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจที่มีอยู่จัดการดำเนินงานของสถาบันการศึกษานั้น ๆ ให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายคือ คุณภาพการศึกษาของนักเรียนและงานวิชาการเป็นหลัก ซึ่งจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานตามแผนที่ตั้งเอาไว้ มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควบคุมและประเมินผลทุกขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอ

กล่าวโดยสรุป การบริหารโรงเรียน จะสำเร็จลงได้ความตั้งใจจริงในการในการบริหารโรงเรียนโดยมีงานหลักอยู่ 6 คือ งานบุคลากร งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานบริหารอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยมีระบบการจัดการที่เป็นหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลัก คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักของโรงเรียน โดยมีงานอื่นๆ เป็นงานสนับสนุนเพื่อให้งานหลักบรรลุเป้าหมาย

1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียน หากจะบริหารงานของโรงเรียนให้เกิดผลดีนั้น สิ่งสำคัญประการแรกคือผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหาร เป็นผู้รับผิดชอบอย่างใกล้ชิด และโดยตรงกับการจัดการศึกษาอันเป็นพื้นฐานทุกระดับ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทราบและตระหนักในความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ของตน กล่าวคือ ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้นจะต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์ ขอบข่ายและความสำคัญของการบริหารโรงเรียนอย่างชัดเจน การบริหารโรงเรียนมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 29)

- 1.2.1 เพื่อให้งานต่างๆ ของโรงเรียนดำเนินไปโดยเรียบร้อย
- 1.2.2 เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.2.3 เพื่อแก้ปัญหาในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน
- 1.2.4 เพื่อให้งานต่างๆ ของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย
- 1.2.5 เพื่อเป็นการตอบสนองนโยบายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- ในระดับสูง

1.2.6 เพื่อเตรียมความเปลี่ยนแปลงของแนวคิดใหม่ในการจัดการศึกษา

### 1.3 ขอบข่ายของการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องศึกษาและยึดแนวทางปฏิบัติตามขอบข่ายของงานโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2535 : 11-19)

1.3.1 การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่พัฒนาผู้เรียน และสังคมภายใต้บทบัญญัติพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตระหนัก และเข้าใจในหลักการบริหารการจัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยวิธีการหลากหลายในอันที่จะส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาสู่มาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานโรงเรียน

1) ขอบข่ายงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสนใจและตระหนักถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ รู้จักปรับปรุงตนเองให้รู้และเข้าใจงานวิชาการ สามารถเป็นผู้นำของครูด้านงานวิชาการได้ งานวิชาการมีขอบข่าย ดังนี้

- 1.1) งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
- 1.2) งานด้านการเรียนการสอน
- 1.3) งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
- 1.4) งานวัดผลและประเมินผล

- 1.5) งานห้องสมุด
- 1.6) งานนิเทศภายใน
- 1.7) งานประชุมอบรมทางวิชาการ

2) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงาน วิชาการ ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้งานวิชาการดังกล่าวดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรทราบแนวทางปฏิบัติ ที่อาจนำไปพิจารณาคำเนินการหรือเลือก ดำเนินการในส่วนที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียนในความรับผิดชอบ ของตนเองควรมีบทบาท ดังนี้

- 2.1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และวางแผนงาน  
โรงเรียน
- 2.2) ควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศงานวิชาการอย่างมีระบบ
- 2.3) จัดทำหลักสูตรและเอกสารหลักสูตรให้เพียงพอตามสภาพ  
ของโรงเรียน
- 2.4) จัดให้ครูผลิต จัดหาสื่อการเรียน
- 2.5) จัดให้มีมุมหนังสือ หรือห้องสมุดเพื่อการศึกษาค้นคว้า
- 2.6) ให้โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน
- 2.7) ส่งเสริมและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในงานวิชาการ

กล่าวโดยสรุป งานวิชาการเป็นงานหลักและเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของ ภารกิจหลักทั้ง 6 งาน เพราะหัวใจที่สำคัญของงานวิชาการนั้นคือ การที่นักเรียนมีคุณภาพ เป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้คุมกลไกทางการ การบริหารจะต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการมาเป็นอันดับหนึ่ง โดยตระหนักอยู่เสมอ ว่า การบริหารที่ประสบผลสำเร็จนั้น คือคุณภาพของนักเรียนที่เป็นหนึ่ง นั่นหมายความว่า นักเรียนจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นไปตาม หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533)

1.3.2 การบริหารงานบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่บริหารงาน บุคลากร ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญอีกด้านหนึ่งผู้บริหารที่ดำเนินการด้านนี้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพจะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเท่าที่มีอยู่นั้นเป็นกำลังสำคัญในการบริหาร งานด้านอื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน

1) แนวคิดและหลักการในการบริหารงานบุคลากรการบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญอันดับสามรองจากงานกิจการนักเรียนหากบุคคลได้ใช้ประสิทธิภาพในการทำงานแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในด้านอื่นๆ ของโรงเรียนอย่างแน่นอน เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จของหน่วยงานแนวคิดในการบริหารงานบุคลากรสรุปได้ดังนี้

1.1) ปัจจัยทางการบริหารทั้งหลาย คนถือเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด

1.2) การบริหารงานบุคคลจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล

1.3) การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจะมีส่วนทำให้บุคลากรขวัญกำลังใจ มีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและกระตือรือร้นพัฒนางานได้ดียิ่งขึ้น

1.5) การบริหารงานบุคคล เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เป็นสำคัญ

1.6) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีประโยชน์ต่อการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและการพิจารณาความดีความชอบ

2) ขอบข่ายงานบุคลากร การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาจะประกอบไปด้วยภาระงานหลัก 4 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2535 :11) คือ

2.1) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

2.2) การพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร

2.3) การรักษาระเบียบวินัย

2.4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในทางปฏิบัติการงานดังกล่าวจะประกอบไปด้วยภาระงานย่อยอีกมากมายหลายประการและบางภาระงานย่อยก็จะมีแนวทางปฏิบัติเฉพาะ ตลอดจนอาจมีลักษณะระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกรอบของงานนั้น ๆ ด้วย

3) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนในการบริหารงานบุคลากร  
 ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นหัวหน้าหน่วยงาน และเป็นผู้นำในการดำเนินงานต่าง ๆ ของ  
 โรงเรียนให้ครอบคลุมและบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงมีบทบาทหน้าที่ โดย  
 ทั่วไปดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535 : 12)

- 3.1) จัดโครงสร้างการบริหารบุคลากรให้เป็นระบบ
- 3.2) ประเมินเทคนิคนักวิชาการให้เข้าใจกฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ  
 ตามภาระงานของโรงเรียน
- 3.3) กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน
- 3.4) มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร
- 3.5) ควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศนิตินักวิชาการให้ปฏิบัติงานเต็ม  
 ความสามารถและตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
- 3.6) ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 3.7) ส่งเสริม สนับสนุนให้นักวิชาการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ
- 3.8) ดำเนินการและดูแลเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร
- 3.9) ดำเนินการประเมินผลเป็นระยะๆ ตามลักษณะของงาน
- 3.10) ดำเนินงานเกี่ยวกับการเข้ารับราชการและออกจากราชการ  
 ของบุคลากรในโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด การบริหารงานบุคลากร  
 ในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขอบข่ายครอบคลุมถึงการกำหนดความต้องการบุคลากร  
 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาและการธำรงรักษานักวิชาการและการประเมินผล  
 การปฏิบัติงานของบุคลากร การบริหารงานบุคลากรดำเนินไปอย่างครบถ้วนสมบูรณ์  
 บรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจและดำเนินการตามบทบาทหน้าที่  
 ที่กำหนดไว้ โดยใช้ขั้นตอนของกระบวนการการบริหารมาเป็นผู้ช่วยให้งานดำเนินไป  
 อย่างราบรื่น เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับ  
 ความรู้ความสามารถจะมีส่วนช่วยให้นักวิชาการมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และ  
 การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ผู้บริหารจึงต้องใช้เทคนิคหลายประการใน  
 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การสนับสนุนให้นักวิชาการมีการพัฒนาตนเอง  
 ในด้านความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะช่วยให้การบริหารงานใน  
 โรงเรียนประถมศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

1.3.3 การบริหารงานกิจการนักเรียนงานกิจการนักเรียน หมายถึง งานเกี่ยวกับตัวนักเรียน และกิจกรรมนักเรียนทั้งมวล ยกเว้น กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของการบริหาร งานกิจการนักเรียน เพื่อช่วยส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนหรืองานวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ จากวัตถุประสงค์ที่กล่าวไว้จะเห็นได้ว่าการบริหารงานกิจการนักเรียนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนโดยตรง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้จัดลำดับความสำคัญของงานกิจการนักเรียน โดยกำหนดให้มีความสำคัญอยู่ในอันดับสองรองจากงานวิชาการ

1) ขอบข่ายของงานกิจการนักเรียนอาจจำแนกได้ 4 ประการ คือ

1.1) งานที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523 หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน โดยอาจจำแนกเป็นลักษณะคือ การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 การปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎกระทรวง กฏ ก.ค. คำสั่ง สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และมติที่ประชุมคณะกรรมการ กลุ่มโรงเรียน เป็นต้น และการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวนักเรียน (หรือผู้ปกครอง)

1.2) งานที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน ได้แก่ การบริการสุขภาพอนามัยนักเรียน การบริการอาหารกลางวัน การบริการแนะแนว เป็นต้น

1.3) งานที่โรงเรียนต้องส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน คือ งานต่างๆ ที่เป็นกิจกรรมที่โรงเรียนจะต้องจัดขึ้นเพื่อสนองนโยบายและสนับสนุนการเรียนการสอนซึ่งมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นที่ตัวนักเรียนเป็นสำคัญ ได้แก่

1.3.1) กิจกรรมลูกเสือ/ยุวกาชาด/เนตรนารี/ผู้บำเพ็ญประโยชน์

1.3.2) กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

1.3.3) กิจกรรมสหกรณ์

1.3.4) กิจกรรมสร้างวินัย

1.3.5) กิจกรรมส่งเสริมจริยธรรม

1.3.6) กิจกรรมกีฬา-กรีฑา

1.3.7) กิจกรรมทัศนศึกษา

1.3.8) กิจกรรมอยู่ค่ายพักแรม

1.3.9) กิจกรรมวันสำคัญ

กล่าวโดยสรุป กิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นในงานกิจการนักเรียนนั้น เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนการสอน งานกิจการนักเรียนเป็นงานที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีประสบการณ์กว้างขวางและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข กิจกรรมในงานกิจการนักเรียนเป็นกิจกรรมที่สามารถจัดเพื่อนักเรียนทั้งเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการที่จะประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรหลายฝ่ายคือ ครู ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ให้ร่วมมือในการจัดกิจกรรมนักเรียนให้บรรลุความสำเร็จได้

#### 1.3.4 การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ ปฏิบัติโดยยึด

กฎหมายระเบียบข้อบังคับเกณฑ์เงื่อนไขตามหนังสือสั่งการ จึงเป็นลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจ ขอบข่ายของงาน ภาระสำคัญในฐานะผู้บริหาร คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตามตามกำหนดเวลา จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

1) ขอบข่ายของงานธุรการ การเงินและพัสดุ สาระนั้นนำเสนอใน ส่วนงานธุรการ การเงินและพัสดุจึงแบ่งเนื้อหาเป็น 3 ส่วน คือ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานการเงินและการบัญชี การบริการงานพัสดุ โดยจะนำเสนอในส่วนที่เป็น ภาคปฏิบัติเพียงเพื่อเป็นแนวทางสืบค้นศึกษาเอกสารประกอบที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม และเสนอแนวทางที่เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบไว้ด้วย ดังนี้

1.1) การบริหารงานธุรการ ในส่วนของงานธุรการของโรงเรียน เป็นงานประสานและสนับสนุนงานอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยความราบรื่น มีขอบข่ายเป็น 4 งาน ดังนี้

1.1.1) งานสารบรรณ เป็นงานที่เกี่ยวกับเอกสารหรือหนังสือ ราชการ เริ่มตั้งแต่ การจัดทำ การรับ การส่ง การเก็บรักษา การยืม จนถึงการทำลาย ซึ่งเสนอแนะแนวทางปฏิบัติไว้ดังนี้ จัดให้มีบุคลากรในการทำงานสารบรรณในโรงเรียน จัดให้มีห้องวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เอกสาร คู่มือในการปฏิบัติงานสารบรรณ และจัดให้มีการจัดเก็บหนังสือราชการภายใน โรงเรียนอย่างเป็นระบบตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ แบ่งภาระงานออกเป็น 4 เรื่อง คือ

- การรับ-การส่งหนังสือราชการ ผู้บริหารสามารถ

ดำเนินการได้โดย ตรวจสอบการรับ-การส่งหนังสือราชการในทะเบียนให้เป็นปัจจุบัน และจัดให้มีเพิ่มหนังสือราชการในขณะที่ยังปฏิบัติไม่แล้วเสร็จเป็น 3 เพิ่มคือ เพิ่มเข้าใหม่ เพิ่มเสนอเรื่อง และเพิ่ม รอคอบรอส่ง

- การเก็บหนังสือราชการ เมื่อหนังสือราชการเรื่องใดปฏิบัติเสร็จเรียบร้อย ผู้บริหารควรจัดเก็บหนังสือนั้น ๆ ให้เป็นระบบ หมวดยุค ตามระเบียบ

- การยืมหนังสือราชการ ในส่วนของโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการปฏิบัติในข้อนี้ โดยนับตามระเบียบนี้เป็นการยืมหนังสือราชการระหว่างกรมต่าง ๆ

- การทำลายหนังสือราชการ แนวปฏิบัติตามระเบียบดำเนินการได้ดังนี้ ทำบัญชีหนังสือที่อยู่ในข่ายจะทำลายภายใน 60 วัน หลังจากวันสิ้นปีปฏิทิน เสนอรายชื่อที่ขออนุญาตทำลายตามลำดับถึงผู้มีอำนาจอนุญาตและดำเนินการทำลายเมื่อได้รับอนุญาต

1.1.2) งานทะเบียนและรายงาน เป็นงานที่เกี่ยวกับการบันทึกหลักฐาน ข้อมูล สถิติ ของโรงเรียน รวมถึงการรายงานข้อมูลดังกล่าว สามารถแบ่งภาระงานได้เป็น 2 ส่วน คือ

- ส่วนงานทะเบียน โรงเรียนมี 3 งาน ดังนี้

งานทะเบียนเกี่ยวกับนักเรียน ได้แก่ งานที่จัดทำเกี่ยวกับทะเบียนนักเรียน แบบประกาศนียบัตร แบบ ปศ.1-17 แบบ ป.01-06 และเอกสารอื่น ๆ เกี่ยวกับนักเรียน

งานทะเบียนเกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่ ทะเบียนประวัติครู ทะเบียนครู ทะเบียนวันลา และเอกสารอื่น ๆ

งานทะเบียนเกี่ยวกับโรงเรียน ได้แก่ สมุดหมายเหตุ สมุดเยี่ยม สมุดตรวจราชการ

- ส่วนงานรายงานของโรงเรียนเป็นงานที่เกี่ยวกับการบันทึกข้อมูล และการรายงานข้อมูลโรงเรียนในส่วนของงานทะเบียนและรายงานของโรงเรียนนี้จะเป็นตัวชี้บอกการดำเนินงานของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี การดำเนินงานดังกล่าวเสนอแนะแนวปฏิบัติได้ ดังนี้ จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการจัดทำงานทะเบียนและรายงาน จัดเตรียมให้มีเอกสารที่ใช้ในการบันทึกในงานทะเบียนแก่การรายงานของโรงเรียนให้พร้อมดำเนินการให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน



1.1.3) งานรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับสถานที่ราชการ งานรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับสถานที่ราชการ เป็นงานที่เกี่ยวกับวิธีการและการดำเนินการในด้านความปลอดภัยของสถานที่ราชการ เอกสาร และวัสดุอุปกรณ์ให้พ้นจากอุบัติเหตุและเหตุอื่น ๆ ซึ่งเสนอแนวปฏิบัติ ดังนี้

- จัดให้มีคำสั่งแต่งตั้งผู้ดูแลเวรยามรักษาความปลอดภัย และผู้ตรวจเวรยามและรายงานให้ต้นสังกัดทราบอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง
- จัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการรักษาความปลอดภัยไว้ประจำสถานศึกษา
- จัดให้มีบันทึกการอยู่เวร และบันทึกการตรวจเวรยาม
- รายงานเหตุการณ์กรณีเกิดอุบัติเหตุขึ้นในสถานศึกษาให้ต้นสังกัดทราบ โดยด่วน

1.1.4) งานประชาสัมพันธ์ เป็นงานที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนและชุมชน ขอเสนอแนวปฏิบัติไว้ ดังนี้

- แต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน
- กำหนดแผน เป้าหมาย และวิธีดำเนินการ คือจัดทำหนังสือ การแจกข่าวหรือให้ข่าวแก่สื่อมวลชน การโฆษณา การจัดทำเป็นเอกสาร การจัดกิจกรรมและการใช้ตัวแทนประชาสัมพันธ์
- ดำเนินการตามการติดตามประเมินผลการประชาสัมพันธ์ โดยตรวจสอบความถูกต้องและแก้ไข และรายงานต้นสังกัดกรณีจำเป็น

2) บทบาทหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินงานธุรการ

- 2.1) เป็นผู้ริเริ่มและส่งเสริมการจัดทำโครงการเกี่ยวกับงานธุรการ
- 2.2) พิจารณาประเมินความสำคัญของโครงการร่วมกับครู
- 2.3) ติดตามและคอยช่วยเหลือให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติ
- 2.4) จัดหาเครื่องมือในการปฏิบัติงาน
- 2.5) จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานธุรการ
- 2.6) ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 2.7) ประเมินหรือแต่งตั้งคณะทำงานประเมินโครงการ
- 2.8) ตรวจสอบและตัดสินใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 2.9) ควบคุมงานธุรการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ

สรุปได้ว่า งานธุรการ ถือเป็นงานหัวใจด้านการบริหารของการติดต่อระหว่าง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กลุ่ม กลุ่มโรงเรียนและนอกโรงเรียน ผู้บริหารที่มีคุณภาพงานด้านนี้จะรวดเร็วทันเวลาเสมอ

1.2) การบริหารงานการเงินและบัญชี การบริหารงานการเงินถือเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารกิจกรรมของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานการเงินได้ราบรื่น การบริหารงานการเงิน งานการเงินเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย และข้อบังคับเพื่อตอบสนองการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ จึงขอเสนอสาระเป็นสองส่วน คือ ขอบข่ายงานการเงินในโรงเรียนประถมศึกษาและสาระสำคัญของงานการเงิน ดังนี้ งานงบประมาณ งานพัสดุ และงานการเงินและบัญชี

1.3) การบริหารงานการพัสดุ การบริหารการพัสดุเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องให้ความสนใจศึกษา ทำความเข้าใจในภารกิจการพัสดุที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลถึงประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรกำหนดแนวนโยบายการดำเนินงานด้านเจ้าหน้าที่เอกสารให้เอื้ออำนวย ต่อการกระจายพัสดุให้เพียงพอ กับความต้องการ ตลอดจนดูแลจัดหาและบำรุงรักษาอย่างเป็นระบบ

#### 1.3.1) ขอบข่ายและสาระสำคัญ ดังนี้

- การซื้อการจ้าง
- การควบคุมพัสดุเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี การลงทะเบียน เพื่อควบคุมพัสดุ ตลอดจนการเบิกจ่ายพัสดุ

- การตรวจสอบพัสดุประจำปี
- การจำหน่ายพัสดุ
- การดำเนินการเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ

1.3.2) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานการเงินและพัสดุ มีดังนี้

- เป็นผู้จัดซื้อจัดจ้างตามอำนาจที่ได้รับ
- ริเริ่มและส่งเสริมการจัดทำโครงการเกี่ยวกับการเงิน

และพัสดุ

- พิจารณาและประเมินความสำคัญของโครงการร่วมกับ  
คณะครู
- ติดตามและคอยช่วยเหลือให้ความสะดวกแก่  
ผู้ปฏิบัติงาน
- จัดบุคลากรที่เหมาะสมกับงานการเงินและพัสดุ
- ควบคุมตรวจสอบให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ  
ข้อบังคับ

กล่าวโดยสรุป งานธุรการ การเงินและการพัสดุ ประกอบด้วยงานหลักสามงานคือ งานธุรการ งานการเงินและการบัญชี และงานพัสดุ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นงานสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารงานธุรการ การเงินและการพัสดุด้วยความรัดกุมระมัดระวัง ดำเนินการให้เป็นปัจจุบัน เพราะหากเกิดการผิดพลาดแล้ว ย่อมเกิดความเสียหายแก่ทางราชการ อีกทั้งผู้รับผิดชอบก็ได้รับโทษด้วย

1.3.5. การบริหารงานอาคารสถานที่ คือ งานที่ครอบคลุมถึงอาคารเรียน อาคารประกอบและบริเวณ โรงเรียนต่างๆ ไปภายในโรงเรียน มีขอบข่ายงาน 5 อย่าง ดังนี้

1.1) งานการจัดอาคารสถานที่ หมายถึง การวางแผนบริเวณที่ตั้งอาคาร การควบคุมการก่อสร้าง การตกแต่งจัดระเบียบให้เป็นไปตามหลักการ ตลอดจนการรื้อถอนอาคารสถานที่ ลักษณะงานเป็นการวางรูปแบบของอาคารสถานที่ให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ และประโยชน์การใช้สอย โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบดำเนินการ ดังนี้

- 1.1.1) สำรวจความต้องการเกี่ยวกับอาคารสถานที่
- 1.1.2) พิจารณาถึงสภาพของอาคารที่มีอยู่
- 1.1.3) ดำเนินการด้านงบประมาณเกี่ยวกับอาคารสถานที่
- 1.1.4) จัดให้มีแผนผังเกี่ยวกับอาคารสถานที่
- 1.1.5) พิจารณาการใช้ที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 1.1.6) กำหนดแนวทางในการสร้างหรือต่อเติมอาคารสถานที่ให้เหมาะสม

1.1.7) ควบคุมงานการก่อสร้างให้ถูกต้องตามรูปแบบและรายการ โดยปฏิบัติตามคู่มือควบคุมการก่อสร้างของทางราชการ

1.2) งานการใช้อาคารสถานที่ หมายถึง การกำหนดวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ใช้สอยมากที่สุดต่อการเรียนการสอนโดยตรง

เกิดการเรียนรู้นอกห้องเรียนและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน ผู้บริหารควรวางแผนการใช้ อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ใช้สอยมากที่สุดต่อการเรียนการสอนภายในโรงเรียน และ กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนรอบบริเวณโรงเรียน โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1.2.1) วางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2.2) กำหนดการใช้อาคารสถานที่ให้เหมาะสมกับการจัด

กิจกรรมการเรียนการสอน

1.2.3) ให้ความรู้ในเรื่องการใช้อาคารสถานที่แก่ครู นักเรียน

และชุมชน

1.2.4) จัดทำแผนผังของอาคารแสดงการใช้ประโยชน์ห้อง

ต่าง ๆ

1.2.5) จัดให้มีเอกสารแนะนำการใช้บริการด้านอาคารสถานที่

แก่ชุมชน

1.2.6) พิจารณาการขอใช้อาคารสถานที่ของชุมชนโดยคำนึงถึง ระเบียบ การใช้อาคารสถานที่ของทางราชการ

1.3) งานการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ หมายถึง การประดับและ ตกแต่งอาคารสถานที่ให้คงสภาพเดิมหรือเพิ่มเติมให้เกิดประโยชน์ต่อการ ใช้สอยมากที่สุด ผู้บริหารควรจัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบดูแลอาคารสถานที่ โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1.3.1) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมใน การบำรุงรักษาของอาคารสถานที่

1.3.2) ตกแต่งอาคารสถานที่ให้สวยงาม สะอาด เหมาะสม แก่สภาพของสถานศึกษา

1.3.3) ตรวจสอบและสำรวจสภาพของอาคารสถานที่ และ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพมั่นคงแข็งแรงอยู่เสมอ

1.3.4) ดำเนินการซ่อมแซมส่วนที่ชำรุดทรุดโทรม

1.4) งานการควบคุมดูแลอาคารสถานที่ หมายถึง การควบคุม ดูแล โดยทั่วไป กำกับติดตามผลการใช้ การบำรุงรักษา การตกแต่ง รวมถึง การปฏิบัติงานอาคาร สถานที่ให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ซึ่งเป็นการกำกับติดตามผลการใช้ การบำรุงรักษา ตกแต่ง รวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของอาคารสถานที่ให้เป็นไปตาม ระเบียบของทางราชการ โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

- 1.4.1) แต่งตั้งเวรยามในการควบคุมดูแลอาคารสถานที่  
ตามระเบียบว่าด้วย การรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับสถานที่ราชการ
- 1.4.2) จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการป้องกันอันตรายซึ่งจะเกิดแก่  
อาคารสถานที่
- 1.4.3) ตรวจสอบอุปกรณ์ไฟฟ้าที่ใช้เป็นประจำ
- 1.4.4) กำกับดูแลการใช้อาคารสถานที่ในกรณีที่บุคคลภายนอก  
มาขอใช้ อาคารสถานที่
- 1.4.5) จัดให้มีรั้ว เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น  
กับอาคารสถานที่ ผู้บริหารดำเนินการโดยใช้งบประมาณของทางราชการ เงินบำรุง  
การศึกษาหรือขอรับบริจาคจากชุมชน

1.5) งานการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ คือ การบำรุงและ  
เปลี่ยนแนวความคิดการดำเนินงานให้เหมาะสม เพื่อประโยชน์สูงสุดและเพื่อเก็บข้อมูล  
สำหรับวางแผนในปีต่อไป ผู้บริหารควรจัดให้มีการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ เพื่อ  
การปรับปรุงและเก็บข้อมูลสำหรับวางแผนดำเนินงานในปีต่อไปโดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1.5.1) จัดทำแบบสำรวจในการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่  
ที่ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการประเมินผลการใช้โดยให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วม

1.5.2) สรุปปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข  
กล่าวโดยสรุป การบริหารอาคารสถานที่เป็นงานที่มีความสำคัญ  
ในฐานะที่ให้ความสะดวกและส่งเสริมการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ผู้บริหารจึงควร  
ให้ความสำคัญและใช้เวลาเพื่อการบริหารงานด้านนี้ให้เหมาะสม งานอาคารสถานที่ที่มี  
ขอบข่ายครอบคลุมถึง การจัดสร้าง การใช้ การบำรุงรักษา การควบคุมดูแลและ  
การประเมินผลการใช้อาคารเรียน อาคารประกอบสิ่งปลูกสร้าง และบริเวณ โรงเรียน  
ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่หลายประการในการดำเนินงานอาคารสถานที่ การทราบบทบาท  
หน้าที่และปฏิบัติให้ครบถ้วน จะทำให้งานอาคารสถานที่ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ  
การบริหารงานตามขั้นตอนของกระบวนการบริหาร จะทำให้การบริหารงานอาคารสถานที่  
ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานอาคารสถานที่ จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดหลายประการมา  
ประกอบการพิจารณา เพื่อกำหนดแนวทางดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3.6. การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1) ขอบข่ายงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ได้แก่

1.1) งานการให้บริการชุมชนด้านต่าง ๆ ผู้บริหารควรจัดให้มีการบริการด้านต่างๆ แก่ชุมชนตามกำลังความสามารถของโรงเรียน โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1.1.1) กำหนดแนวทางในการให้บริการแก่ชุมชน

1.1.2) กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการให้บริการแก่ชุมชน

1.1.3) ให้บริการด้านอาคารสถานที่โดยยึดระเบียบการขอใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษา

1.1.4) ให้บริการด้านความรู้และวิชาการแก่ชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น อบรมให้ความรู้ในเรื่องการประกอบอาชีพ

1.1.5) ให้บริการด้านบุคลากรแก่ชุมชนในโอกาสต่าง ๆ

1.1.6) ให้บริการด้านวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ

1.1.7) อำนวยความสะดวก รวดเร็ว ในการติดต่องาน

ต่าง ๆ ที่โรงเรียน

1.2) งานการรับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน เป็นการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือโรงเรียนทั้งด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์และแนวคิด โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1.2.1) ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนเห็นความสำคัญของโรงเรียน โดยวิธีการดังนี้

- ประชุมผู้ปกครอง
- ทำวารสาร หรือสิ่งพิมพ์เผยแพร่
- จัดทำป้ายประกาศเผยแพร่ข่าวสาร
- พบปะเยี่ยมเยียนในโอกาสที่เหมาะสม

1.2.2) เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน โดยชุมชนอาจเข้ามาช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ แรงงาน หรือวัสดุอุปกรณ์

1.2.3) จัดลำดับความสำคัญของสิ่งต่าง ๆ ที่โรงเรียนเห็นว่าควรขอรับการสนับสนุนจากชุมชนและประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนทราบ

1.2.4) จัดทำโครงการเพื่อขอการสนับสนุนจากชุมชน

1.2.5) จัดให้มีการยกย่อง ตอบขอบขอบคุณแก่ผู้ช่วยเหลือโรงเรียน ตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้บริหารควรประเมินผลความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นระยะ ตามที่กำหนดไว้ในโครงการ และเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินงานตามแผนโดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- ประเมินโดยการใช้เครื่องมือหลายๆ อย่าง เช่น การสำรวจ การสังเกต การสัมภาษณ์ คำเล่าลือการกล่าวถึงระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ

- ให้นักบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมิน

- สรุปผลการประเมิน บันทึกไว้เป็นข้อมูลสำหรับวางแผน

การดำเนินงานต่อไป

1.5) งานการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ โรงเรียนควรสนับสนุนให้มีการตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน โดยตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ดังนี้

1.5.1) ศึกษาระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ

1.5.2) วางแผนให้มีการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ โดย

- เชิญกรรมการศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และผู้นำชุมชน มาประชุมปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ

- แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ

- ดำเนินการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ

1.5.3) เชิญบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นคณะกรรมการร่วมดำเนินการกับโรงเรียน

1.5.4) อำนวยความสะดวกในเรื่องอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์แก่ผู้ก่อตั้งกลุ่มชมรม สมาคม มูลนิธิ ตามความเหมาะสม

1.5.5) ช่วยติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการขอจดทะเบียนหรืออื่น ๆ

1.6) งานการประชาสัมพันธ์ เป็นการเผยแพร่ข่าวสาร และผลงานของโรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1.6.1) แต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน

1.6.2) กำหนดแผน เป้าหมาย และวิธีดำเนินงาน โดย

- การทำเป็นหนังสือ ได้แก่ ประกาศ แลกเปลี่ยนข่าว
- การให้ข่าวแก่สื่อมวลชน
- การโฆษณาทางสื่อมวลชน แผ่นป้ายหรือเคลื่อนที่
- การจัดทำเอกสาร ได้แก่ จดหมายข่าว วารสาร หรือ

แผ่นปลิว

- ร่วมกิจกรรมของชุมชน

1.6.3) ดำเนินการประชาสัมพันธ์ตามแผน

1.6.4) ติดตามประเมินผล การประชาสัมพันธ์ ทำได้โดย

- ตรวจสอบความถูกต้องและแก้ไขข่าว
- รายงานผู้บังคับบัญชาในกรณีจำเป็น

ในส่วนองงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หากจะกล่าวโดยสรุปแล้ว งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีความสำคัญหลายประการ ในฐานะที่เป็นงานสนับสนุน งานวิชาการ ผู้บริหารจึงควรต้องใช้เวลาบริหารให้เหมาะสมคือเฉลี่ยสัปดาห์ละ 2-4 ชั่วโมง เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์หลัก คือ ชุมชนมีความเข้าใจที่ดีต่อโรงเรียน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีขอบข่ายครอบคลุมถึงการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การให้บริการแก่ชุมชน การร่วม กิจกรรมของชุมชน การให้ชุมชนร่วมกิจกรรมของโรงเรียนและการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่นในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหาร มีบทบาท และหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการให้มีกิจกรรมและการปฏิบัติที่ส่งเสริมความเข้าใจ อันดีของชุมชนต่อโรงเรียน โดยดำเนินการตลอดระยะเวลาทั้งในและนอกโรงเรียน การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารและเข้าใจแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน

2) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีดังนี้

2.1) ศึกษาชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่โดยละเอียด วัฒนธรรม ประเพณี เศรษฐกิจ ทรัพยากร เจตคติ และความเชื่อถือต่างๆ

2.2) รับผิดชอบในการจัดให้มีการวางแผนดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2.3) กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน



- 2.4) จัดให้มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง
- 2.5) จัดให้มีการเยี่ยมเยียนชุมชนเพื่อรับฟังความคิดเห็น
- 2.6) รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมต่างๆ
- 2.7) จัดให้มีการบริการแก่ชุมชน ช่วยเหลือในด้านต่างๆ
- 2.8) เลือkbุคคลในชุมชนและแต่งตั้งเป็นกรรมการโรงเรียน
- 2.9) ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในท้องถิ่น

กล่าวโดยสรุป ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาของสำนักงาน

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะต้องดำเนินการครอบคลุมทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยต้องยึดถือว่า งานวิชาการ คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรเป็นภารกิจหลักที่สำคัญที่สุด ส่วนงานอื่น ๆ อีกทั้ง 5 งานเป็นงานสนับสนุนให้ภารกิจหลักหรืองานหลักบรรลุเป้าหมาย และในการบริหารโรงเรียนต้องเป็นการบริหารโดยมุ่งประโยชน์ต่อนักเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้อง รู้จักใช้แนวทางและเทคนิควิธีต่างๆ ประกอบกัน เช่น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การมีภาวะผู้นำที่ดี เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีความชำนาญในทักษะพื้นฐาน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน ในการบริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

#### 1.4 แนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นการศึกษาที่รัฐมุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ ขั้นพื้นฐาน และให้สามารถคงสภาพอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณได้ มีความสามารถประกอบอาชีพตามควรแก่วัย และสามารถดำรงตนเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตย ที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขและรัฐได้กำหนดเป็นแนวนโยบายการศึกษาของรัฐไว้ว่า “รัฐพึงจัดการศึกษาภาคบังคับให้ทั่วถึงบริบูรณ์สำหรับสถานศึกษาของรัฐและของท้องถิ่นจะต้องจัดให้เปล่า” โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง ในการจัดการควบคุมและกำกับระบบการศึกษาของทั้งประเทศให้บรรลุจุดหมายของ แผนการศึกษาแห่งชาติตามช่วงของแผนระยะต่าง ๆ และต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจการการประถมศึกษาโดยตรง

ดังนั้นนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานที่สำนักงาน

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นผู้กำหนดขึ้น จึงจำเป็นที่หน่วยงานการประถมศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอ กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนต้องใช้เป็นหลัก กำกับการจัดการศึกษาในส่วนรับผิดชอบ ของงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนประถมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติจะต้องมีหน้าที่โดยตรงในอันที่จะทำให้ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและของรัฐบาลบรรลุ จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ได้กล่าวถึงแนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ ดังนี้

1.4.1 โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับ ปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด และผลการจัดการประถมศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้น ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของโรงเรียน

1.4.2 ภารกิจหลักของโรงเรียนประถมศึกษา คือ การจัดการเรียน การสอน เพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั่นคือ คุณภาพที่พึงประสงค์ทั้งด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มประสบการณ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และสุขภาพที่ดี

1.4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการประถมศึกษาามีหลายอย่าง เช่น ระบบบริหาร ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปกครองนักเรียน ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารโรงเรียน

1.4.4 การที่ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจะประสบผลสำเร็จใน การปฏิบัติงานนั้นย่อมอาศัยความรู้ความสามารถ คุณธรรมและคุณลักษณะที่ดีของ

1.4.5 ผู้บริหารดังนี้

1) ด้านความรู้ ผู้บริหารต้องมีความรู้ในหลักการบริหาร และกระบวนการบริหารตลอดจนเทคนิคการบริหารต่างๆ มีความรู้ความเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตน พร้อมทั้งจะดำเนินการด้วยความสำนึกและเต็มใจ

2) ด้านความสามารถของผู้บริหาร ต้องมีความสามารถในการวางแผนบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับงานและกระบวนการบริหาร มีความสามารถในการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศ ตลอดจนการประเมินผลของโรงเรียน และต้องสามารถดำเนินการบริหารจนแยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และสร้าง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้มีในตัว of นักเรียน ให้มีความรับผิดชอบ มีวินัย ใฝ่หาความรู้ ประหยัด ตลอดทั้งนักเรียนมีสุขภาพอนามัยที่ดี

3) ด้านคุณธรรมและคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียน  
 ผู้บริหาร โรงเรียนต้องบริหารโรงเรียนโดยยึดระบบคุณธรรม มีความเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ บริหารงานด้วยความเมตตากรุณา มีความอดสาหะ พยายามปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายของการประถมศึกษาและบริหารด้วยศักดิ์ศรีด้วยความมีสำนึกในหน้าที่

## 2. พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

### 2.1 พฤติกรรมด้านการวางแผน

การวางแผน (Planning) เป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความตระหนัก เพราะหากหน่วยงานใดขาดการวางแผนหรือวางแผนไม่ดีแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อในเชิงลบกับการบริหารหน่วยงานนั้นหมายถึง ความล้มเหลวทางการบริหาร ทำให้ผลผลิตของงานออกมาไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นนักวางแผนที่ดีจะต้องมีความเป็นหนึ่งในเรื่องข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) ที่สมบูรณ์และ เพียบพร้อม

สมเดช สีแสง (2540:406) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง เครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญที่สุด ซึ่งเกิดจากกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อค้นหาและกำหนดวิธีการทำงานในอนาคตที่ดีที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการวางแผนเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารตามทฤษฎีและหลักการบริหาร ดังนั้น โครงสร้างของการบริหารและประสานงาน การวางแผนของหน่วยงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ จึงยึดตามสายบังคับบัญชาการบริหารปัจจุบันหน่วยงานระดับกรม ระดับจังหวัด และอำเภอมีกรอบอัตรากำลังรองรับทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานการวางแผนของแต่ละระดับ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 459)

ระดับกรม มีหน่วยงานระดับกอง คือ กองนโยบายและแผน  
 ระดับจังหวัด มีหน่วยงานระดับฝ่าย คือ ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ

ระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ กำหนดเป็นงานย่อยไว้ในงานบริหารทั่วไป ส่วนระดับโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน แม้จะไม่มีกรอบอัตรากำลังเฉพาะ แต่การมีนโยบายให้หน่วยงานทั้ง 2 ระดับ ได้มีการวางแผนและใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานโดยความเชื่อว่าจะช่วยให้งานบริหารการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะครู

หากสามารถวางแผนพัฒนาการเรียนการสอนของตนเองไว้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา จะมีความเป็นไปได้สูงเพราะเป็นจุดที่เป็น เป้าหมายหลักของการศึกษา คือตัวนักเรียน

#### 2.1.1) ลักษณะของแผนที่ดี แผนที่ดี ควรมีลักษณะ ดังนี้

(สมเดช สีแสง. 2540 : 408)

- 1) นโยบายและวัตถุประสงค์ ชัดเจน แน่นอน เข้าใจง่าย
- 2) สอดคล้องกับแผนในระดับอื่น ๆ
- 3) นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดยืดหยุ่นและสามารถปรับแก้ไข ให้เหมาะสมกับสภาพและสถานการณ์กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ โดยผู้ เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 4) กำหนดขั้นตอนและบทบาทหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องชัดเจน
- 5) ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทุกขั้นตอน
- 6) มีระบบกำกับ ควบคุม ติดตามและประเมินผล เพื่อปรับปรุงและควบคุม คุณภาพ

#### 2.1.2) องค์ประกอบของการวางแผน ประกอบด้วย

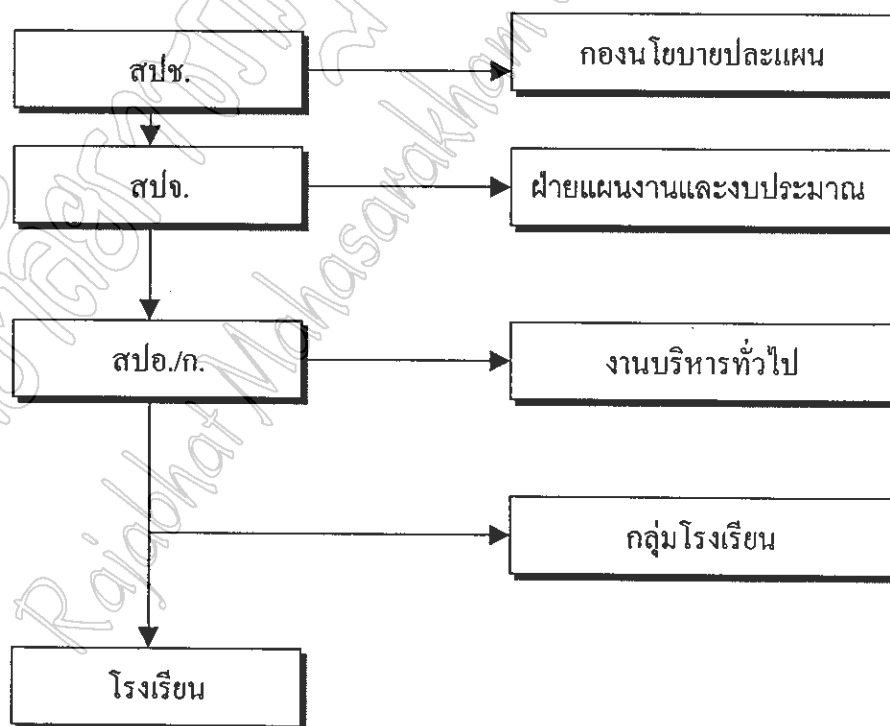
- 1) จุดหมาย (Ends) คือ ระบบวัตถุประสงค์ (Objective) จุดหมายหลัก (Goal) และเป้าหมาย (Target)
- 2) วิธีการ (Means) คือ การเลือกนโยบาย แผน วิธีการดำเนินงาน และวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายที่วางไว้
- 3) ทรัพยากร (Resources) คือ กำหนดประเภทและปริมาณของทรัพยากร ที่ต้องการวิธีการที่ให้ได้มา และวิธีจัดสรรให้แก่โครงการ กิจกรรม
- 4) ดำเนินงาน (Operation) คือ การกำหนดวิธีการตัดสินใจ และวิธีเพื่อนำสู่เป้าหมายตามแผน
- 5) การควบคุม (Controlling) คือ การกำหนดวิธีการที่คาดคะเน หรือการตรวจสอบความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น เพื่อหาวิธีป้องกันแก้ไข

#### 2.1.3) รูปแบบของการวางแผน มีรูปแบบดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผนและการศึกษา

SPECS (School Planning Evaluation and Communication) เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน กำหนดจุดหมายปลายทางของผู้ร่วมงาน กำหนดวัตถุประสงค์

- 2) การวางแผนแบบโปรแกรมและงบประมาณ หรือ PPBS (Planning programming budgeting system) ให้ความสำคัญกับระบบงานงบประมาณ
- 3) แบบการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ MBO เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน
- 4) แบบ PDK (Phi Delta Kappa) เน้นเทคนิคในการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของจุดหมายคล้าย MBO
- 5) แบบ GPOI (Goal Purpose Output Input) แบบการวางแผนที่สนใจ วัตถุประสงค์ และผลผลิตที่ตามมา
- 6) แบบเชิงระบบ (Input Process Output Model) ต้องการผลผลิตอย่างไร ใส่ตัวป้อนโดยผ่านกระบวนการ



ภาพที่ 1 โครงสร้างงานของ สพช.

2.1.4) ประเภทของแผนที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดต้องจัดทำตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2535 กำหนดให้การวางแผนเป็นหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษา

2.1.4) ประเภทของแผนที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดต้องจัดทำตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2535 กำหนดให้การวางแผนเป็นหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัดเจน ตามมาตรา 17 และ 20 และให้สอดคล้องกับการวางแผนพัฒนาการศึกษา การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่กำหนดระยะเวลาช่วงละ 5 ปี พร้อมทั้งสอดคล้องกับระบบบริหารงบประมาณ แบบแผนงานที่ประเทศไทยนำมาใช้จัดทำงบประมาณของประเทศ (PPBS) มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 เป็นต้นมา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงกำหนดแนวปฏิบัติให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจัดทำแผน 3 ประการ คือ

- 1) แผนพัฒนาระยะ 5 ปี (แผนระยะกลาง) ช่วงเวลาเดียวกันและระดับชาติ อนาคตอาจมีการวางแผนระยะยาว 15-30 ปี
- 2) แผนพัฒนาการศึกษาและที่ขอตี้งงบประมาณประจำปีหรือแผนเพื่อเสนอขอตี้งงบประมาณ โดยนำแผนข้อ 1 มาแตกรายปี (Break down) และปรับสอดคล้องกับปัญหาความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป
- 3) แผนปฏิบัติการประจำปี คือ แผนที่ต้องปฏิบัติจริง หลังจากได้รับงบประมาณแล้ว โดยปรับจากแผนข้อ 2 ซึ่งอาจจะมีส่วนที่ต้องเพิ่มหรือลดทั้งเป้าหมายกิจกรรมหรืองบประมาณ

2.1.5) การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี เป็นการดำเนินการวางแผนให้สอดคล้องกับการวางแผนระดับชาติทุกระดับคือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งขณะนี้อยู่ในช่วงเวลากำลั้งดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 8 สำหรับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนา 5 ปี สำหรับระดับ สปช. ต้องจัดทำให้เสร็จก่อนจะเริ่มใช้ประมาณ 1 ปี โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ศึกษาวิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือ
  - 1.1) นโยบายรัฐบาล
  - 1.2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
  - 1.3) แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
  - 1.4) แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

- ที่ผ่านมา
- 2) ศึกษาผลการดำเนินงานในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา
  - 3) ศึกษาแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะมี
  - ผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในอนาคต
  - 4) ตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างแผนพัฒนาการศึกษา
  - ระยะ 5 ปี
  - 5) นำเสนอขอความเห็นชอบจาก กปช.
  - 6) เสนอกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณา
  - ตามลำดับ
  - 7) แจ้งหน่วยงานในสังกัดทุกระดับให้ใช้เป็นแนวทางในการ
  - ดำเนินงาน
  - 8) ติดตามและประเมินผลระยะครึ่งแผน เพื่อปรับให้สอดคล้อง
  - กับความเปลี่ยนแปลง
  - 9) ติดตามและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนฯ

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นปัจจัยที่สำคัญทางการบริหาร ซึ่งผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการวางแผน โดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในฐานะหัวหน้า สถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในการบังคับบัญชาควบคุมกำกับ โรงเรียนประถมศึกษาตลอดจนบุคลากรทุกคน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศ ที่สมบูรณ์และเพียงพอในการวางแผนเพื่อการพัฒนางานที่อยู่ในภารกิจของตนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลกับหน่วยงาน

## 2.2 พฤติกรรมด้านการตัดสินใจ

2.2.1 ความหมายของการตัดสินใจ เป็นงานที่กระจายอยู่ทั่วองค์การบริหารทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารจะรวมถึงหลักการต่างๆ ขององค์การซึ่งจะรับประกันว่า การตัดสินใจ ได้กระทำอย่างถูกต้อง นั่นคือ หลักการซึ่งจะรับประกันว่าการดำเนินการปฏิบัติได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อวิต เกอคูลวงส์ (2530:182) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า หมายถึง การตกลงปลงใจ ตัดสินว่าจะทำการหรือละเว้นกระทำการใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน เป็นกระบวนการซึ่งการตัดสินใจจะได้รับ

การกระทำ และดำเนินการปฏิบัติ การตัดสินใจจะเป็นแต่เพียงความตั้งใจที่ดีเท่านั้นจนกว่า การตัดสินใจนั้นกลายเป็นการดำเนินการปฏิบัติ กระบวนการจะเริ่มด้วยการตัดสินใจและ การตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลงจนกว่าการตัดสินใจได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่ขาดเสียมิได้ในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน จนอาจกล่าวได้ว่า การบริหารคือกระบวนการตัดสินใจที่ต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจที่จะกำหนดนโยบาย การตัดสินใจที่จะเลือกแผนปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับคน เป็นต้น

2.2.2 กระบวนการตัดสินใจ หลังจากที่มีการตัดสินใจได้รับการกระทำ ลงไปแล้ว ประเภทของการตัดสินใจที่ได้รับการกระทำนั้น จะมีผลกระทบต่อตัดสินใจ ของระดับขององค์การ ต่อกระบวนการของการตัดสินใจ และการดำเนินการให้บรรลุผล

ถวิล เกื้อกลางศ์ (2530 : 202) ได้อธิบายทัศนะของแดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) เกี่ยวกับกระบวนการของการตัดสินใจว่ากระบวนการของการบริหาร ที่เป็นแกนกลางนั้น คือ การตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ยอมรับให้คำจำกัดความและจำกัดขอบเขตของปัญหา
- 2) วิเคราะห์และประเมินผลของปัญหา
- 3) สร้างเกณฑ์หรือมาตรฐาน ซึ่งการแก้ปัญหาที่จะประเมินผลได้ หรือตัดสินใจให้เป็นที่ยอมรับและพอเพียงต่อความต้องการ
- 4) รวบรวมข้อมูล
- 5) บัญญัติและเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ตนเองพอใจมากกว่า ทำการทดสอบการแก้ปัญหาล่วงหน้า
- 6) การแก้ปัญหาที่ตนเองพอใจมากกว่านั้น ดำเนินการให้บังเกิด ผลในทางปฏิบัติ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจ พอจะสรุปได้ว่า ความเข้าใจต่อแง่ ในกระบวนการการตัดสินใจ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ กระบวนการเป็นวงจรหรือ วงรอบซึ่งประกอบด้วย การยอมรับปัญหาและระบุรายละเอียด ของปัญหา วิเคราะห์ปัญหา สร้างเกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหาที่เชื่อถือได้อย่างมีระบบ พัฒนาแผนปฏิบัติงานและดำเนินการตามแผน ถึงแม้ว่าการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลดี สมบูรณ์แบบเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ก็ตามแต่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีกระบวนการแก้ปัญหา ที่เป็นระบบ เพื่อช่วยให้การตัดสินใจเลือกการแก้ปัญหาให้มีคุณภาพเป็นที่ พึงพอใจมากยิ่งขึ้น



### 2.3 พฤติกรรมด้านการประสานงาน

โดยที่ในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ ได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็นหน่วยย่อย หลาย ๆ หน่วย ตามลักษณะของงานแต่ละหน่วยทำงาน โดยไม่ประสานกัน ต่างคนต่างทำ กิจกรรมต่าง ๆ ก็อาจจะไม่บรรลุเป้าหมายได้ เปรียบเสมือนเครื่องจักร เครื่องยนต์ ถ้าหากส่วนหนึ่งส่วนใดของเครื่องจักรเครื่องยนต์นั้นไม่ทำงานประสานกับส่วนอื่น ๆ เครื่องจักรเครื่องยนต์นั้นก็ทำงานไม่ได้ ซึ่งเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีหน่วยงานย่อยมากและสลับซับซ้อนเพียงไร ก็ยิ่งต้องการการประสานงานมากขึ้นเพียงนั้น

การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบให้เรียบร้อยและ สอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุลและสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

สมเดช สีแสง (2540 : 941) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การกระทำ หรือการทำวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานร่วมมือปฏิบัติงาน ด้วยความสามัคคี แบ่งงานกันทำไม่มีการก้าวก้าวซ้ำซ้อนกัน ทุกคนรู้จักรับผิดชอบ ขจัดความขัดแย้งหรืออุปสรรคต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และบรรลุผลสำเร็จ

สุทธิ สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษณ์ (2542 : 72-80) ได้กล่าวถึง ลักษณะการประสานงาน ความสำคัญของการประสานงาน วิธีการประสานงาน ประโยชน์ของการประสานงาน ข้อเสนอแนะในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อการประสานงานและคุณลักษณะของผู้ประสานงานที่ดีไว้ตามลำดับดังต่อไปนี้

2.3.1 ลักษณะของการประสานงาน จากความหมายที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ลักษณะสำคัญของการประสานงาน อาจสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดให้งานสอดคล้องกัน ปราศจากการขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำ หรือซ้ำซ้อนกัน กล่าวคือ การจัดให้งานส่วนต่าง ๆ ผสมกลมกลืนเข้ากันได้ เหมือนฟันเฟืองของเครื่องจักร มีความสมดุลกัน (Balancing) รับกันได้ในเวลาอันเหมาะสมเจาะ (Timing) กลมกลืนกันอย่างแนบเนียน (Integrating)

2) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร คือ การใส่ตัวป้อน (Input) เน้นกระบวนการ (Process) และชื่นชมกับผล (Output) แต่กระบวนการดังกล่าวจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อมคือ ความพร้อมของทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของและการจัดการที่ดี

3) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับความร่วมมือ (Cooperation) การประสานงานมิใช่เป็นเรื่องเฉพาะของหัวหน้าหน่วยงาน หากเป็นภาระหน้าที่ของทุกฝ่ายจะต้องมีส่วนร่วม

4) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร (Communication)

5) การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้น การประสานงานย่อมมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทั้งในรูปที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) เพราะถ้าหากขาดการประสานงานในระดับใดระดับหนึ่งแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อกระทั่งถึงส่วนรวมได้ด้วยเสมอ

### 2.3.2 ความสำคัญของการประสานงานการประสานงานมี

ความสำคัญต่อการบริหารเป็นอันมาก และหากประสงค์ ที่จะให้การบริหารงานสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี สิ่งสำคัญที่ไม่ควรละเลยและมองข้าม ก็คือ การประสานงาน โดยนัยแห่งความสำคัญดังกล่าวนี้ จึงควรที่จะได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของการบริหารกับการประสานงานด้วยคือ

1) การประสานงานเป็นกระบวนการในการบริหาร เช่น Henri Fayol ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการในการบริหารมี 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดรูปร่าง การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุมงาน ส่วน Luther Gulick และ Lyndall Urwick ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารว่ามี 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดรูปร่าง การเลือกสรรและบรรจุคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงานและ การงบประมาณ

2) การประสานงานเป็นระเบียบธรรมเนียมในการบริหาร ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะป็นองค์การเอกชนหรือองค์การของรัฐบาลก็ตาม มักจะได้กำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานไว้ให้มีการประสานงานเสมอ จนอาจกล่าวได้ว่าระเบียบวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการประสานงานนี้เป็นธรรมเนียมที่ถือปฏิบัติสืบเนื่องกัน ในวงการบริหาร

3) การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้างาน ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาท และความสามารถของนักบริหาร หรือหัวหน้าเป็นอันมากเพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของนักบริหารก็คือ การใช้ภาวะผู้นำเพื่อนำเอาปัจจัยในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการบริหาร

2.3.3 วิธีการประสานงาน อาจจะแยกได้เป็นวิธีการประสานงานภายในองค์กร (Coordination within our activity) และวิธีการประสานงานระหว่างองค์กร (Coordination outside our activity) ดังต่อไปนี้

1) วิธีการประสานงานภายในองค์กร ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1) การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน (Organization structure and function) หมายถึง การแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน กำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวถ่าง ซ้ำซ้อนกัน

1.2) การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency communication system)

1.3) การใช้คณะกรรมการ (Committee) จัดให้มีคณะกรรมการประสานงาน เพื่อให้ทำหน้าที่ประสานงานโดยตรง

1.4) การใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) โดยเน้นระบบควบคุมการใช้จ่ายแผนงานโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5) การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงาน (Follow up) การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศงาน เป็นการแก้ไขข้อบกพร่องของการทำงานอีกแนวหนึ่ง

1.6) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (Informal contacts) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการขอมช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็ว และได้ใส่ใจในการปฏิบัติงาน

1.7) การใช้เจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ (Liaison officer) คือ การเลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารเป็นพิเศษ ขอมส่งผลสำเร็จในการประสานงานมากยิ่งขึ้น

2) วิธีการประสานงานระหว่างองค์กร ซึ่งจะพิจารณาเฉพาะ

วิธีการที่เป็นหลักสำคัญเท่านั้น เพราะวิธีการบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานในองค์กรนั้น อาจนำมาใช้ในการประสานงานระหว่างองค์กรได้ด้วย วิธีการประสานงานระหว่างองค์กรที่ควรทราบมีดังต่อไปนี้

2.1) การประสานงาน โดยการกำหนดอำนาจและหน้าที่ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจนเป็นการลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

2.2) การประสาน โดยการใช้คณะกรรมการผสมหรือ คณะกรรมการกลาง (Joint committee หรือ Interdepartmental committee) เพื่อช่วย ถัดกันกรองและขจัดมูลเหตุที่ทำให้ความขัดแย้งลดลง และทำให้การประสานงานดีขึ้น

2.3) การประสานงาน โดยการใช้วิธีการงบประมาณ การประสานงาน โดยใช้วิธีการงบประมาณ ไม่เพียงแต่การใช้การประสานงานในองค์กร เพียงอย่างเดียว หากเป็นการใช้ระหว่างองค์กรด้วย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและลด การซ้ำซ้อนของงานลงไปด้วย

#### 2.3.4 ประโยชน์ของการประสานงาน มีดังต่อไปนี้

- 1) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย โดยราบรื่นและรวดเร็ว
- 2) ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่าย เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) ช่วยประหยัดเวลา
- 4) สามารถทำให้ผลผลิตของหน่วยงานสูงขึ้น
- 5) ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน
- 6) ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 7) ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
- 8) ช่วยป้องกันความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน
- 9) ช่วยป้องกันความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน
- 10) ช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน

#### 2.3.5 ข้อเสนอแนะในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อการ

ประสานงาน

- 1) พยายามผูกมิตรกับเขาใน โอกาสแรกเพื่อขจัดซึ่งความกินแหนงแคลงใจกัน
- 2) พึงหลีกเลี่ยงการนิินทว่าร้ายหัวหน้างานคนอื่น ๆ เพราะ อย่างไรเสียก็จะต้องรู้ถึงหูเขาจนได้
- 3) ถ้าเราทำผิดพลาดก็ไม่ควรป้ายความผิดพลาดนั้นให้คนอื่น

- 3) ถ้าเราทำผิดพลาดก็ไม่ควรป้ายความผิดพลาดนั้นให้คนอื่น
- 4) ฟังสรรเสริญหัวหน้างานคนอื่นเมื่อเขาทำความดี
- 5) จงช่วยเขาเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน
- 6) เมื่อมีงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นควรแจ้งให้เขาทราบ
- 7) รับฟังคำแนะนำของเขา
- 8) ความเห็นของคนอื่นแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ควรรับฟัง

ที่กล่าวนี้เป็นคำแนะนำทั่ว ๆ ไป ซึ่งเมื่อสรุปแล้วก็ตรงกับข้อความที่ว่า ถ้าท่านอยากให้คนอื่นทำอะไรแก่ท่าน ก็จงทำอย่างนั้นแก่เขาก่อน และในการสร้างความร่วมมือประสานงานกับคนอื่นนั้น กล่าวกันว่า สำคัญอยู่ที่ตัว น ตัวเดียว ถ้าขาดตัว น เสียตัวหนึ่ง ก็จะกลายเป็นการประสานงาน ทันทิ ตัว น ที่ว่านี้ก็คือ

จักต้องเป็นคน นบ้น้อม

จักต้องเป็นคน นุ่มนวล

จักต้องเป็นคน แนบเนียน

จักต้องเป็นคน หนักแน่น

#### 2.3.6 คุณลักษณะของผู้ประสานงานที่ดี มีดังนี้

- 1) มีความรู้เรื่องงานและขั้นตอนของงานหรือโครงการเป็นอย่างดี
- 2) ไม่ต้องการเป็นคนเด่นดัง แต่มุ่งหวังให้งานสำเร็จ

มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความไวต่อการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น

- 4) มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำ นำศรัทธาเชื่อถือ
- 5) มีปฏิภาณไหวพริบ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
- 6) อ่อนน้อมถ่อมตน
- 7) มีความยืดหยุ่น
- 8) อารมณ์ดี
- 9) เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะด้านการประสานงานเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นและสำคัญยิ่ง สำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพราะโรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชน จึงต้องคอยให้บริการและประสานงานกับชุมชนและหน่วยงานอื่นด้วย ดังนั้นหากผู้บริหารโรงเรียนขาดความตระหนักในการประสานงาน ขาดเทคนิควิชาการหรือไม่เห็นประโยชน์และความสำคัญ

ของการประสานงานแล้ว ย่อมส่งผลเสียต่อระบบการบริหารโดยภาพรวมของโรงเรียน อย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

#### 2.4 พฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารแผ่กระจายไปทั่วทุกระบวนการของชีวิต โรงเรียน ครูอาจารย์ถ่ายทอดความรู้โดยปากเปล่า เอกสารการสอน และสื่อการสอนอื่น ๆ เช่น วีดิทัศน์ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารเป็นมโนทัศน์สำคัญในการศึกษา ทางการบริหารการศึกษา เพราะได้เสนอมโนทัศน์เพิ่มขึ้นใหม่ สำหรับการวิเคราะห์ โรงเรียนที่เป็นองค์การสังคม

2.4.1 การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล ถวิล เกือกดวงศ์ (2530 : 406) ได้กล่าวถึงแนวคิดของคาร์ล ดับเบิลยู. ดาวน์ส (Carl W. Downs) เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารไว้ว่า คือ องค์ประกอบของเกณฑ์ 3 ประการ ดังนี้

1) คุณภาพของข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญ ความชัดเจน ระยะเวลา ความคงเส้นคงวา ความยาว และความสนใจซึ่งกันและกัน ประกอบขึ้นเป็นบัญญัติรายชื่อ คุณลักษณะที่ต้องการคำวิจารณ์ใด ๆ เกี่ยวกับสถานการณ์ของการติดต่อสื่อสาร บางที่รวม อยู่ในเรื่องคุณภาพเหล่านี้

2) เกณฑ์ประสิทธิผลอื่น ๆ เป็นสัมฤทธิ์ผลของผลลัพธ์ ที่ต้องการ กล่าวโดยสรุป นี่เป็นเป้าหมายของโรงเรียน แต่ความมุ่งหมายอื่น ๆ คือแจ้งให้ทราบ ประเมินผล แนะนำ มีอิทธิพลต่อ และอื่นๆ

3) ประสิทธิภาพต้องพิจารณาจากภาพรวมของเวลาการพัฒนา ทางการศึกษาหลายอย่าง ซึ่งปัจจุบันได้ยอมรับแผนแบบเก่าๆ

สรุปได้ว่า การแพร่กระจายไปทั่วของการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน ทำให้เกิดกระบวนการพื้นฐาน และกระบวนการหล่อหลอมในทางการบริหารการศึกษามโนทัศน์นี้ จะรวมถึงพฤติกรรมทั้งมวลที่แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจระหว่างบุคคลหนึ่ง กับอีกบุคคลหนึ่ง อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เชิงถ้อยคำ หรือไม่ใช่เชิงถ้อยคำ

สไตล์พื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร 6 สไตล์ ได้แก่ เชิงควบคุม เชิงสมภาพ เชิงโครงสร้าง เชิงพลวัต เชิงขอมคาม และเชิงถอนตัว

#### 2.4.2 ทฤษฎีการบริหารมีหลายทฤษฎี ได้แก่

1) การติดต่อสื่อสารเป็นความมุ่งหมายทั้งผู้ส่งและผู้รับ

- 2) การติดต่อสื่อสาร เป็นปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาสังคมที่อธิบายได้โดยใช้ทฤษฎีข่าวสารข้อมูลเข้ามาจับ มโนทัศน์นี้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า บุคคลต่างๆ แลกเปลี่ยนหรือกระตุ้นกระบวนการทางจิตวิทยาของบุคคลอื่น เมื่อมีการปฏิสัมพันธ์ในสถานการณ์ทางสังคม นั่นคือ ความหมายของข่าวสารอยู่ในตัวบุคคล
- 3) ข่าวสารข้ามผ่านช่องที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ โดยใช้สื่ออย่างหลากหลาย ทั้งที่เป็นเชิงถ้อยคำและไม่เป็นเชิงถ้อยคำ
- 4) กลไกของข้อมูลป้อนกลับเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อรับประกันถึงความเข้าใจระดับสูงถึงแม้ว่า ความสมบูรณ์เต็มรูปแบบของการสื่อสารเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ก็ตาม แต่ก็มีเทคนิคต่างๆ หลายวิธีที่สามารถหามาได้เพื่อวัดและปรับปรุงกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร การทำให้เพิ่มขึ้นสูงสุด จะบรรลุผลได้ดีที่สุดโดยวิธีเดียวคือ เน้นที่ระดับบุคคลและระดับองค์การทั้งสองประการ

## 2.5 พฤติกรรมด้านการควบคุม กำกับ นิเทศและประเมินผล

การควบคุม (Monitoring) หมายถึง การตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาในการสอดส่องดูแล ติดตาม การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงาน ดำเนินการไปด้วยความราบรื่น เรียบร้อยบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตาม หมายถึง การสอดส่อง สดับรับฟังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีอุปสรรคปัญหาในการปฏิบัติหรือไม่ พร้อมให้ความช่วยเหลือในเรื่องการปฏิบัติในทางที่ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตัดสินใจหรือวินิจฉัยสิ่งต่าง ๆ ที่ได้จากการวัดผล โดยอาศัยเกณฑ์การพิจารณาอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การควบคุม การติดตามและการประเมินผล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นกระบวนการซึ่งจะต้องกระทำหลังจากสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถือปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารแล้วเท่านั้น การควบคุม การติดตามและการประเมินผลจึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อนใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะทางการบริหารงาน ที่ครบวงจร นั่นหมายถึง การควบคุม ติดตาม และประเมินผลที่ได้ผลดีนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

### 2.5.1 คุณสมบัติของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการเรื่องที่สั่งการให้  
ผู้ได้บังคับบัญชาถือปฏิบัติและสามารถสอนหรือชี้แนะแนวทางปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
- 2) เป็นนักประสานงานที่ดี
- 3) เป็นนักยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้อย่าง

รวดเร็ว

- 4) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ
- 5) เป็นผู้ที่มีความเป็นธรรมในการติดตาม ควบคุม ประเมินผล

#### 2.5.2 ระบบการควบคุมงาน แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

- 1) การควบคุมปัจจัยนำเข้า (Input)
- 2) การควบคุมการดำเนินการ (Process)
- 3) การควบคุมการผลิต (Output)

#### 2.5.3 ประโยชน์ของการควบคุม ติดตาม และประเมินผล มีดังนี้

- 1) สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับ  
บัญชาได้ทันเวลาทันเหตุการณ์
- 2) การดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 4) เกิดความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้สั่งการกับผู้ปฏิบัติ
- 5) เกิดความสามัคคีและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

และบรรลุเป้าหมาย

- 6) สามารถนำผลที่เกิดจากการปฏิบัติมาปรับปรุงแก้ไขและ  
พัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การควบคุม ติดตาม และประเมินผลเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องตระหนักและใส่ใจเป็นการพิเศษ เพราะหากการสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ถือปฏิบัติตามแผนงานโครงการตามกรอบอำนาจของตนเองแล้ว แต่ขาดการควบคุมติดตามและประเมินผล อย่างใกล้ชิดของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งเอาไว้ก็คงเป็นภาพที่เลือนลางอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตามการควบคุม ติดตามและประเมินผลที่ดีนั้น นอกจากผู้บริหารจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวอย่างสูง แต่ถ้าขาดจิตสำนึกและมโนธรรม ตลอดจนหลักการประสานงาน ที่ดีแล้ว การควบคุม ติดตามและประเมินผลย่อมเกิดปัญหาในทางปฏิบัติอย่างแน่นอน



### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

พิสุทธิ แก่งคำ (2541 : 85-86) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลยใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านลักษณะนิสัย พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์ชาย อาจารย์หญิง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัยตามทัศนะของครูหญิงและครูชายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์หญิงมีทัศนะที่พึงประสงค์สูงกว่าอาจารย์ชาย

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี 10-20 ปี และตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน และพฤติกรรมในการบริหารเป็นที่ยอมรับของครูอาจารย์คล้ายคลึงกัน

ไพโรจน์ สิงห์คำ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ตามความเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรมคือ ขอเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ รักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ในการครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์คือ ขอมิ ลังจะพูดจริงทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542 : 79-81) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง คุณลักษณะของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยส่วนรวมและ รายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย จากสูงไปหาค่าดังนี้คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและ จริยธรรม ด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับทัศนะของครูผู้สอนพบว่า ครูผู้สอนใน โรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ พึงประสงค์ โดยรวมขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนะไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนใน โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนในโรงเรียน มีขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีทัศนะไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาด ต่างกันมีทัศนะต่อคุณลักษณะของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ในอีก 3 ด้านที่เหลือไม่แตกต่างกัน สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนเน้น ด้านวิชาการ ส่วน 3 ด้านไม่แตกต่างกันทั้ง โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีทัศนะไม่แตกต่างกัน

วิสุทธิ คำพุด (2542 : 69-71) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่ เป็นจริง และที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหาร และครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดหนองคาย ใน 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความรู้คุณลักษณะ ด้านความสามารถใน การบริหารคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะด้าน คุณธรรมจริยธรรม ผลการศึกษา ค้นคว้าปรากฏผลดังนี้

1. ผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย มีทัศนะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและเป็น 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็น ผู้นำ ด้านคุณธรรม จริยธรรมอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ ศึกษาจังหวัดหนองคาย มีทัศนะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและเน้น 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผู้บริหาร มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผู้บริหารมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

สมพงษ์ ถักทิดโร (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครู อาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยใช้แบบสอบถาม (LBDO) แอล บี ดี คิว สอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 529 คน พบว่า ครูอาจารย์มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ ในระดับสูงทั้งสองมิติ มีความต้องการมิติมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามิติมุ่งงาน โดยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ไพฑูรย์ ศักดิ์แก้ว (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

1. ครู-อาจารย์มีระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติ มีระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์สูงกว่ามิติมุ่งงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ครู-อาจารย์เพศชายมีระดับความต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรม ผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าเพศหญิง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งสองมิติ

3. ครู-อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอนน้อยกว่า 5 ปี มีระดับความต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติสูงกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอน 5- 10 ปี และมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประดิษฐ์ ศิลานทร (2536 : 67) ได้ศึกษาทัศนะของครูต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ทัศนะของครูต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ งานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียน งานวิชาการ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยครูประถมศึกษามีทัศนะต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกงาน และผู้วิจัยได้เสนอแนะให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติงาน ด้านวิชาการให้มากยิ่งขึ้น เพราะงานในส่วนนี้จะส่งผลถึงคุณภาพเด็กโดยตรง

ยุพมาศ โภคสิริรักษ์ (2531 : บทคัดย่อ) ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เห็นว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านให้ความสำคัญกับคนอยู่ในระดับสูง และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง เห็นว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตอยู่ในระดับสูง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ เห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง

2. ครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เห็นว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางเห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง และครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ปานกลาง และขนาดใหญ่ เห็นว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านให้ความสำคัญกับ ผลผลิตอยู่ในระดับสูง

3. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านให้ความสำคัญกับคน และด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตมีความสัมพันธ์กันทางบวก ไม่ว่าจะพิจารณาจากผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมดหรือพิจารณาจากขนาด ของโรงเรียน

วัชรินทร์ นุชนาคา (2536 : 90) ได้ทำการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดสมุทรปราการ ปีการศึกษา 2531 มีดังนี้

1.1 แบบหลักในการบริหารเป็นแบบพัฒนามากที่สุด แบบบุคลากร  
เป็นแบบที่ใช้รองลงมา ส่วนแบบหลักในการบริหารที่ใช้กันน้อยที่สุด คือ แบบผู้นำทีม

1.2 แบบสนับสนุนในการบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้มากที่สุด  
คือ แบบบุคลากรและแบบนักแสวงหาบุญใช้รองลงมา ในขณะที่ผู้นำทีมเป็นแบบสนับสนุน  
ที่ใช้กันน้อยที่สุด

1.3 แบบร่วมในการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบนักพัฒนา  
มากที่สุด ส่วนแบบผู้นำเผด็จการ ผู้บริหารโรงเรียนจะไม่ใช้เป็นแบบรวมในการบริหารเลย

2. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
ของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ แตกต่าง  
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 โดยสามารถเรียงลำดับจากกลุ่มของผู้บริหาร  
โรงเรียนที่ใช้แบบผู้นำ ซึ่งทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงที่สุดไปหาต่ำสุด ดังนี้

2.1 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบยึดระเบียบ นักพัฒนาและ  
ทีมผู้นำจะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงที่สุด

2.2 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบบุคลากร นักเรียนมี  
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำลงมา

2.3 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหารงานแบบนักบุญ และ  
ผู้ประนีประนอมจะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนค่อนข้างต่ำ

2.4 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบผู้ทนทำจะทำให้นักเรียนมี  
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำสุด

### 3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

อัล แฮคซอด (Al-Hadhold : 1986 : 2135-A) ได้ทำการศึกษา  
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเทศบาลในคูเวต ตามทรรศนะของครูและ  
ครูใหญ่ โดยศึกษาจาก ครูใหญ่ 36 คน และครูโรงเรียนละ 10 คน จาก 36 โรงเรียน  
ใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรม ผู้นำ แอล บี ดี คิว (LBDQ) ผลการศึกษาพบว่า

1. คณะครูตำหนิครูใหญ่มากกว่าครูใหญ่ตำหนิตนเอง ในขณะที่  
ครูใหญ่มองตนเองว่า เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่คณะครูกลับมองเห็นว่าครูใหญ่หญิง  
กลับเน้นไปทางมุ่งงานขององค์กร

2. เพศของครูใหญ่ มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำที่จะมุ่งเน้นด้านกิจสัมพันธ์ หรือ มิตรสัมพันธ์ ครูใหญ่ชายจะเน้นไปที่บุคคล และปัญหาของบุคคล ครูใหญ่หญิง กับเน้นไปทางมุ่งงานขององค์กร

3. เพศของครู มีผลทำให้ทัศนคติที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ชาย และหญิงแตกต่างกัน

โคท (Coats. 1996 : 154) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ผู้บริหารระดับเขตหรือระดับกรม ระดับจังหวัด ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยประเมินค่าทฤษฎี ดีอีซีเอดี (DECAD) ใช้ในการตัดสินใจประเมินความสามารถของผู้บริหาร ทำให้เกิดพื้นฐานพัฒนา ประเมินกำหนดตำแหน่งเกี่ยวกับพฤติกรรมของจุดสันตปาปา ลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถอย่างแท้จริงจากสมาชิก 15-17 คน โดยส่วนรวมที่มีชื่อเสียงและส่วนตัว (เฉพาะตัว) ในสังคมนักเรียนมหาวิทยาลัย ที่รัฐมิซซันนารี จำนวน 200 คน และ 56 คน สํารวจการใช้ความสามารถทางอารมณ์ในการบริหาร (สติปัญญา) ของผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในตำแหน่งเป็นผู้มีมนุษยธรรม และสังคมวิทยาศาสตร์ ในหน่วยงาน 100 คน และ 72 คน (67 เปอร์เซ็นต์) มีความสามารถรุ่งโรจน์ (โชติช่วง) และ 28 คน (93 เปอร์เซ็นต์) อยู่ในตำแหน่งประธาน ผู้ตอบสนองใน 10 คนเป็นผู้นำไร้ความสามารถ 80 คน ในตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งงานที่มีจิตใจมั่นอยู่ในสังคม

บลานตัน (Blanton. 1996 : 145) ได้ศึกษา การบริหารจัดการพฤติกรรมของ ผู้บริหารเป็นอันดับแรกที่มีประสบการณ์สอน 11 ปี กับผู้บริหารหญิงที่มีประสบการณ์ ตำแหน่งในการบริหารจัดการว่า ตำแหน่งในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับทั่วไป ใช้ประโยชน์ใน โรงเรียนพอประมาณ โดยส่วนใหญ่พิจารณาด้านประสิทธิภาพและภาวะผู้นำ พฤติกรรม ของผู้นำเป็นหลักการ นอกจากนี้ การวิจัยค้นคว้าสำรวจความสัมพันธ์ ความรู้สึก ลักษณะ ภาวะผู้นำ และครูผู้สอนที่มีต่อภาวะผู้นำโดยเป็นสำคัญที่มีประสิทธิภาพ และไม่มี ประสิทธิภาพ 30 โรงเรียน และคณะผู้ร่วมงานในปัจจุบันนี้ใช้ประโยชน์ตำแหน่งพื้นฐาน การบริหารองค์กร ความคิด รวบรวมเลือกจากโรงเรียนในเมือง สถานการณ์หรือลักษณะ สำคัญที่ทำให้ควบคุมข้อมูล รวบรวมหลักการ ครูผู้สอนระหว่างสำนักงานน้อยที่สุดใน 1 ปี การสำรวจข้อมูลผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์มัลติมีเดียได้ทราบผลผลิต ความสัมพันธ์ ของคณะบุคคลเป็นศูนย์ไม่มีค่าสมมติฐาน .05 เท่ากัน หรือดีกว่าสถานการณ์ต่างกันมีความ แตกต่างกันในโรงเรียนเปลี่ยนแปลงผู้นำเป็นสำคัญทั้งหมด พฤติกรรมภาวะผู้นำกับดู

พฤติกรรมของครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ และไร้ประสิทธิภาพ ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์หลายปีเป็นที่ยอมรับทั่วไป มีตำแหน่งมั่นคงและตำแหน่ง พื้นฐานในการบริหารและเท่ากันในการบริหารกับประสบการณ์

ลิปสกี (Lipsky. 1996:138) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารพฤติกรรมของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ในโอกาสทองของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและพฤติกรรมในตัวบุคคลที่ประสบความสำเร็จเฉพาะภาวะผู้นำจากปริญญา นิพนธ์ได้รวบรวมความก้าวหน้า มีอำนาจโน้มน้าวเครือข่ายเพิ่มเงินเดือน วางแผนให้ความสมหวังของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการประเมินพฤติกรรมเชื่อมกันในการบริหารจัดการภาวะผู้นำ ฝึกฝนวิธีการให้เงินเดือนให้ความสำคัญผู้บริหารจัดการ มีไหวพริบเฉียบแหลมในระดับประเทศ ตัวอย่างปริญญา นิพนธ์ ค.ศ. 1996 ผู้บริหารจัดการบริการเชี่ยวชาญ อัตราความดี พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพผู้ร่วมงานมีเกณฑ์การบริหารเปลี่ยนแปลงไม่มีใครเทียบเท่า คือ หัวใจการบริหารมนุษย์ พฤติกรรมการปฏิบัติ ประสิทธิภาพ ซึ่งยืนยันการสำรวจตรวจค้นพยากรณ์ ผู้บริหารมีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์เน้นการประเมินโดยการปฏิบัติเป็นหน้าที่สำคัญผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

แทฟฟี (Taff. 1998 : 105) ได้ทำการวิจัยความเข้าใจของครูเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนจากครู 536 คนใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอลาแบมา สหรัฐอเมริกา พบว่าบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน มีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

นิวบาย (Newby. 1998 : 89) ได้ศึกษา การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และโรงเรียนที่ไม่ใช้ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้ จำนวน 4 โรงเรียน และโรงเรียนที่ไม่ใช้ จำนวน 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนมีคุณภาพแตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร จะบริหารงานตามความต้องการความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีความร่วมมือกัน จึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ผู้บริหาร สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารนั้นต้องประกอบ

ไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ หลายอย่าง ทั้งองค์ประกอบหน่วยงานองค์การ องค์ประกอบ  
ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านลักษณะนิสัย ถ้าหาก  
ผู้บริหารมีความรู้ มีทักษะทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จะทำให้หน่วยงานหรือองค์การปฏิบัติงาน  
ไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Rajabhat Mahasarakham University