



**การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1**

**ธิดาทิพย์ ชูแก้ว**

**การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต**

**สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**

**บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา**

**พ.ศ. 2556**



**Operation in Accordance with Educational Administration Procedure of  
School Administrators in Raman District under Yala Primary**

**Educational Service Area Office 1**

**THIDATHIP**

**CHUKAEW**

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of**

**The Requirements for the Master of Education**

**Field in Educational Administration**

**Graduate School**

**Yala Rajabhat University**

**2013**

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ (ภาษาไทย) การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ (ภาษาอังกฤษ) Operation in Accordance with Educational  
Administration Procedure of School Administrators in  
Raman District under Yala Primary Educational Service  
Area Office 1

ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ธิดาทิพย์ ชูแก้ว

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา)

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

.....ประธาน

(ดร.จรรณี เก้าเอียน)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อนุมัติให้นับการค้นคว้าอิสระฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกสรี ถัดเลีย)

วันที่ 24 เดือน ๐๓ พ.ศ. ๒๕๖๕

“ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา”

## บทคัดย่อ

|                           |                                                                                                                               |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ | การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษายะลา เขต 1 |
| ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ  | ธิดาทิพย์ ชูแก้ว                                                                                                              |
| ชื่อปริญญา                | ครุศาสตรมหาบัณฑิต                                                                                                             |
| สาขาวิชา                  | การบริหารการศึกษา                                                                                                             |
| ปีการศึกษา                | 2555                                                                                                                          |

### คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา ประธานกรรมการ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ กรรมการ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 (2) เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามตัวแปรเพศและขนาดของสถานศึกษาและ (3) เพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 227 คน เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที ( $t$  - test) และทดสอบค่าเอฟ ( $F$  - test) เมื่อพบว่า มีความแตกต่างกันจึงทดสอบโดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Test)

### ผลการค้นคว้าอิสระ พบว่า

1. ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ตามตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วยเพศ และขนาดของสถานศึกษา ภาพรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ตามความถี่สูงสุดแต่ละด้าน พบว่า ปัญหาด้านการวางแผน คือ ในการวางแผนผู้บริหารไม่ได้ศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา มาประกอบในการวางแผน ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ควรจะกำหนดและวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าให้เป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ปัญหาด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ คือ ผู้บริหารไม่ระบุหน้าที่ ขอบข่ายงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับแต่ละคน ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ควรระบุหน้าที่ ขอบข่ายงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับแต่ละคน ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล คือ ผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ปัญหาด้านการวินิจัยสั่งการ คือ ผู้บริหารใช้ความรู้สึก อคติส่วนตัวในการวินิจัยสั่งการ ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ควรจัดทำคำสั่งโรงเรียนให้ชัดเจน ปัญหาด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ คือ ผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้มีการประสานงานกับชุมชน ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ควรส่งเสริมให้มีการประสานงานกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง ปัญหาด้านการรายงานผล คือ ผู้บริหารขาดการกำกับติดตามการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการรายงานผลต่อชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ คือ ผู้บริหารไม่ได้จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ควรจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน

## **Abstract**

|                                   |                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Independent Research Title</b> | Operation in Accordance with Educational Administration Procedure of School Administrators in Raman District under Yala Primary Educational Service Area Office 1 |
| <b>Independent Researcher</b>     | Thidathip Chukaew                                                                                                                                                 |
| <b>Degree</b>                     | Master of Education                                                                                                                                               |
| <b>Major</b>                      | Educational Administration                                                                                                                                        |
| <b>Academic Year</b>              | 2012                                                                                                                                                              |

### **Advisory Committee of Independent Research**

- |                                     |                       |
|-------------------------------------|-----------------------|
| 1. Asst. Prof. Somsak Dandecha      | Committee Chairperson |
| 2. Assoc. Prof. Dr. Santi Boonpirom | Committee             |

The objectives of this independent research were 1) to study the level of operation in accordance with educational administration procedure of school administrators in Raman district under Yala Primary Educational Service Area Office 1, 2) to compare the operation in accordance with educational administration procedure of school administrators in Raman district under Yala Primary Educational Service Area Office 1, distributed by gender and school size variables, and 3) to compile problematic issues and suggestions about operation in accordance with educational administration procedure of school administrators in Raman district under Yala Primary Educational Service Area Office 1.

The sample group of this study was 227 civil servant teachers teaching in basic education schools in Raman district under Yala Primary Educational Service Area Office 1. The instrument employed was a questionnaire. Data analysis was conducted using a software package with the applied statistics including percentage, mean, standard deviation, t-test, and F-test, Scheffe' test was performed where differences were found.

The results of this independent research indicated as follows.

1. The operation in accordance with educational administration procedure of school administrators in Raman district under Yala Primary Educational Service Area Office 1 was at a high level, whether in the overall or in separate aspects.

2. Comparative results of the operation in accordance with educational administration procedure of school administrators in Raman district under Yala Primary Educational Service Area Office 1 as distributed by gender and school size variables indicated significant differences at a statistical level of .05.

3. The compilation of problematic issues and suggestions about operation in accordance with educational administration procedure of school administrators in Raman district under Yala Primary Educational Service Area Office 1 indicated as follows. Planning problem: the issue was that school administrators did not scrutinize the weakness and strengths and did not make use of previous year's performance evaluation in their planning; the suggestion was that operation plans should be systematically made beforehand with a clear course of action. Job role and responsibility problem: school administrators did not stipulate clear job roles and responsibilities and assignment was not made to the right persons; the suggestion was that clear job roles and responsibilities should be stipulated and put the right persons on the right jobs. Personnel administration problem: school administrators lacked of encouragement for continual self development to their subordinates; the suggestion was that school teachers and personnel should be encouraged to made continual self development. Directing problem: school administrators often made a decision with emotion and prejudice; the suggestion was that particular directives and commands should be literally made and clear. Coordination problem: school administrators lacked of encouragement for coordination with communities; it was suggested that the schools continually coordinate with communities. Reporting problem: school administrators lacked of continual following up the performance reports; the suggestion was that reports should be made to communities and involved persons continually. And, budget administration problem: school administrators did not set up a clear expenditure plan and it was suggested that a clear expenditure plan should be made.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ค่านเศษ ที่ได้ให้คำแนะนำตรวจสอบแก้ไขเสนอแนะและติดตามความก้าวหน้ารวมทั้งชี้แนะข้อมูลทางด้านวิชาการ ผู้ค้นคว้ามีความซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งนอกจากนี้ ผู้ค้นคว้าได้รับความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำเพิ่มเติมอย่างดียิ่งทำให้งานค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ค้นคว้าขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือค้นคว้า คือนายสมพงษ์ ปานเกล้า รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 นายสฤติย์ จันทรนวล ศึกษาพิเศษสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 นายดุสิต ณ สุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนนิบงชนูปถัมภ์ นายไพศาล ว่องภาณุสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโกตาบารู และนายพลวัฒน์ บุญช่วย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกรังปิ้ง ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้คณะครูได้ตอบแบบสอบถามและได้ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดส่งให้ผู้ค้นคว้าด้วยความเรียบร้อยและติดตามแบบสอบถามจนครบตามกลุ่มเป้าหมาย

ธิดาทิพย์ ชูแก้ว

## สารบัญ

### หน้า

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                  | ง  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                               | จ  |
| กิตติกรรมประกาศ.....                                  | ช  |
| สารบัญ.....                                           | ฉ  |
| สารบัญตาราง.....                                      | ฎ  |
| สารบัญภาพ.....                                        | ฅ  |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>                                   |    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                   | 1  |
| วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ.....                   | 5  |
| ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ.....                      | 5  |
| ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ.....                         | 6  |
| 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....             | 6  |
| 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา.....                             | 6  |
| 3. ขอบเขตด้านตัวแปร.....                              | 6  |
| 3.1 ตัวแปรต้น.....                                    | 6  |
| 3.2 ตัวแปรตาม.....                                    | 7  |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                                  | 7  |
| <b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>         |    |
| แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....                        | 11 |
| 1. ความรู้ทั่วไปด้านการบริหาร.....                    | 11 |
| 1.1 ความหมายของการบริหาร.....                         | 11 |
| 1.2 ความสำคัญของการบริหาร .....                       | 12 |
| 1.3 กระบวนการบริหาร .....                             | 12 |
| 2. กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ..... | 14 |
| 2.1 การวางแผน .....                                   | 15 |
| 2.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่ .....                        | 22 |
| 2.3 การบริหารงานบุคคล .....                           | 25 |
| 2.4 การวินิจัยสั่งการ .....                           | 34 |
| 2.5 การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ .....                | 42 |

ญ  
สารบัญ (ต่อ)

|                |                                                   | หน้า |
|----------------|---------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ 2</b> | <b>เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)</b>       |      |
|                | 2.6 การรายงานผล .....                             | 47   |
|                | 2.7 การบริหารงบประมาณ .....                       | 51   |
|                | 3. หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา..... | 54   |
|                | 4. การบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา .....   | 58   |
|                | งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                       | 60   |
|                | 1. งานวิจัยในประเทศ .....                         | 60   |
|                | 2. งานวิจัยต่างประเทศ .....                       | 65   |
|                | กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ .....                   | 67   |
|                | สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ .....                     | 67   |
| <b>บทที่ 3</b> | <b>วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ</b>                  |      |
|                | ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                      | 69   |
|                | เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....            | 72   |
|                | 1. ลักษณะของเครื่องมือ.....                       | 72   |
|                | 2. วิธีการสร้างเครื่องมือ.....                    | 73   |
|                | การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                          | 74   |
|                | การวิเคราะห์ข้อมูล.....                           | 75   |
|                | 1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....                    | 75   |
|                | 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....           | 76   |
|                | 2.1 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ.....         | 76   |
|                | 2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....          | 76   |
|                | แผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ.....                    | 77   |
| <b>บทที่ 4</b> | <b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>                       |      |
|                | สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....         | 78   |
|                | ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล .....                   | 78   |
|                | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                        | 80   |

ฉ  
สารบัญ (ต่อ)

|                                                           | หน้า       |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| <b>บทที่ 5   สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>              |            |
| สรุปผลการค้นคว้าอิสระ.....                                | 108        |
| อภิปรายผล.....                                            | 113        |
| ข้อเสนอแนะ.....                                           | 121        |
| 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการค้นคว้าอิสระไปใช้ .....          | 121        |
| 2. ข้อเสนอแนะในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป .....       | 122        |
| <b>บรรณานุกรม .....</b>                                   | <b>123</b> |
| <b>ภาคผนวก.....</b>                                       | <b>132</b> |
| ภาคผนวก ก สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....               | 133        |
| ภาคผนวก ข ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ.....                  | 137        |
| ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....          | 141        |
| ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น.....                           | 151        |
| ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ.....   | 153        |
| ภาคผนวก ฉ รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ.....       | 157        |
| ภาคผนวก ช รายชื่อหน่วยงานที่ทำการค้นคว้าอิสระ.....        | 159        |
| ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ..... | 162        |
| <b>ประวัติผู้ทำค้นคว้าอิสระ.....</b>                      | <b>164</b> |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่                                                                                                                                                                      | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                                                                                                                                           | 70   |
| 2 แผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ.....                                                                                                                                              | 77   |
| 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศและขนาดสถานศึกษา.....                                                                                                                   | 80   |
| 4 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา<br>อำเภอราชมัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ภาพรวมและแยก<br>เป็นรายด้าน.....          | 81   |
| 5 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา<br>อำเภอราชมัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวางแผน<br>.....                    | 82   |
| 6 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา<br>อำเภอราชมัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการกำหนด<br>บทบาทหน้าที่ .....        | 83   |
| 7 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา<br>อำเภอราชมัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการ<br>บริหารงานบุคคล.....            | 84   |
| 8 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา<br>อำเภอราชมัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจฉัย<br>สั่งการ.....           | 85   |
| 9 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา<br>อำเภอราชมัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการ<br>ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ..... | 86   |
| 10 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา<br>อำเภอราชมัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงาน<br>ผล.....                 | 87   |
| 11 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา<br>อำเภอราชมัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การงบประมาณ.....                 | 88   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า                                                                                                                                                                                              |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12       | เปรียบเทียบระดับความแตกต่างของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา<br>เขต 1 จำแนกตามตัวแปรเพศ..... 90              |
| 13       | เปรียบเทียบระดับความแตกต่างของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา<br>เขต 1 จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา..... 91 |
| 14       | ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การวางแผน ..... 93                                |
| 15       | ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การกำหนดบทบาทหน้าที่ ..... 94                     |
| 16       | ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การบริหารงานบุคคล ..... 94                        |
| 17       | ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การวินิจัยสั่งการ ..... 95                        |
| 18       | ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ..... 95             |
| 19       | ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การรายงานผล ..... 96                              |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่                                                                                                                                                                                   | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 20 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การบริหารงบประมาณ .....                 | 96   |
| 21 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การวางแผน .....                    | 98   |
| 22 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การกำหนดบทบาทหน้าที่ .....         | 99   |
| 23 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การบริหารงานบุคคล .....            | 100  |
| 24 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การวินิจฉัยสั่งการ .....           | 101  |
| 25 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ..... | 102  |
| 26 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การรายงานผล .....                  | 103  |
| 27 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้าน<br>การบริหารงบประมาณ .....            | 104  |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่ |                                                 | หน้า |
|--------|-------------------------------------------------|------|
| 1      | แบบแสดงสายใยการติดต่อสื่อสาร .....              | 43   |
| 2      | แบบจำลองการสื่อสารเบื้องต้น .....               | 45   |
| 3      | แนวทางการเขียนรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ..... | 50   |
| 4      | กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ.....                  | 67   |

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการในโลกยุคโลกาภิวัตน์ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และการจัดการศึกษาของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546 : 1) แต่ละประเทศจึงมีการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญต่อปัญหาต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของคน การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ายิ่ง คุณภาพของมนุษย์เป็นสิ่งที่มิมีบทบาทความเจริญก้าวหน้าของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่มีทรัพยากรอันจำกัด หากแต่มีพลเมืองที่มีคุณภาพประเทศนั้นก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้คุณภาพของมนุษย์ย่อมขึ้นกับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ซึ่งโลกแห่งยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันนั้นได้มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แต่ละประเทศมีการปรับกลยุทธ์เพื่อพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทาย การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทำให้ศักยภาพที่มีในตัวบุคคลนั้นได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่รู้จักคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และสามารถที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ฟังตนเองมีคุณธรรมจริยธรรมและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 3)

สำหรับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพนั้น สถานศึกษานับเป็นสถานที่ที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากเป็นแหล่งความรู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนามนุษย์ เป็นองค์การสำคัญที่จะผลิตและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการประเทศ ซึ่งการจัดการศึกษาจะบรรลุเป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับนโยบายและการวางแผนการศึกษาที่เหมาะสม มีทิศทางที่แน่นอนและที่สำคัญที่จะทำให้นโยบายและแผนการศึกษาที่วางไว้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับหน่วยงานและผู้รับผิดชอบซึ่งรับไปดำเนินการ และในโรงเรียนผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะทำการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา (บรรจง ชูสกุลชาติ, 2537 : 12) เนื่องจากเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีหน้าที่จัดระบบแผนงาน ควบคุมการดำเนินงานและบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 31) โดยอาศัยองค์ประกอบทางบุคคลเข้าร่วมงานเป็น คณะปฏิบัติในสถานศึกษา เช่น คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา หัวหน้างานและหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำจะต้องใช้ทักษะทางการบริหารงานในหลาย ๆ ด้าน ต้อง จัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เพื่อดำเนินกิจการทางการศึกษาให้ก้าวสู่ความสำเร็จใน การบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์สำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้จัดการ ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ให้งานสามารถ ดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย รวดเร็วและประหยัด (พนัส หันนาคินทร์, 2542 : 24) ผู้บริหารมี บทบาทในการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานได้ดำเนินไปอย่างมี ทิศทางและเป้าหมาย และมองหาช่องทางที่จะนำมาซึ่งทรัพยากรทั้งหลายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน สนับสนุนส่งเสริม สร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ร่วมงาน นอกนั้นยังแสดงออกถึงความเป็นผู้นำใน การคิด การทำงาน การประสานสังคม เป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอก สถานศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 15) และบทบาทสำคัญของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง ได้แก่ การเอาใจใส่ต่องานด้านวิชาการ ทুমเท ให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีบุคลากรได้รับการพัฒนาและ ขวัญกำลังใจในการทำงาน (รุ่ง แก้วแดง, 2544 : 1)

ดังนั้น การบริหารการศึกษาของผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการผลักดันคุณภาพ การศึกษาของนักเรียนให้ได้รับการพัฒนาจนสามารถบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการ ดำเนินงานตามกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มีภาวะผู้นำสูงเชื่อว่าจะใช้ความรู้ความสามารถและ ศักยภาพบริหารสถานศึกษาให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536 : 81-85) ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีความสำนึกรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ มีระบบ ในการบริหารจัดการที่ดี มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการที่เด็ดขาด และมีประสิทธิภาพ มีการ ติดต่อสื่อสารกับครูผู้สอนและบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ชัดเจน มีมนุษยสัมพันธ์เพื่อสามารถทำงาน ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา มี ความรู้ความสามารถ มีความชำนาญงาน และมีทักษะที่จะดำเนินการบริหารสถานศึกษาจนบรรลุ เป้าหมายและประสบผลความสำเร็จ สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กลายเป็นเครื่องมือในการ พัฒนากำลังคนให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ แต่ตรงกันข้ามหาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่ถือว่าเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องสูงยิ่งต่อการพัฒนาเด็กและเยาวชนในชาติและ สังคม ยังมีกระบวนการบริหารการศึกษาแบบเดิมอยู่ การพัฒนาคนเพื่อไปพัฒนาชาติก็จะเป็น ปัญหา

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเข้าใจทฤษฎี หลักการทางการบริหารและสามารถสรรหาปัจจัยต่างๆ มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีการบริหารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหาร (สมยศ นาวิการ, 2538 : 29) ส่งผลทำให้ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และเทคนิควิธีให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด เพื่อให้หน่วยงานได้มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารดังกล่าวมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาองค์กรโดยอาศัยกระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และในการบริหารงานนั้นจะต้องพบอุปสรรคและปัญหาที่จะต้องคอยแก้ไขอยู่เสมอ ผู้บริหารที่มีกระบวนการบริหารที่เป็นระบบระเบียบก็จะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างดีเยี่ยม (บุญล้อม โสภภาพรม, 2540 : 2) ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของสถานศึกษาที่จะต้องใช้เพราะกระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นเครื่องชี้ว่าผู้เรียนควรจะได้รับประสบการณ์อะไรบ้าง ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม การดำเนินงานทางการศึกษาจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน ด้วยเหตุนี้กระบวนการบริหารการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทางการศึกษาของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการจำนวนมากออกมาเสนอกระบวนการบริหารอย่างมากมาย และกระบวนการบริหารงานบริหารที่ทั่วโลกให้การยอมรับ นั่นคือ “POSDCORB” S MODEL” หรือที่บางตำราเรียกว่า “GULICK’S THEORY” ซึ่งแนวความคิดของลูเธอร์ กุลลิค และลินดอล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick) ซึ่งได้สรุปไว้ใน “Paper on the Science of Administration” (Luther & Gulick, 1957 : 13) ว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ประการ ซึ่งจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ (1) การวางแผน (Planning) (2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ (Organizing) (3) การบริหารบุคคล (Staffing) (4) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) (5) การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ (Coordinating) (6) การรายงาน (Reporting) และ (7) การบริหารงบประมาณ (Budgeting) และจากขั้นตอน 7 ประการ ดังกล่าวจะเห็นว่าเป็นกระบวนการของการบริหารที่สำคัญ ซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้ที่สนใจศึกษาการบริหารองค์กรโดยทั่วไปเป็นอย่างมาก จึงสรุปได้ว่าการปฏิบัติงานใดก็ตามที่มุ่งหวังความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจในการบริหารจะต้องเป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสมและดีที่สุด เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติในทางที่ดีดังกล่าว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญอยู่เสมอ ดัง ธาณี กาทอง (2530 อ้างถึงใน นิยม กริมใจ, ม.ป.ป. : บทคัดย่อ) ซึ่งได้กล่าวถึง ปัญหาการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียน ไว้ว่า (1) ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับ ผู้ได้บังคับบัญชาแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในงานบริหาร การศึกษาด้านบุคลากร (2) ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับ

ผู้ได้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกันในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการการเงิน อาคารสถานที่และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ดังนั้น กระบวนการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะกระบวนการบริหารสถานศึกษาจะเป็นเครื่องบ่งชี้หรือกำหนดทิศทางในการทำงานของบุคลากรทุกฝ่ายและความเป็นไปได้ของการปฏิบัติงานอย่างราบรื่น ยังน่าที่จะให้บุคคลซึ่งได้รับผลจากการบริหารงานใดๆ ในองค์กรนั้นได้มีส่วนร่วมรับรู้แนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกันด้วย

ซึ่งสอดคล้องกับผลการค้นคว้าอิสระเรื่อง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี ปี พ.ศ. 2556 พบว่า ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ได้แก่ กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรบางคนไม่เหมาะสมกับความถนัดของงาน ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ขาดความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวินิจัยสั่งการ ได้แก่ การวินิจัยสั่งการของผู้บริหารไม่ชัดเจน และด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ ทีมงานบางคนขาดความรับผิดชอบ และขาดการประสานงานที่ดีและถูกต้อง (รอฮานา ยามา, 2556 : 131-132)

จากรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2554 ปัญหาการดำเนินงานด้านการวางแผน ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ยังไม่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพองค์กร ซึ่งไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารบุคคล ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดขวัญกำลังใจ และมีความหวาดระแวงในการปฏิบัติงาน การพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรให้มีความสามารถตามมาตรฐานของแต่ละตำแหน่งให้มีทักษะความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานยังไม่ต่อเนื่อง ด้านการรายงานผล ได้แก่ ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ ขาดความชัดเจนในการบริการจัดซื้อจัดจ้างและประสานงานระหว่างโรงเรียนกับสำนักงานเขตพื้นที่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1, 2554 : 107-109)

ดังนั้นจากสภาพปัญหาและความสำคัญในกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ผู้ค้นคว้าอิสระ จึงมีมูลเหตุจูงใจที่จะศึกษา เรื่อง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปเป็นข้อเสนอแนะ แนวทางในการ

ปฏิบัติและเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาการบริหารการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ สามารถผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นทั้งคนดีและคนเก่งให้กับประเทศชาติสืบต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามตัวแปรเพศและขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 1

### ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ

1. การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทำให้ทราบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพต่อไป
2. การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยจำแนกตามตัวแปรเพศและขนาดของสถานศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับหน่วยงานต่างๆ ที่รับผิดชอบนำไปใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเพิ่มประสิทธิภาพบริหารงานในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ภาวะแวดล้อมและขนาดของสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร
3. การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทำให้ทราบปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เพื่อนำข้อมูลไปเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ของการพัฒนาและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพการศึกษาในสถานศึกษาต่อไป

## ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอน อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 53 โรงเรียน จำนวนรวมทั้งสิ้น 524 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 : 2555)

กลุ่มตัวอย่างการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอน อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำนวน 53 โรงเรียน จากจำนวนประชากร 524 คน คำนวณจากการใช้สูตรยามานะ (Yamane) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 227 คน จากนั้นทำการสุ่มแบบวิธีสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยใช้แต่ละโรงเรียนเป็นกลุ่ม จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 227 คน (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2543 : 59-61) โดยการเทียบสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลากโดยไม่คืนกลับ (without replacement) เป็นขั้นตอนสุดท้าย

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การค้นคว้าอิสระนี้มุ่งศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ภายใต้อขอบเขตด้านเนื้อหา 7 ด้าน ประกอบด้วย (Luther & Gulick, 1957 : 13 ; อ้างถึงในทองสา ขงเพชร, 2551 : 6)

- 2.1 การวางแผน (Planning)
- 2.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่ (Organizing)
- 2.3 การบริหารบุคคล (Staffing)
- 2.4 การวินิจฉัยสั่งการ (Directing)
- 2.5 การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ (Coordinating)
- 2.6 การรายงาน (Reporting)
- 2.7 การบริหารงบประมาณ (Budgeting)

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

- 3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

### 3.1.1 เพศ ประกอบด้วย

- (1) เพศชาย
- (2) เพศหญิง

3.1.2 ขนาดของสถานศึกษาตามเกณฑ์การจำแนกของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็น 3 ขนาด ประกอบด้วย

- (1) สถานศึกษาขนาดเล็ก มีนักเรียน ไม่เกิน 120 คน
- (2) สถานศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียน จำนวน 121 - 300 คน
- (3) สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีนักเรียน จำนวน 301 คนขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ตามแนวคิดของลูเธอร์และกูลิค (Luther & Gulick, 1957 : 13 ; อ้างถึงในทองสา ขงเพชร, 2551 : 6)

- 3.2.1 การวางแผน (Planning)
- 3.2.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่ (Organizing)
- 3.2.3 การบริหารบุคคล (Staffing)
- 3.2.4 การวินิจฉัยสั่งการ (Directing)
- 3.2.5 การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ (Coordinating)
- 3.2.6 การรายงาน (Reporting)
- 3.2.7 การบริหารงบประมาณ (Budgeting)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการ การกระทำทำที่ที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง กระบวนการเลือกวิธีดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต ทั้งนี้ การวางแผนในแต่ละความหมายอาจมีองค์ประกอบร่วมที่ตรงกัน 4 ประการ คือ เป็นกระบวนการ (Process) เป็นการเลือกกำหนดวิธีดำเนินการ (Alternative the Action) เป็นการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Action to Objective) และเป็นการคาดการณ์ ถึงความสำเร็จในอนาคต (Future Forecasting)

2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ หมายถึง การระบุชี้ชัด หรือการกำหนดการแสดงพฤติกรรมตามสถานภาพหรือตำแหน่งของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เป็นอยู่ โดยปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพหรือตำแหน่งนั้นๆ

3. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานด้านบุคคล ซึ่งได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและการพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

4. การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ เพื่อเลือกหนทางที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการ เพื่อควบคุมบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

5. การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดร่วมมือประสานงานที่ดี และดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน โดยการส่งข้อมูล ข่าวสารจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งหรือมากกว่า ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ โดยอาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสารและสัญลักษณ์ต่างๆ เพื่อให้ถึงผู้รับอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

6. การรายงานผล หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือ ผู้รักษาราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 1

ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานสอน หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 1

สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เปิดทำการสอนตั้งแต่ช่วงชั้นที่ 1 ถึง ช่วงชั้นที่ 3 ในเขตอำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 1

ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะของสถานศึกษาที่กำหนดขนาดโดยยึดจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักทดสอบการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขนาด คือ 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก มีนักเรียนทั้งหมดไม่เกิน 120 คน 2) สถานศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนทั้งหมดตั้งแต่ 121-300 คน และ 3) สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีนักเรียนทั้งหมดตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การจัดการศึกษาระดับต่ำกว่าระดับอุดมศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 กำหนดไว้

เพศ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของบุคคล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เพศชายและเพศหญิง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา รับผิดชอบ 3 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอกรงปินัง และอำเภอรามัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ขอนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ความรู้ทั่วไปด้านการบริหาร
    - 1.1 ความหมายของการบริหาร
    - 1.2 ความสำคัญของการบริหาร
    - 1.3 กระบวนการบริหาร
  2. กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
    - 2.1 การวางแผน (Planning)
    - 2.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่ (Organizing)
    - 2.3 การบริหารงานบุคคล (Staffing)
    - 2.4 การวินิจฉัยสั่งการ (Directing)
    - 2.5 การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ (Coordinating)
    - 2.6 การรายงานผล (Reporting)
    - 2.7 การบริหารงบประมาณ (Budgeting)
  3. หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา
  4. การบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ

สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 1. ความรู้ทั่วไปด้านการบริหาร

การบริหารเป็นศาสตร์หนึ่งที่น่าไปสู่การปฏิบัติ และจะประสบความสำเร็จเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละบุคคลที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การบริหารจึงเป็นการประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการได้อธิบายรายละเอียดไว้ดังนี้

#### 1.1 ความหมายของการบริหาร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 3) กล่าวว่า iva การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

การดี อนันต์นาวี (2552 : 1) ได้กล่าวว่า iva การบริหาร เป็นกิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 42) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ เข้ามามีส่วนสนับสนุนในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 29) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เซอร์เบิร์ต เอ ซิมอน (Herbert A. Simon, 1986 : 1 ; อ้างถึงใน เจริญ ไวรวัจนกุล, 2545 : 3) ได้กล่าวว่า iva การบริหาร เป็นศิลปะการอยู่และทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้

คาร์รอล และกิลลิน (Carroll & Gillen, 1987 : Unpage ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ , 2546 : 1) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

กล่าวโดยสรุป การบริหารเป็นกระบวนการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กรที่กำหนดไว้

## 1.2 ความสำคัญของการบริหาร

การบริหารเป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องกระทำเพื่อให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความเจริญของหน่วยงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้

วิจิตร ศรีสอาน (2538 : 6) สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

เจริญผล สุวรรณโชติ (2544 : 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นในหมู่มนุษย์ซึ่งถือเป็นสัตว์สังคม การบริหารจะต้องเกิดขึ้นเมื่อคนมาอยู่กันเป็นกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือแม้แต่เมื่ออยู่เพียงคนเดียวก็จะเกิดการบริหารขึ้น นั่นคือ การบริหารตนเองหรือการจัดระบบความเป็นอยู่ของตนเอง แต่เมื่อมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่ม ก็ยังจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และเกิดความจำเป็นที่จะต้องจัดระบบต่างๆ ขึ้น

รุ่ง แก้วแดง (2544 : 44-45) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเป็นศาสตร์ที่สำคัญสาขาหนึ่งที่เปิดสอนในสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก สำหรับประเทศไทยมีการเปิดสอนวิชาที่เกี่ยวกับการบริหารในหลักสูตรต่างๆ ตั้งแต่หลักสูตรปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก ซึ่งนอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ทางกระทรวงศึกษาธิการให้การอบรมเกี่ยวกับเรื่องการบริหารการศึกษาแก่ผู้บริหารและข้าราชการครูที่เตรียมตัวจะเป็นผู้บริหาร และทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดไว้ในมาตรฐานของตำแหน่งผู้บริหารอย่างชัดเจนว่า บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารการศึกษาต้องสำเร็จการศึกษาหรือได้ผ่านการฝึกอบรมทางด้านการบริหารการศึกษามาก่อน

กล่าวโดยสรุป การบริหารเป็นศาสตร์ที่มีความสำคัญสาขาหนึ่งที่ต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับศาสตร์การบริหาร เพื่อนำไปใช้บริหารงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์

## 1.3 กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้หน่วยงานตั้งอยู่ได้มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กระบวนการบริหารจึงเป็นศาสตร์ที่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจ ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

สิริธร ชันหัตถ์ (2531 : 41-48) กล่าวถึง กระบวนการบริหารไว้ว่า การเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องทราบถึงงานหรือภารกิจในการบริหารองค์การและหลักการบริหาร หัวใจของหลักการบริหารก็คือ กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงานผล และการจัดทำงบประมาณ ซึ่งการบริหารนี้ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 94) ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ว่า หน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารสามารถจำแนกออกเป็นหน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม ซึ่งพิจารณาแล้วจะเห็นว่าหน้าที่ในการบริหารเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันอย่างใกล้ชิด เป็นลักษณะของกระบวนการอย่างหนึ่ง

รุ่ง แก้วแดง (2544 : 48) กล่าวว่า การบริหารเป็นศาสตร์ที่อาศัยแนวคิดของนักทฤษฎีด้านการบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารเชิงระบบ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งถ้านำทุกทฤษฎีมาวิเคราะห์เปรียบเทียบจะเห็นว่ากระบวนการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการ การประเมินผลและการปรับปรุงทั้งสิ้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 3) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม กรณีหน้าที่การบริหารนี้มีนักทฤษฎีจำแนกแตกต่างกัน เช่น ฟาโยล์ (Fayol) จำแนกเป็น 5 หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงานและการควบคุม ส่วนกูลิค (Gulick) จำแนกเป็น 7 หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนกระบวนการบริหารนั้นได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่านและได้ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงต่อๆ กันมา ตามทัศนะของบุคคลเหล่านั้น เช่น ฟาโยล์ (Fayol) อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530 : 22) ได้สรุปองค์ประกอบของกระบวนการบริหารไว้ 5 ประการ ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดระเบียบหน่วยงาน (Organizing) (3) การบังคับบัญชา (Commanding) (4) การประสานงาน (Coordinating) และ (5) การควบคุม (Controlling) ซึ่งต่อมา กูลิค (Gulick) อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2538 : 40) ได้นำหลักการของฟาโยล์มาปรับปรุง ประยุกต์กับการบริหารราชการ โดยได้เสนอแนะการจัดหน่วยงานในทำเนียบแก่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา เพื่อให้ตอบคำถามที่ว่า อะไร คือ งานของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา และในที่สุดได้คำตอบสั้น ๆ คือ POSDCoRB ซึ่งหมายถึง กระบวนการบริหาร 7 ประการ คือ (1) P (Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่มีการวางไว้ (2) O (Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน (3)

S (Staffing) หมายถึง การจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารบุคคล ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พินิจจากงาน (4) D (Directing) หมายถึง การอำนวยการ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน (5) Co (Coordinating) หมายถึง การประสานงาน ประสานกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือ ดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน (6) R (Reporting) หมายถึง การรายงานการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด และ (7) B (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุม และการตรวจสอบด้านการเงิน

ในด้านการบริหารการศึกษาได้มีผู้ดัดแปลง POSDCoRB มาใช้วิเคราะห์การบริหารการศึกษาโดยซีร์ส (Sears ; อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2527 : 42) เสนอกระบวนการบริหารการศึกษา 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดหน่วยงาน (Organizing) (3) การอำนวยการ (Directing) (4) การประสานงาน (Co-ordinating) และ (5) การควบคุม (Controlling) ซึ่งซีร์ส (Sears) มีความคิดเห็นแตกต่างจากกูลิค (Gulick) โดยถือว่าเรื่องการบริหารงานบุคคล (Staffing) และเรื่องการรายงาน (Reporting) ได้รวมอยู่ในกระบวนการอื่น ๆ แล้ว ส่วนเรื่องการงบประมาณ (Budgeting) จะอยู่ในการควบคุม (Control)

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารเป็นกระบวนการ การกระทำ ทำหน้าที่ที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถในการบริหารงานด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจมีขั้นตอนแตกต่างกันตามภารกิจที่ปฏิบัติ

## 2. กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

ลูเธอร์และกูลิค (Luther & Gulick, 1957 : 13 ; อ้างถึงในทองสา ขงเพชร, 2551 : 6) ได้กล่าวว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สำหรับการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ได้ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา 7 ด้าน คือ การวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ การรายงานผล และการบริหารงบประมาณ โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 2.1 การวางแผน

แผน เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการภายในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับหน่วยงาน ปฏิบัติ ระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับชาติ หรือแม้แต่ระดับนานาชาติ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดทิศทางในการทำงานที่เรียกว่า การวางแผน ซึ่งนักบริหารและนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแผนดังนี้

### (1) ความหมาย

เจือจันทร์ จงสถิตย์อยู่ (2530 : 5-6 ; อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 : 227) ได้กล่าวว่า แผน (Plan) หมายถึง สิ่งที่แสดงความตั้งใจล่วงหน้าที่จะดำเนินการภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผลที่ได้จากการวางแผน ส่วนหนึ่งจะปรากฏออกมาในรูปเอกสารแผน เพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันข้อตัดสินใจ และแนวทางการดำเนินงาน ในแผนจะมีรายละเอียดระบุถึงสิ่งที่จะกระทำ เหตุผลที่เลือกทำ วิธีการดำเนินงาน โดยใครและที่ใด การวางแผนการศึกษา หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์การดำเนินงาน การจัดการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลที่จะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดโดยที่มุ่งหมายที่จะพัฒนาการศึกษาให้ได้ผลดียิ่งขึ้น สำหรับระยะเวลาหนึ่งๆ ในอนาคตภายใต้ทรัพยากรที่มีและที่จะใช้ การวางแผนการศึกษาจะช่วยระบุถึงกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด วิธีการดำเนินงาน สถานที่สำหรับดำเนินงาน ผู้ที่จะรับผิดชอบงาน และทรัพยากรที่จะใช้งาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 19) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผน หมายถึง ความเพียรพยายามขององค์กรและหน่วยงานในการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ เพื่อให้ตอบสนองต่อการกิจตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการให้ได้ผลดีที่สุด ด้วยวิธีการที่เหมาะสมที่สุดมีประสิทธิภาพสูงภายใต้ความจำกัดของทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในอนาคต โดยมุ่งความสำเร็จและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งสิ่งที่กำหนดไว้ว่าจะปฏิบัติจัดทำนั้น ได้ผ่านการไตร่ตรอง ได้ผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงความเป็นมาในอดีต พิจารณาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ศักยภาพและแนวโน้มด้านต่าง ๆ ในอนาคต ตลอดจนความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ธงชัย สันติวงศ์ (2535 : 14) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุในวัตถุประสงค์ดังกล่าว

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 1) กล่าวว่า iva การวางแผน เป็นกระบวนการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร โดยมีขั้นตอนดำเนินการใช้ทรัพยากรการบริหาร หรือให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 61) ได้กล่าวว่า การวางแผน คือ ความพยายามที่เป็นระบบเพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ต้องการ

เซอร์เบอร์ท และกุลลิทท์ (Herbert and Gullett, 1987 : 35 ; อ้างถึงในทองสา ยงเพชร, 2551 : 15) ให้ความหมายว่า เป็นการกำหนดความสำเร็จล่วงหน้าที่จะวิเคราะห์จากข้อมูลจากการตัดสินใจที่ผ่านมา และประเมินถึงอนาคต

คุนท์และอโดแนล (Koontz and O' Donnel, 1972 : 18 ; อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กล่าวว่า iva การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้ทำการวางแผน เป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันสู่อนาคต ตามที่ต้องการและทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นตามที่ต้องการถึงแม้ว่าเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดหมาย แต่ก็ดีกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นตามยถากรรม

กล่าวโดยสรุป การวางแผนเป็นกระบวนการเลือกวิธีดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต ทั้งนี้ การวางแผนในแต่ละความหมายอาจมีองค์ประกอบร่วมที่ตรงกันอยู่ 4 ประการ คือ เป็นกระบวนการ (Process) เป็นการเลือกเพื่อกำหนดวิธีดำเนินการ (Alternative the Action) เป็นการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (Action to Objective) และเป็นการคาดการณ์ถึงความสำเร็จในอนาคต (Future Forecasting)

## (2) ความสำคัญ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า การปฏิบัติงานทุกประเภท ถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จด้วยดีจะต้องมีแผน ที่วางไว้รัดกุม สมเหตุสมผลมีความเป็นไปได้ในแง่ของความพร้อม คุณภาพและปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ และการยอมรับของผู้ปฏิบัติ และผู้รับผลจากแผน ทั้งต้องประกอบขึ้นด้วยข้อมูลที่เชื่อถือได้ ฉะนั้นการจัดทำแผน จึงมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อผลสำเร็จของงาน และการปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 9) กล่าวว่า iva การวางแผนเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะการวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรก que ผู้บริหารต้องดำเนินการ เป็นการเตรียมการล่วงหน้าอย่างมีเหตุผลที่ประกันความเป็นไปได้ของการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ เป็นตัวกำหนดทิศทางให้ผู้

ปฏิบัติได้รู้ มองเห็นอนาคตและใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจ การวางแผนจึงเป็นเครื่องช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาให้เป็นไปตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 61) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการบริหารเพราะช่วยลดความไม่แน่นอนและลดปัญหาความยุ่งยากและซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ช่วยทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ๆ ช่วยทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนและเกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 118) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนมีความจำเป็นต่อการบริหารงาน การวางแผนที่ดีเท่ากับสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่งและชี้ให้เห็นว่า การวางแผนมีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต
2. ช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นความเชื่อมโยงประสานสัมพันธ์ของการใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามกรอบของงานและงานเสร็จทันเวลา
4. ช่วยให้เกิดการประหยัดเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารเนื่องด้วยการวางแผนเป็นการช่วยลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานลงได้มาก
5. ช่วยป้องกันการเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเนื่องด้วยการวางแผนเป็นการคาดการณ์ว่าในการปฏิบัติงานแต่ละด้านจะเกิดปัญหาอะไรบ้างก็หาวิธีการป้องกันไว้ก่อน

คุนท์และอโตนเนล (Koontz and O' Donnel, 1972 : 16 ; อ้างถึงในทองสา ขงเพชร, 2551 : 17) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าหากปราศจากการวางแผนแล้ว การตัดสินใจ และการกระทำมักจะเป็นไปตามยถากรรม จึงเห็นว่าการวางแผนมีความสำคัญอย่างยิ่งเปรียบเสมือนแผนที่เดินทางหรือพิมพ์เขียว (Blueprints) ในการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งการวางแผนจะต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในการบริหารงาน

จอห์นสัน,คาสท์ และลอสเซนไวจ (Johnson,Kast and Roseenzweig, 1967 : 25-26 ; อ้างถึงใน ทองสา ขงเพชร, 2551 : 17) กล่าวว่า การวางแผนเปรียบเสมือนยานพาหนะที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบหากปราศจากการวางแผนระบบก็ไม่สามารถเปลี่ยนและปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไปได้ การวางแผนจึงเป็นสิ่งที่มิ

ประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างยิ่ง เพราะการวางแผนจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการได้

กล่าวโดยสรุป การวางแผน ถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ถือได้ว่าเป็นงานตั้งแต่เริ่มแรกและเป็นงานต่อเนื่อง โดยตลอด ในกระบวนการบริหารและการจัดการของหน่วยงาน หรือของระบบการบริหารองค์การทั้งระบบ การวางแผนนั้น มิได้จบลงที่ได้ตัวแผน แต่เป็นที่ครอบคลุมทั้งการจัดทำแผน (Planning) การนำแผนออกปฏิบัติหรือบริหารแผน Implementation และการประเมินผล (Evaluation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แสดงผลสัมฤทธิ์ผลของแผน หรือเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงาน และจัดทำแผนใหม่ในโอกาสต่อไป

### (3) องค์ประกอบของแผน

องค์ประกอบของแผนเท่าที่ปรากฏในแผนของกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ จะเห็นว่ามียุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันอยู่บ้าง ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของแผน ลักษณะของการเขียนแผนและจุดเน้นของแผน หรือนโยบายของหน่วยงาน อย่างไรก็ตามแล้วแต่แผนก็ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญๆ ไว้ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนไว้ดังนี้

ดิลก บุญเรืองรอด (2534 : 133) กล่าวว่า iva การวางแผนเป็นการเตรียมการเพื่อปฏิบัติการในอนาคต การวางแผนจำเป็นต้องอาศัยการคาดคะเนที่แม่นยำเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทรัพยากรและข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่อาจจำแนกเป็นองค์ประกอบได้ 6 ลักษณะ คือ อนาคต การปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบการตัดสินใจ มาตรฐานหรือเกณฑ์ การประหยัด สมรรถภาพ และการตรงต่อเวลา

1. อนาคต การวางแผนเป็นการมองอนาคต เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินการหรือแผนงานการดำเนินการไว้สำหรับอนาคต แต่อนาคตไม่มีใครทราบได้แน่นอน โดยอนาคตที่ไกลออกไปในการคาดคะเนอนาคต จึงต้องอาศัยความรู้และเทคนิคมากพอสมควร

2. การปฏิบัติ แผนแต่ละแผนจะต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นในแผนจำเป็นต้องระบุวิธีการปฏิบัติให้ด้วยเสมอ

3. ผู้รับผิดชอบ แผนแต่ละแผนจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบดำเนินการซึ่งอาจแยกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงนั้นโดยทั่วไปรับผิดชอบแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ซึ่งต้องการข้อมูลที่สรุปรวมทั้งระบบและมีการตัดสินใจที่ไม่จำเป็นต้องมีโครงการประกอบ ผู้บริหารระดับกลางจะรับผิดชอบแผนทั่วไป ซึ่ง

ต้องการข้อมูลละเอียดและมีการตัดสินใจตามโครงการที่กำหนดไว้ จึงนับได้ว่า แผนนั้นจะต้องมีการแบ่งความรับผิดชอบตามระดับของงานนั่นเอง

4. การตัดสินใจ การวางแผนต้องมีการตัดสินใจเลือกทางเดินสำหรับอนาคตจึงต้องมีการตัดสินใจที่มีโอกาสพลาดน้อยที่สุด สามารถใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด และเป็นที่ยอมรับการตัดสินใจนั้น โดยทั่วไปเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจนั้นเสี่ยงภัยน้อย ปฏิบัติง่าย ตลอดจนเหมาะสมกับเวลาและทรัพยากรเพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพ จึงควรมีขั้นตอนดังนี้

- (1) วิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง
- (2) หาทางเลือกในทางแก้ไข
- (3) วิเคราะห์ข้อจำกัดทรัพยากรและสภาพแวดล้อม
- (4) กำหนดมาตรฐานในการวัดผล
- (5) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
- (6) ติดตามผลการตัดสินใจ

5. มาตรฐาน แผนจำเป็นจะต้องระบุเป้าหมายหรือมาตรฐานไว้ด้วย เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ว่า เมื่อประเมินผลแล้ว แผนนั้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่ มาตรฐานที่กำหนดจะต้องไม่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป แต่ควรเป็นมาตรฐานที่ทำให้ต้องปฏิบัติงานด้วยความมานะพยายามมากกว่าปกติเล็กน้อย

6. ประสิทธิภาพ และตรงต่อเวลา แผนแต่ละแผนจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดแต่ใช้สมรรถภาพของบุคคลสูงสุด และตรงตามเวลาที่แผนระบุไว้ จึงจะถือว่าเป็นแผนที่ดี

จากองค์ประกอบของแผนที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า แผนจะต้องมีองค์ประกอบหลักๆ คือ จุดมุ่งหมาย วิธีดำเนินการ ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ และการควบคุมกำกับ ติดตาม เพื่อให้แผนนั้นดำเนินไปตามที่กำหนดไว้และบรรลุสู่จุดมุ่งหมายต่อไป

#### (4) กระบวนการวางแผน (Planning Process)

การวางแผน มีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะการวางแผนเป็นการใช้ความรู้ทางวิชาการ ในการกำหนดสิ่งที่พึงปฏิบัติในอนาคต โดยกำหนดหรือคาดการณ์ว่าการบริหารจะดำเนินไปเช่นนี้ การพยากรณ์ หรือการคาดเดาเหตุการณ์นี้จำเป็นต้องมีความรอบรู้ และความชำนาญ ประสบการณ์ประกอบกันเข้าเป็นพิเศษ การวางแผนเป็นการเตรียมการเพื่อกระทำ และเป็นวิธีการเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย เป็นกระบวนการที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญ และมีความจำเป็นในการทำงาน ดังนั้น การดำเนินการต่างๆ จึงจำเป็นต้องทำเป็นแผน นอกจากจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตแล้ว แผนยังมักเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับการเลือกแนวทางปฏิบัติการ

อย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามควรที่จะมีการศึกษาถึงขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการวางแผนให้ชัดเจน มีนักวิชาการหลายคนได้ศึกษากระบวนการวางแผนที่น่าสนใจ เช่น

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 164-167) ได้อธิบายถึงกระบวนการวางแผนไว้ว่าต้องมีการเลือกวัตถุประสงค์ บอกวัตถุประสงค์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ กำหนดข้อสันนิษฐาน สำรวจทรัพยากร กำหนดนโยบาย ระบุทางเลือก เปรียบเทียบทางเลือก เลือกแนวทางของการกระทำ สร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ กำหนดงบประมาณ กำหนดตารางเวลา และตัดสินใจในเรื่องมาตรฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541ข : 5) ซึ่งได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนพัฒนาโรงเรียนไว้ว่า ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย โดยเป็นการนำข้อมูลของโรงเรียนมาวิเคราะห์เพื่อทำการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนไว้ใน “ธรรมนูญโรงเรียน” ที่แสดงถึงคุณลักษณะหรือคุณภาพที่ต้องการให้เกิดในโรงเรียน โดยเป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะเป็นทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน หลังจากนั้นก็จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ ให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการนำเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นนามธรรม มาทำให้เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติโดยคิดโครงการหรือกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือตัวบ่งชี้ให้มีความชัดเจนมีการกำหนดระยะเวลา เป็นการกำหนดเวลาการดำเนินงานของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ในแผน การกำหนดระยะเวลาจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ปฏิบัติงานจะทราบว่างานใดควรจะดำเนินการให้เสร็จเมื่อไร นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่กำกับ ดูแล จะได้ติดตามงานได้ว่า มีความก้าวหน้าตามแผนเพียงใด มีการกำหนดงบประมาณ เป็นการคิดประมาณการที่จะใช้ในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ รวมทั้งค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่จำเป็นในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ตามแผนอย่างรอบคอบและเป็นประโยชน์มากที่สุด และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการกำหนดความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนในโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้แผนงานสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 62-63) ได้กล่าวไว้ว่า ในการดำเนินการใดๆ ควรมีลำดับขั้นตอนเพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ สำหรับการวางแผนก็เช่นกันจำเป็นต้องทำต่อเนื่องเป็นกระบวนการ โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผนพิจารณาข้อจำกัดที่อาจจะเกิดขึ้นในการวางแผน พัฒนาทางเลือกที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการตามแผน ประเมินทางเลือกว่าจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด และเปลี่ยนแปลงแผนสู่

การปฏิบัติในรูปนโยบาย ตารางทำงาน มาตรฐาน การปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติงานและงบประมาณ เป็นต้น

สำนักงานพัฒนาการฝึกหัดครู สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (2545 : 236) ซึ่งได้สรุปขั้นตอนการวางแผนเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่หนึ่ง การกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนที่สอง การกำหนดทางเลือก ขั้นตอนที่สาม การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ขั้นตอนที่สี่ การปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนสุดท้าย การประเมินผลและการปรับปรุง

ดิสเลอร์ (Dessler. 1982 : 36 ; อ้างถึง ทองสา ขงเพชร, 2551 : 20) กำหนดขั้นตอนการวางแผน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกรอบให้ชัดเจน (Define the Organizations Domain)
2. กำหนดเป้าหมายที่เป็นพิเศษ (Define Specific Objectives)
3. คาดการณ์และพัฒนาสมมุติฐานการทำแผน (Forecast and Develop Planning Premises or Assumption)

4. พัฒนาและทดสอบทางเลือก (Develop Alternative Plans)
  5. ตัดสินใจนำแผนไปปฏิบัติ (Decide on a Plan and Implement it)
- เซอร์โต (Certo. 1989 : 89 ; อ้างถึง ทองสา ขงเพชร, 2551 : 20) กำหนดขั้นตอนกระบวนการวางแผน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Starting Organizational Objectives)
2. กำหนดทางเลือกที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย (Listing Alternative Ways of Reaching Objectives)
3. พัฒนาหลักฐานต่าง ๆ ซึ่งใช้ทางเลือกเป็นแนวทาง (Developing Premises Upon Which Each Alternative is Based)
4. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย (Choosing Best Alternative for Reaching Objectives)
5. พัฒนาแผนให้เป็นไปตามทางเลือก (Developing Plans to Pursue Chosen Alternative)

6. กำหนดโครงการเพื่อปฏิบัติ (Putting Plans into Action)
- คุนท (Koontz. 1990 : 113-117 ; อ้างถึง ทองสา ขงเพชร, 2551 : 21) กำหนดขั้นตอนของกระบวนการวางแผนไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. คำนึงโอกาสที่เป็นไปได้ (Being Aware of Opportunity)
2. การกำหนดเป้าหมาย (Setting Objectives or Goals)

3. พิจารณาสมมุติฐานการทำแผน (Considering Planning Premises)
4. กำหนดทางเลือก (Identifying Alternative)
5. เปรียบเทียบทางเลือกที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายได้ (Comparing Alternative in Light of Goal Sought)
6. เลือกทางเลือก (Choosing an Alternative)
7. กำหนดการสนับสนุนแผน (Formulating Supporting Plans)
8. รวบรวมแผนโดยกำหนดงบประมาณ (Number zing Plans by Making Budgets)

จากกระบวนการวางแผนที่กล่าวมา พอจะสรุปขั้นตอนของกระบวนการของการวางแผนได้ 5 ขั้นตอนดังนี้ การกำหนดเป้าหมาย (Setting Objectives) กำหนดทางเลือก (Listing Alternative Ways) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Choosing the Best Alternative) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) การประเมินผลและการปรับปรุง (Evaluating and Review)

## 2.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่

### (1) ความหมายของบทบาท

บทบาทเป็นพฤติกรรมที่บุคคลที่อยู่ในสถานภาพ หรือตำแหน่งต่างๆ ที่สังคมกำหนดจะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมาย ได้มีนักสังคมวิทยาได้อธิบายทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทไว้ดังนี้

สทวนศรี วิรัชชัย (2527 : 23-24) ได้แบ่งบทบาทออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. บทบาทตามที่กำหนด (Prescribed Roles) หมายถึง บทบาทที่สังคมหรือกลุ่มองค์กร กำหนดไว้ว่า เป็นรูปแบบของพฤติกรรมประจำตำแหน่งต่างๆ ที่มีอยู่ในสังคมกลุ่มหรือองค์กรนั้นๆ อาทิ ข้อกำหนดที่ว่าข้าราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งการโดยชอบด้วยข้อกฎหมาย เป็นต้น

2. บทบาทที่ผู้อื่นคาดหวัง (Expected Roles) หมายถึง บทบาทหรือรูปแบบของพฤติกรรม ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องคาดหวังมักจะสอดคล้องกับบทบาทที่กำหนดแต่ในบางครั้งบทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังอาจจะไม่ตรงกับบทบาทที่กำหนดไว้ก็ได้ เพราะบางคนอาจมีการคาดหวังมากกว่าหรือน้อยกว่าข้อกำหนดที่ตนได้รับ

3. บทบาทตามความคิดของผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง (Subjective Roles) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรม ที่บุคคลผู้อยู่ในตำแหน่งคิดและถือว่าเป็นบทบาทของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชาคิดว่าตนมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ต้องไม่ใส่ใจกับ

ปัญหาส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้น บทบาทของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับบทบาทที่กำหนด และอาจจะตรงหรือไม่ตรงกับบทบาทที่ถูกคาดหวังไว้ก็ได้

4. บทบาทที่ปฏิบัติจริง (Enacted Roles) หมายถึง พฤติกรรมของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งได้ปฏิบัติหรือแสดงออกมาให้เห็น ซึ่งมักจะเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาท ความคิดของผู้อยู่ในตำแหน่ง แต่ก็อาจจะมีในกรณีที่บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาไม่ตรงกับความคิดของตนเองก็ได้

5. บทบาทที่ผู้อื่นรับรู้ (Perceived Roles) หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้อื่นได้รับทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้อยู่ในตำแหน่ง ซึ่งโดยธรรมชาติการรับรู้ของคนเราจะมีการเลือกที่จะรับรู้ และอาจมีการรับรู้ที่ผิดพลาดไปจากความเป็นจริงได้ด้วยอิทธิพลจากประสบการณ์และสถานการณ์ต่างกัน

นักมานุษยวิทยาคนแรกที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสถานภาพและบทบาท คือ ลินตัน (Linton อ้างจาก สกวน สิทธิเลิศรุณ และคนอื่นๆ. 2529 : 48) ซึ่งได้กล่าวถึง บทบาทและสถานภาพไว้ว่า สถานภาพนั้น คือ ฐานะหรือตำแหน่ง ส่วนบทบาท คือ หน้าที่ของตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งจะติดตามสถานภาพมาด้วย การที่บุคคลจะแสดงบทบาทอย่างไรนั้น ก็จะขึ้นอยู่กับกรอบและความคาดหวังของสังคม ที่จะทำใหบุคคลมีพฤติกรรมตามสถานภาพ ลินตัน (Linton อ้างจาก วิเชียร บุญประสิทธิ์. 2529 : 9) เห็นว่าสถานภาพเป็นนามธรรม หมายถึง ตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นเครื่องกำหนดบทบาทของตำแหน่งว่า ตำแหน่งนั้นๆ จะมีการทำหน้าที่อย่างไร ฉะนั้นเมื่อมีตำแหน่งเกิดขึ้น สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งก็คือบทบาทของตำแหน่ง เพราะว่าทุกๆ ตำแหน่งจะต้องมีบทบาทกำกับ ได้โดยปราศจากจากตำแหน่ง หรือไม่อาจมีตำแหน่งได้โดยปราศจากบทบาท บทบาทและตำแหน่งเป็นสิ่งที่ควบคู่กันเสมอ เปรียบเทียบเหมือนเหรียญ ถ้าด้านหนึ่งของเหรียญคือตำแหน่ง อีกด้านหนึ่งของเหรียญก็คือบทบาทนั่นเอง

กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 11) กล่าวว่าไว้ว่า บทบาท หมายถึง แบบอย่างพฤติกรรมที่คาดหวังว่าบุคคลจะแสดงออกในกิจกรรมที่ทำร่วมกับผู้อื่น บทบาทจะสะท้อนให้เห็นถึงตำแหน่งในสังคม รวมไปถึงหน้าที่ สิทธิ ความรับผิดชอบและอิทธิพลของแต่ละบุคคลด้วย

สุพัตรา สุภาพ (2538 : 28) กล่าวว่าไว้ว่า บทบาท คือ การปฏิบัติตามสิทธิ หน้าที่ของสถานภาพหรือตำแหน่ง เช่น คนมีสถานภาพเป็นพ่อก็มีบทบาทในการเลี้ยงลูก คนมีสถานภาพเป็นครูก็มีบทบาทในการอบรมสั่งสอนนักเรียน ทั้งนี้โดยบทบาทจะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ

งามพิศ สัตย์สงวน (2544 : 73) ได้ให้ความหมายบทบาทว่า เป็นพฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่างๆ จะต้องปฏิบัติอย่างไร เป็นบทบาทที่ถูกระบุโดยกลุ่มคนและสังคม เพื่อให้ผู้สัมพันธ์มีการกระทำระหว่างกันทางสังคมได้

กล่าวโดยสรุป บทบาท หมายถึง การแสดงพฤติกรรมตามสถานภาพหรือตำแหน่งที่ตนเป็นอยู่ โดยปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพหรือตำแหน่งนั้นๆ

## (2) ความสำคัญ

บทบาทของคนหรือองค์กร ย่อมเป็นไปตามสถานภาพภายใต้ขอบเขตของสิทธิและหน้าที่ที่สังคมได้กำหนดไว้ให้หรือที่สังคมคาดหวังไว้ อนึ่งบทบาทสามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับแนวความคิดพื้นฐานที่มารองรับ โดยสังคมนั้นจะต้องอยู่บนพื้นฐานของปฏิริยาโต้ตอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้กระทำฝ่ายหนึ่งกับผู้กระทำอีกฝ่ายหนึ่ง จะเห็นว่าบทบาทสามารถจำแนกได้ 3 ประเภท คือ ประเภทแรก บทบาทของผู้กระทำเป็นบทบาทที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ได้ปฏิบัติจริงหรือที่ได้รับรู้หรือที่ได้คาดหวังไว้ว่าตนเองควรจะมีบทบาทอย่างไร ประเภทที่สอง บทบาทของผู้ถูกระทำโดยได้แสดงการรับรู้ ความต้องการหรือที่คาดหวังไว้ว่า ผู้ที่เป็นเจ้าของบทบาทในตำแหน่งนั้นควรจะทำอะไรบ้าง และประเภทที่สาม บทบาทร่วมระหว่างผู้กระทำกับผู้ถูกระทำได้ช่วยกันปรับปรุงสร้างสรรค์ หรือช่วยกันกำหนดบทบาทของบุคคลหรือหน่วยงานให้ เป็นไปตามที่สังคมหรือชุมชนต้องการอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากสองบทบาทแรกนั่นเอง

## (3) ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทที่ปฏิบัติจริง

โคเฮน (Cohen. 1979 : 36 ; อ้างถึงใน ทองสา ขงเพชร, 2551 : 23) ได้อธิบายทฤษฎีบทบาทไว้ว่า การที่สังคมกำหนดเฉพาะ จะจงให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหนึ่งนั้นเรียกว่า เป็นบทบาทที่ถูกกำหนด ถึงแม้ว่าบางบุคคลจะมีได้แสดงหรือปฏิบัติออกมาจริงตามตำแหน่งของเขา ความไม่ตรงกันของบทบาทที่ถูกกำหนดกับบทบาทที่ปฏิบัติจริงนั้น อาจมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้ คือ บุคคลขาดความเข้าใจในส่วนของบทบาทที่ต้องการ ความไม่เห็นด้วยหรือไม่ลงรอยกับบทบาทที่ถูกกำหนด และบุคคลไม่มีความสามารถที่จะแสดงบทบาทนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชูสเตอร์และสมิธ (Schuster and Smith. 1986 : 592 ; อ้างถึงใน ทองสา ขงเพชร , 2551 : 24) อธิบายถึงทฤษฎีบทบาทว่า เป็นพฤติกรรมทางสังคมไม่ได้กำหนดโดยสัญชาตญาณ แต่เกิดจากการเรียนรู้ในบริบทของวัฒนธรรมนั้นๆ บทบาทมีความสำคัญสำหรับบุคคล แต่ไม่จำเป็นต้องควบคุมบุคคลให้ปฏิบัติตามเทคโนโลยีและวัฒนธรรม ทำให้บทบาทของผู้ใหญ่ในปัจจุบันมีความซับซ้อน โดยบทบาทที่มนุษย์ได้รับแยกเป็นสองทางคือ บทบาทที่รับมา (Acquired

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีบทบาท หมายถึง บทบาทที่ถูกกำหนด ถึงแม้ว่าจะไม่ได้แสดงหรือปฏิบัติออกมาจริง โดยพฤติกรรมทางสังคมไม่ได้ถูกกำหนดโดยสัญญาติญาณ แต่เกิดจากการเรียนรู้ในวัฒนธรรมนั้นๆ

**(1) ความหมาย**

สุธี สุทธิสมบูรณ์และสมาน รังสิโยภุณณ์ (2541 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resource) ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการที่ว่านี้จึงรวมถึงหน้าที่ทั้งหมดนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากการงาน

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการของหน่วยงานให้  
ได้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการตามขั้นตอน

ต่างๆ เน้นการวางแผน การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงขวัญและให้กำลังใจ พร้อมทั้งการให้  
พ้นจากงานด้วยวิธีการต่างๆ

อย่างไรก็ตาม การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการใช้คน  
โดยตรง จะต้องเข้าไปมีบทบาทร่วมในการดำเนินการตามขั้นตอนที่เหมาะสม โดยเฉพาะการให้  
นโยบายไปจัดหาบุคคลเข้ามาทำงานในหน่วยงาน ทั้งนี้นอกจากจะได้บุคคลที่มีความรู้  
ความสามารถแล้ว เจตคติของผู้บริหารที่มีต่อผู้เข้าร่วมงานใหม่จะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน แนวคิด  
ไม่แตกต่างและควรจะได้บุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากเขาเป็นส่วนหนึ่ง  
สำคัญต่อการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จด้วย

## (2) ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1999 : 14-17 ; อ้างถึงใน วรินทร์ สินสูงสุด, 2546 : 8)  
กล่าวว่า “หนึ่งในตัวขับเคลื่อนหลักของเศรษฐกิจหลักของเศรษฐกิจ คือ ความรู้ ความรู้เป็นวัตถุดิบ  
ที่สำคัญสำหรับการสร้างความร่ำรวยและจะกลายเป็นรากฐานของอำนาจส่วนตัวและองค์การอย่าง  
รวดเร็ว งานอุตสาหกรรม (การทำงานด้วยมือ) กำลังถูกแทนที่ด้วยการทำงานด้วยความรู้สมองเข้ามา  
แทนหายดเหงื่ออันเป็นวิธีที่สำคัญในการเพิ่มผลิตภาพ (เพิ่มผลผลิต) และกำไร การทำงานด้วย  
ความรู้จำเป็นต้องสร้าง เข้าใจ และจัดการกับความรู้ขององค์กร ความรู้ซึ่งสร้างกันต่อเนื่องในทุก  
มุมโลก โถมทับเป็นสองเท่าทุกสองหรือสามปี ความรู้กลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร  
สำคัญยิ่งอย่างสมบูรณ์สำหรับการอยู่รอดขององค์กรในการแข่งขัน ความอยู่รอดหรือ  
ความก้าวหน้าขององค์กรขึ้นอยู่กับ การเพิ่มความรู้ สิทธิบัตร กระบวนการ ทักษะการบริหาร  
เทคโนโลยี ความรู้อันมีอยู่ในองค์กรสามารถใช้สร้างข้อได้เปรียบที่แตกต่าง

องค์กรต้องใช้คนที่มีความรู้มากมายนับวันขึ้นๆ ไม่เพียงผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่  
ผู้ปฏิบัติงานในระดับต้องได้รับการศึกษาอย่างสูง เป็นคนงานที่มีความรู้ทักษะอย่างสูง ในสังคมที่  
ใช้ความรู้ผลิตสินค้า ความรู้ไม่เป็นเพียงทรัพยากรหนึ่งในองค์ประกอบของการผลิตสินค้า ความรู้  
ไม่เป็นเพียงทรัพยากรหนึ่งในองค์ประกอบของการผลิตเคียงกับที่ดิน แรงงานและทุนเท่านั้นเป็น  
ทรัพยากรที่มีความหมายอย่างยิ่งในแรงงานปัจจุบัน ในเศรษฐกิจที่อาศัยฐานความรู้เช่นนี้ คนงานที่  
ทรงความรู้จึงเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใหญ่สิ่งเดียว และการผลิตที่อาศัยความรู้ (การทำงานด้วยความรู้)  
จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุด”

### (3) แนวความคิดทางการบริหารงานบุคคล

เสนาะ ดิยาว (2532 : 14-17) ได้สรุปแนวความคิดทางการบริหารงานบุคคลไว้ว่า ในระยะแรกแนวความคิดในการบริหารบุคคลจะยึดถือหลักการรวมอำนาจและควบคุมอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารงานที่ใช้มาเป็นเวลานาน การสั่งงานและสายการบังคับบัญชาเริ่มจากข้างบนลงมาหาล่างลดหลั่นกันตามลำดับชั้น มีการมอบหมายงานบ้างเล็กน้อย ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ยึดถือสมมติฐานที่มองตัวบุคคลในแง่ร้ายหรือตามทฤษฎี X ของ Douglas McGregor นับว่าเป็นแนวความคิดที่สอดคล้องกับหลักการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ของ Taylor ซึ่งพยายามที่จะควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์โดยการแต่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ และหลาย ๆ ส่วนแต่ละคนทำเพียงส่วนเดียว กำหนดมาตรฐานในการทำงานกำหนดและวางตำแหน่งของเครื่องมือในการทำงานไว้แน่นอนและวางระบบการจ่ายค่าแรงแบบจูงใจอย่างเป็นละเอียด เพื่อให้รางวัลแก่คนทำงานดี และลงโทษผู้ทำงานไม่ดี โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางซึ่งสะท้อนให้เห็นสมมติฐานในการบริหารเกี่ยวกับคนในแง่ที่ว่าเจ้าขององค์กรเท่านั้นเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารไม่เคยไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเลย ดังนั้นการบริหารงานจะจำกัดอำนาจความรับผิดชอบและข้อมูลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และขณะเดียวกันก็เข้มงวดในการควบคุมการบริหารงานจะยึดถือกฎข้อบังคับและระเบียบที่วางไว้เป็นแบบแผน สำหรับการตัดสินใจเมื่อเผชิญกับปัญหาที่นาน ๆ เกิดขึ้นครั้งหนึ่ง หรือการยกเว้นกฎข้อบังคับเมื่อมีเหตุการณ์พิเศษจะต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจ โดยสรุปเป็นการบริหาร โดยยึดถือแนวความคิดแบบเก่า (traditional concept) ทั้งนี้ก็เพราะว่าในระยะแรกของการบริหารตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นต้นมานั้นมีความจำเป็นที่คนต้องทำงานให้เร็วขึ้น โดยมุ่งวิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์ ซึ่งยึดถือประสิทธิภาพเป็นสำคัญและให้ค่าจ้างเป็นสิ่งจูงใจเพียงอย่างเดียว ข้อบกพร่องที่สำคัญของแนวคิดดังกล่าวนี้ก็คือการไม่สนใจความเป็นมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานกับขาดการจูงใจด้วยปัจจัยอย่างอื่นที่ไม่ใช่เงินตรา ทำให้แนวความคิดไม่อาจนำไปใช้ได้อย่างสมบูรณ์

ในระยะต่อมาแนวความคิดเดิมที่ว่าคนเป็นสิ่งไม่สำคัญหรือการปฏิบัติต่อคนเสมือนกับเครื่องจักรเริ่มจะเปลี่ยนแปลงไป เพราะการจ่ายค่าจ้างอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจไม่อาจให้ผลงานเพิ่มขึ้นอย่างที่คาดไว้ ประกอบกับปรากฏการณ์ที่เรียกว่าการจำกัดผลผลิตระหว่างคนงานด้วยกันได้เกิดขึ้น ทำให้แนวความคิดการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ที่คนทำงานได้ผลงานสูงจะได้ค่าจ้างสูงและได้รับการสนับสนุน แต่คนทำงานได้ผลงานน้อยจะถูกลดค่าจ้างและโยกย้ายไปทำงานอื่นนั้นจึงกลายเป็นการข่มขู่คนงานไปแทนที่จะเป็นการจูงใจ หรือความเห็นว่าคุณบริหารเป็นผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติไปตามแผนงานก็เปลี่ยนมาเป็นผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย และหลักการบริหารที่สนับสนุนแนวความคิดเดิมที่ว่า การบริหารงาน คือ การใช้คน

ให้ทำงานก็กลายเป็นว่าต้องทำงานร่วมกันจึงจะทำให้งานประสบผลสำเร็จ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ประกอบกับความเจริญในทางวิชาพฤติกรรมศาสตร์ที่ค้นพบความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานของคนได้ทำให้แนวความคิดของการบริหารงานบุคคลเปลี่ยนแปลงไป การใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจที่ดี การไม่สนใจในความเป็นมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานที่ดีหรือการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดก็จะต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

แนวความคิดเกี่ยวกับคนจึงเปลี่ยนแปลงอย่างตรงกันข้ามโดยหันมายึดถือทฤษฎีที่ 2 ของ McGregor ที่เรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งเป็นการมองตัวบุคคลในแง่ดี โดยถือว่าคนจะทำงานได้ดี ย่อมเกิดจากความรับผิดชอบของเขาเอง การควบคุมจากภายนอกจะใช้ไม่ได้ผลเท่ากับการควบคุมตัวเองและคนทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ผู้บริหารเป็นเพียงผู้จัดให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเท่านั้น การที่ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความร่วมมือในการทำงานเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ลักษณะงาน ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานและความสามารถของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากจุดประสงค์หลักของการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารก็เพื่อกระตุ้นให้เขาเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะหมดความรับผิดชอบ เขายังคงรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การอยู่ เพียงแต่สมมติฐานที่เกี่ยวกับคนได้เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น

การจูงใจคนให้ทำงานจะต้องพิจารณาถึงความต้องการของคนเป็นสำคัญ ถ้าหากคนทำงานโดยที่งานไม่ตอบสนองความต้องการของเขานั้นก็จะกลายเป็นการทำโทษไปแทนที่จะเป็นความพึงพอใจ ได้มีการนำเอาจิตวิทยามาใช้ในการอุตสาหกรรมโดยเฉพาะในการวิเคราะห์งานในแง่ของจิตใจ อารมณ์ และใช้เป็นเครื่องมือในการทดสอบเพื่อคัดเลือกคนซึ่งจะทำให้สามารถคัดเลือกคนที่เหมาะสมยิ่งขึ้นเข้ามาทำงาน การบริหารงานบุคคลได้นำเอาความคิดทางด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยาสังคมมาใช้ประโยชน์มากยิ่งขึ้น ทำให้มีความเห็นแตกต่างไปจากการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ ที่เห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคมหนึ่งซึ่งคนในองค์การมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไม่เป็นทางการมีพฤติกรรมของกลุ่มเกิดขึ้น มีความรู้สึกและแต่ละคนมีทัศนคติเป็นของตัวเอง และสิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของคน แนวความคิดทางด้านการบริหารงานบุคคลในสมัยปัจจุบันที่แตกต่างไปจากเดิมนั้นเกิดจากทฤษฎีทางการบริหารของบุคคลสำคัญ 2 คน คือ McGregor กับ Likert ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ละทิ้งแนวความคิดที่มองคนในแง่ลบเป็นการมองคนในแง่บวกหรือถือว่าคนเป็นคนซึ่งมีความแตกต่างจากเครื่องจักร

2. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่เห็นว่าความแตกต่างระหว่างคนจะก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นว่าคนแต่ละคนย่อมมีทั้งคุณสมบัติที่ดีและไม่ดีอยู่ในตัวจะต้องใช้ให้ถูกกับความถนัดหรือนำมาในส่วนดีมาใช้ให้เป็นประโยชน์

3. ละทิ้งแนวความคิดที่ไม่ไว้วางใจในตัวบุคคล จึงต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดเป็นการไว้วางใจโดยให้แต่ละคนควบคุมตัวเอง

4. ละทิ้งพฤติกรรมที่ไม่มีความจริงใจและการหลอกลวงกันมาเป็นพฤติกรรมที่มีความจริงใจต่อกัน

5. ละทิ้งแนวความคิดที่เน้นถึงการแข่งขันในการทำงานระหว่างกันที่使人ทำงานได้ค่าตอบแทนสูง มาเป็นพิจารณาปัจจัยหลาย ๆ อย่างควบคู่กันไปซึ่งทำให้คนแต่ละคนทำงานได้ผลงานแตกต่างกันแทนที่จะพิจารณาถึงผลงานอย่างเดียวโดยไม่ดูสาเหตุ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่ายไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนทั่วไป การบริหารงานจะประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องรู้จักติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม อาคม วัชรสง (2547 : 93-95) จึงขอเสนอแนะข้อปฏิบัติบางประการสำหรับผู้บริหารไว้ดังนี้

1. การปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติ ดังนี้

- (1) มีความรับผิดชอบ ตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ
- (2) เสนอข้อคิดเห็นในเรื่องสำคัญ ๆ ให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเสมอเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ
- (3) รายงานผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทราบเสมอ
- (4) คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้บังคับบัญชาระดับสูงในการปฏิบัติงานในหน้าที่

(5) เป็นตัวแทนผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องร้องทุกข์เกี่ยวกับงานในหน้าที่

2. การปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน การปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติดังนี้

- (1) ร่วมมือประสานงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- (2) มีใจเปิดกว้างรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์
- (3) ปกป้องหน่วยงานของตนและชี้แจงให้ผู้อื่นเข้าใจถูกต้อง

(4) รู้จักภัยและให้โอกาสผู้อื่นแก้ไขตัวเองเสมอ

(5) สนับสนุนผู้มีความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3. การปฏิบัติงานกับผู้ได้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา  
ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติดังนี้

(1) มอบหมายงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ตรงความถนัดและความรู้  
ความสามารถ

(2) สั่งงานให้ชัดเจนแจ่มแจ้ง

(3) สอนและแนะนำการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา

(4) ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

(5) สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า

(6) ยกย่องชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำดีหรือทำงานสำเร็จ

(7) เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย

(8) เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน

(9) ส่งเสริมความคิดริเริ่มแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

(10) เอาใจใส่ดูแลสวัสดิการและความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา

(11) ปฏิบัติกับผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม

(12) แจกจ่ายนโยบายวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบอยู่

เสมอ

(13) ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งปัญหาหน้าที่การ  
งานและส่วนตัว

(14) ให้อิสระแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

(15) ปฏิบัติตัวเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย

(16) ปฏิบัติตนเป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา

(17) สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ

4. การปฏิบัติต่อประชาชน สถานศึกษาเป็นสถาบันของชุมชนก่อตั้งขึ้นเพื่อจัด  
การศึกษาให้เยาวชนและประชาชน ประชาชนจึงเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง ดังนั้น การปฏิบัติงาน  
ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่พึงของชุมชนเพื่อจะทำให้ชุมชน  
เข้มแข็ง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งต้องปฏิบัติดังนี้

(1) ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

(2) ให้เกียรติประชาชน

- (3) ยอมรับฟังความคิดเห็นของประชาชน
- (4) เอาใจใส่ต่อความเจริญก้าวหน้าของนักเรียน
- (5) ร่วมมือกับผู้ปกครองแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน
- (6) ต้อนรับผู้ปกครองอย่างดีเมื่อมาเยี่ยมโรงเรียน
- (7) เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามาค้นคว้าหาความรู้ในห้องสมุดโรงเรียน
- (8) ใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนเป็นแหล่งทำกิจกรรมของชุมชน
- (9) จัดบริการด้านวิชาการและวิชาชีพแก่ประชาชน
- (10) เห็นคุณค่าของแหล่งวิทยากรในท้องถิ่น
- (11) ส่งเสริมให้บุคลากรและครูใกล้ชิดกับประชาชน

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาและการปฏิบัติตนต่อประชาชนหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### (4) เทคนิคในการบริหารงานบุคคล

โดยหลักการแล้วแผนการสรรหาบุคลากรขององค์การมักจะมุ่งหมายเพื่อให้ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการเข้ามาสมัครงานมากพอสมควร และเมื่อคัดเลือกเข้ามาแล้วจะอยู่ทำงานในองค์การเรื่อยไป ในเวลาเดียวกันสิ่งที่องค์การพยายามจะเลี่ยงก็คือจะต้องหาทางเลี่ยงไม่ไปชักชวนคนที่มีคุณสมบัติต่ำกว่าเกณฑ์และที่ไม่มีความเต็มใจจะอยู่อยู่องค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535 : 79-80)

การที่องค์การไปสรรหาคนผิดกลุ่ม โดยแม้จะมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการแต่ต่อมาเกิดความไม่พอใจและลาออกไปนั้น นับว่าเป็นปัญหาหนักอกต่อผู้บริหารเป็นอันมาก เพราะการทำเช่นนี้ ทำให้สูญเสียทั้งแรง เวลา และเงินทอง ในอีกทางหนึ่ง การรับเอาคนที่คุณสมบัติไม่ดีเข้ามานั้นก็นับเป็นปัญหาที่สลับเปลี่ยนเช่นกัน เพราะนอกจากการต้องเสียเวลาคัดเลือกอยู่นานแล้วต้องจบลงด้วยการปฏิเสธนั้น จะมีผลทำให้องค์การต้องพลอยเสียหายด้วยภาพพจน์ที่ไม่ดีแก่ทั้งผู้สมัครและคนภายนอกด้วย

ในการบริหารงานบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้บริหารอาจจำเป็นต้องใช้เทคนิคบางอย่างเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงาน เช่น การกำหนดเงินเดือน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเทคนิคหนึ่งที่ผู้บริหารควรศึกษาเรียนรู้เพื่อปรับใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพราะหากใช้ไม่ได้ก็อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานของบุคคลได้ด้วย

### 1) การดำเนินคดี

กิติ ตัญญานนท์ (2543 : 41-42) กล่าวว่า การดำเนินคดีเป็นพฤติกรรมที่ไม่มีใครชอบ ทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี ผู้ที่ถูกดำเนินคดีจะมีความไม่พอใจหรือถึงกับโกรธแค้นเนื่องจากเกิดรู้สึกเสียหน้า เสียศักดิ์ศรี ความรู้สึกที่ว่าเป็นคนสำคัญถูกทำลาย จิตใจอันภาคภูมิใจของมนุษย์ได้รับความปดร้าว ขมขื่น อับอาย อดสูและท้อแท้ จะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่างๆ เช่น เกิดโทสะ เสียไมตรีจิตมิตรภาพ เกิดการแก้ตัว ปองกันตัว หรือเกิดการต่อต้าน ต่อสู้ เอาชนะ

ถึงแม้ว่าการดำเนินคดีเป็นสิ่งที่ไม่ดีดังกล่าวนั้นแล้ว แต่บางครั้งก็เป็นความจำเป็นที่จะต้องกระทำ เพราะบุคคลบางคนที่ทำให้ผิดแล้วถ้าไม่ถูกดำเนินคดีก็จะไม่รู้สึกรู้สึกลงในการกระทำผิด แต่เพื่อให้ผู้ถูกดำเนินคดีเกิดปฏิกิริยา จึงควรที่จะมีเทคนิคในการดำเนินคดีดังต่อไปนี้

- (1) ต้องรู้ข้อเท็จจริงมากที่สุด
- (2) จังหวะถูกต้อง
- (3) ควรทำให้เป็นการส่วนตัว อย่ากระทำต่อหน้าผู้อื่นหรือคนหลายๆ เพราะจะทำให้ผู้ถูกดำเนินคดีเสียหน้า เสียศักดิ์ศรี
- (4) ดึงเพื่อถ่วง เพื่อแก้ไข และให้คำแนะนำสั่งสอน
- (5) กระทำด้วยใจเป็นธรรมและเป็นกลางมากที่สุด
- (6) กระทำด้วยความระมัดระวังมากที่สุด ต้องคุมสติและไม่มี โทสะ เพราะโทสะของผู้ดำเนินคดีจะกลับเป็นภัยกลับมาหาตน
- (7) น้ำเสียงนุ่มนวลไม่กระด้าง ไม่ใช้ภาษารุนแรง คำกราด เข้าย้ำหรือเหน็บแนม
- (8) ไม่แสดงว่ามีเล่ห์กระเท่ห์ อกตริ หรืออาฆาตมาดร้าย
- (9) ไม่แสดงว่าคาดหวังที่มีผู้ถูกดำเนินคดีร่วมงานอยู่ด้วย
- (10) อย่างแสดงว่าผู้ถูกดำเนินคดีทำงานผิด เพียงทำงานพลาดแก้ไขได้

### 2) แรงจูงใจในการทำงาน

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานไว้ดังนี้

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn 1997 : 87 ; อ้างถึงใน อาคม วัชรสง. 2547 : 114) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันภายในของบุคคลที่ทำให้เขาทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและสติปัญญาทำงานให้สำเร็จ

ฮอลโลแรน (Holloran, 1978 : 98 ; อ้างถึงใน อาคม วัชรสง. 2547 : 114) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงขับภายในบุคคลที่ผลักดันให้เขาดำเนินงานให้สำเร็จ

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การสร้างแรงผลักดันให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนตัว เพื่อให้เขาทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญา ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานถือเป็นงานสำคัญที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารที่สามารถจูงใจให้บุคลากรบางคนทำงานเต็มความสามารถด้วยแรงจูงใจอย่างหนึ่ง แต่อาจไม่มีผลกับอีกคนก็ได้ การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจเพื่อสนองตอบความต้องการบุคลากรเป็นรายคนจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ซึ่งได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวทาง ไว้ดังนี้

ศรีรัตน์ บุญอุริยะ (2538 : 93-95) กล่าวว่า iva คนทำงานก็เพื่อสนองตอบความต้องการของตัวเองด้วยเหตุผลต่างๆ เป็นต้นว่า ผลตอบแทนเป็นเงินซึ่งสามารถนำไปซื้อสิ่งต่างๆ ได้ หรือสิ่งอื่นที่ไม่อาจสัมผัสได้ เช่น ความพอใจหรือการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น การให้ผลตอบแทนการทำงานด้วยสิ่งอื่นที่นอกเหนือไปจากเงินและสิ่งของนั้นไม่ใช่ของงานที่จะกระทำได้เพราะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นความพอใจของแต่ละคน เพราะบางครั้งแม้จะอยู่ในบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เหมือนกันหรือแม้จะใช้สิ่งจูงใจเดียวกันก็ตาม อาจมีผลกระทำที่ไม่เหมือนกันก็ได้

กริฟฟิน (Griffin, 1998 : 484 ; อ้างถึงใน ทองใบ สุดชาติ, 2543 : 196) ได้อธิบายความสำคัญของแรงจูงใจการทำงานเพื่อให้สามารถทำความเข้าใจกับกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เริ่มต้นจากการที่บุคลากรไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการที่เหมาะสม ทำให้ขาดความสมดุลในด้านความต้องการ เช่น พนักงานมีความเชื่อว่าได้รับค่าจ้างต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่เคยได้รับมาก่อน พนักงานจะแสวงหาวิธีการที่จะสร้างความพึงพอใจให้ตนเอง โดยอาจทำงานให้หนักขึ้นเพื่อจะทำให้ตนเองได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น หรือพยายามหางานใหม่และตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะทำให้ตนเองเกิดความสมดุล หลังจากเลือกทางเลือกที่จะตอบสนองความพอใจของตนเองแล้ว พนักงานจะประเมินว่าสามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้หรือไม่ กล่าวคือพนักงานที่ทำงานหนักขึ้นทำให้ได้รับค่าจ้างเพิ่มมากขึ้นจนเป็นที่น่าพอใจก็จะทำงานต่อไป ถ้าเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นจะทำให้พนักงานเลือกทางอื่นต่อไป

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องศึกษาให้ถ่องแท้ เนื่องจากแรงจูงใจนับเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญมากในการทำงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรใดได้มีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักการจูงใจได้อย่างถูกต้อง ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความตั้งใจทำงานสูง ซึ่งจะเกิดประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

## 2.4 การวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการและการบังคับบัญชาเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างยากถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน การบริหารโรงเรียนถึงแม้ว่าจะมีคำจำกัดความมากมายอย่างไรก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่มีความหมายที่แท้จริงก็คือการตัดสินใจและการนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารโรงเรียน เรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่น ๆ และยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป จะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาและผลของการตัดสินใจของเขาก็จะกระทบกระเทือนต่อคนเป็นจำนวนมากด้วยกัน ดังนั้นผลของการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

### (1) ความหมาย

การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจสั่งการ ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534 : 117) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจก็คือ การเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดซึ่งจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่มีอยู่หรือกำหนดขึ้น

สุธรรม พงศ์สำราญ (2538 : 35) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลายๆ ทางโดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียวเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

วิลเลียม เจ กอร์และเจ ดับบลิว ไคสัน (William J. Gore และ J.W.Dyson ; อ้างถึงในสุธรรม พงศ์สำราญ, 2538 : 34) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากแนวทางเลือกซึ่งมีอยู่หลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดาลตัน อี แมคฟาร์แลนด์ (Dalton E Macfarland ; อ้างถึงใน อ้างถึงในสุธรรม พงศ์สำราญ, 2538 : 34) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การกระทำเกี่ยวกับการเลือกที่ผู้บริหารหรือองค์กรเลือกแนวทางปฏิบัติอันหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาเลือกแนวทางในการปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมที่สุด จากทางเลือกที่มีให้เลือกอยู่หลายๆ ทาง อย่างสุรอบรอบคอบเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจสั่งการหรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) จึงเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของการบริหารทุกประเภท คือ กระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำ เรื่องการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และในวันหนึ่ง ๆ อาจต้องตัดสินใจหลายครั้ง บางครั้งเป็นเหตุกระทบกระเทือนถึงบุคคลเป็นจำนวนมาก บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นความสำเร็จหรือล้มเหลวของหน่วยงาน ผลของการตัดสินใจไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ดี ผู้บริหารก็ต้องรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาผลดี ผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างถ่องแท้เสียก่อนจะได้วินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อจะได้บริหารให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

## (2) ความสำคัญของการตัดสินใจ

นักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจไว้ดังนี้

เฉลิมรัฐ ชัมพานนท์ (อ้างถึงใน ภวนา วงสว่าง, 2541 : 36) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นหน้าที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารเพราะหน้าที่ตัดสินใจนอกจากจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะทำให้ถูกต้องแล้ว ยังมีผลสะท้อนไปสู่การปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรนั้นและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้บริหารทำการตัดสินใจไปในทางที่ถูกต้อง กิจกรรมงานขององค์กรนั้นย่อมจะตกอยู่ไม่เฉพาะตัวผู้บริหารเท่านั้น แต่จะมีผลไปสู่ทุกคนในองค์กรนั้นและองค์กรอื่นๆ ด้วยและอาจจะมีผลต่อความคงอยู่หรือสูญสลายขององค์กรนั้นได้ อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรใดๆ ก็ตาม ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับกรตัดสินใจของผู้บริหาร

อรุณ รักธรรม (อ้างถึงในสำรวย คันธิ, 2542 : 28) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเสมือนหัวใจของการบริหารงานหรือการจัดการ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่าถ้าจะพิจารณาถึงการดำเนินการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ใดๆ ขององค์กร มักจะเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์และความจำเป็นที่จะต้องมีความวัตถุประสงค์เช่นนั้น ขึ้นต่อไปจะมีการกำหนดนโยบายหรือกลวิธี ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้นนับว่าเป็นการตัดสินใจอีกขึ้นหนึ่งที่จะทำการเลือกสรรวิธีทางที่เหมาะสมที่สุด โดยเชื่อมั่นว่าจะเป็นวิธีทางนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้นๆ ได้

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารงานของผู้บริหาร เพราะการตัดสินใจที่ถูกต้องอย่างสุขุมรอบคอบเท่านั้นที่จะทำให้การบริหารงานเจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### (3) หลักการตัดสินใจ

หลักการตัดสินใจที่ดีควรมีหลักดังที่เอกสารประกอบการสอนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (อ้างถึงในอนันต์ พันนึก, 2541 : 33) ได้เสนอหลักในการตัดสินใจไว้ 3 ประการ คือ

1. ต้องรู้ปัญหาที่แน่ชัด ส่วนมากผู้บริหารมักเสียเวลาในการตัดสินใจแก้ปัญหาเพราะไม่ได้คิดให้ถ่องแท้ว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร หรือมีเป้าหมายคืออะไร การตัดสินใจที่ถูกต้องเกิดจากการรับรู้ปัญหาที่แท้จริงแน่ชัดเท่านั้น

2. ต้องมีข้อมูลหลักฐานเพียงพอ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมาแล้วมักแก้ปัญหาหรือตัดสินใจอาศัยข้อมูลที่แท้จริง การตัดสินใจจะถูกต้องเพียงใดขึ้นอยู่กับการใช้ข้อมูลประกอบ

3. ต้องมีความเป็นหนึ่ง ความจริงอันหนึ่งอาจไม่เหมือนกันในสายตาหรือความคิดของหลายคนในเวลาที่ผ่านมาหรือแตกต่างกัน การจะทำให้ความจริงเชื่อถือได้จึงต้องใช้ความเห็นจากหลายฝ่าย

สุธรรม พงศ์สำราญ (2538 : 50) ได้กล่าวถึง หลักสำหรับการตัดสินใจที่ดีว่าการตัดสินใจต่างๆ จะถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีก็ต่อเมื่อเข้าหลักเกณฑ์ 2 ประการ คือ

1. ต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง
2. ต้องเป็นการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับจากฝ่ายอื่น

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง กล่าวคือ ได้มีการตัดสินใจที่ได้ผลและมีประสิทธิภาพสำหรับใช้แก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีที่สุด แต่ขณะเดียวกันคำตอบที่ได้จากการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น หากไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น การตัดสินใจที่หวังประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าการยอมรับรู้ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นแก่ฝ่ายปฏิบัติ ผลที่ยอมรับไม่ได้ตามที่คาดคิด ตรงกันข้ามการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ประสงค์จะให้มีการยอมรับจากฝ่ายผู้ปฏิบัติก็ย่อมจะทำให้การตัดสินใจนั้นๆ ขาดประสิทธิภาพได้ ในการตัดสินใจทุกครั้งจึงสมควรที่จะต้องมีวิธีการคำนึงถึงทั้งสองด้านให้สมดุลกันและเหมาะสมตามลักษณะของปัญหา ปัญหาที่จะต้องตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกระทบกระเทือนต่อความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นปัญหาที่ต้องอาศัยการเข้าร่วมแก้ปัญหาหรือความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ มากกว่าการเน้นในด้านคุณภาพของการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารทุกคนในฐานะที่เป็นตัวของตัวเองที่ไม่อ่อนไหวยอมตามแรงกดดันจากฝ่ายต่างๆ ทั้งจากเบื้องบนและกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับเดียวกันและที่อยู่ต่ำกว่า

#### (4) กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นงานที่ต้องการความละเอียดอ่อน ความมีเหตุมีผลและความถูกต้องเหมาะสม การที่จะทำให้ได้ผลดังกล่าวจึงจำเป็นต้องอาศัยหลายสิ่งด้วยกัน เป็นต้นว่า ความเป็นกลาง ความมีสติรอบคอบ ความเฉลียวฉลาด ความรอบรู้ ทั้งทางหลักการ ทฤษฎีและข้อมูลข่าวสาร ความสามารถ ประสบการณ์และกระบวนการขั้นตอนที่ถูกต้องด้วย ดังนั้นวิธีการขั้นตอนและกระบวนการตัดสินใจก็มีความสำคัญต่อคุณภาพของการตัดสินใจ มีนักวิชาการกล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ ดังนี้

โรบบินส์ (Robbins ; อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2534 : 137-139) ได้อธิบายถึงกระบวนการของการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดปัญหา โดยทั่วไปปัญหา หมายถึง สภาพที่ไม่เป็นที่น่าพอใจและความไม่พอใจมักจะเกิดจากความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างกับสิ่งที่ควรจะเป็นหรือที่ต้องการของผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ
2. กำหนดมาตรการสำหรับใช้ในการตัดสินใจอันเป็นการระบุถึงลักษณะหรือปัจจัยต่างๆ ที่จะต้องใช้พิจารณาในการตัดสินใจ เช่น ในการสอบเข้ามหาวิทยาลัยนั้นควรจะเรียนสาขาวิชาอะไร ผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่จะเรียนวิชานั้น เมื่อเรียนจบแล้วสามารถหางานทำได้เพียงใด ความชอบในสาขาวิชานั้น รายได้และโอกาสก้าวหน้าในการประกอบอาชีพนั้น เป็นต้น
3. ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ว่า อะไรมีความสำคัญมากที่สุดและเรียงลำดับกันไว้ และถ้าเป็นไปได้จะให้คะแนนในแต่ละปัจจัยด้วยก็ดี
4. กำหนดทางเลือกที่พอจะมีความเป็นไปได้จำนวนหนึ่งและกำหนดคุณค่าของทางเลือกตามมาตรการแต่ละอย่าง
5. เมื่อมีทางเลือกแล้วขั้นต่อไปเป็นการประเมินแต่ละทางเลือกว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร โดยอาศัยมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้และหาค่าของแต่ละทางเลือกโดยนำเอาน้ำหนักแต่ละมาตรการคูณกับคุณค่าของทางเลือก แล้วนำมารวมกันเป็นค่าทั้งหมดของแต่ละทางเลือก
6. ขั้นสุดท้าย คือ การเลือกเอาทางเลือกที่ดีที่สุดแสดงให้เห็นขั้นตอนการตัดสินใจ

### ก. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล

การตัดสินใจที่มีเหตุผลนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าจะตัดสินใจอะไร แต่ขึ้นอยู่กับว่าจะตัดสินใจอย่างไร วิธีที่เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจก็คือ เรียนรู้ที่จะใช้กระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผลทันที แทนที่จะรอให้อโอกาสในการเรียนรู้มาถึง เพราะบางทีโอกาสนั้นกว่าจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องใช้เวลาหลายสิบปี ซึ่งกำหนดให้พลาดโอกาสที่ดีไปอย่างน่าเสียดาย กระบวนการตัดสินใจที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีลักษณะดังนี้ (วิฑูรย์ ตันศิริกงกล, 2542 : 3-4)

- 1) ง่ายที่จะทำความเข้าใจ
- 2) เน้นไปที่ประเด็นสำคัญหรือประเด็นหลัก
- 3) มีความสอดคล้องกันของเหตุผล
- 4) สามารถนำเอาปัจจัยประกอบการตัดสินใจที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรมมาวินิจฉัยเปรียบเทียบได้
- 5) ใช้ได้กับการตัดสินใจที่เป็นส่วนบุคคลและเป็นกลุ่มหรือหมู่คณะ
- 6) มีโครงสร้างเลียนแบบกระบวนการคิดของมนุษย์
- 7) ก่อให้เกิดการประนีประนอมและการสร้างประชาคมติ
- 8) ไม่จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษมาคอยควบคุมชี้แนะ

### ข. กระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล

วิฑูรย์ ตันศิริกงกล (2542 : 1-3) กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจไว้ว่าตั้งแต่เกิดมานั้นไม่มีใครสามารถหลีกเลี่ยงการตัดสินใจได้ อีกทั้งยังต้องเผชิญกับอุปสรรค โอกาส และความไม่แน่นอนต่างๆ บางทีก็ต้องตัดสินใจอย่างลองผิดลองถูกบ้าง ใช้เหตุผลบ้าง มีสติบ้าง หรือไม่มีสติบ้าง ทำให้การตัดสินใจสำเร็จบ้างไม่สำเร็จบ้าง ได้ผลตามเป้าหมายบ้าง เกินเป้าหมายหรือต่ำกว่าเป้าหมายบ้าง สาเหตุมาจากไม่เข้าใจถึงกระบวนการตัดสินใจอย่างถ่องแท้ คนส่วนใหญ่มักจะไปเน้นที่ผลของการตัดสินใจแทนที่จะมุ่งไปที่กระบวนการตัดสินใจว่ามีเหตุผลถูกต้องหรือไม่ ผลการตัดสินใจที่เห็นว่าเป็นดีหรือเหมาะสมอาจจะเป็นเพราะเหตุบังเอิญหรืออาจจะใช้วิธีการเดาสุ่ม หรือลองผิดลองถูก หรือโยนหัวโยนก้อย แต่อย่างไรก็ตามก็ไม่ได้หมายความว่ากระบวนการเช่นนี้จะไม่ถูกต้อง กระบวนการประเภทลองผิดลองถูกนี้เหมาะสมสำหรับการตัดสินใจง่ายๆ ที่มีทางเลือกไม่มากนักและไม่มีความซับซ้อน เช่น วันนี้จะใส่ชุดอะไรไปทำงานดี หรือมือเที่ยงนี้จะทานอาหารอะไร ถ้ามันรู้รอก็คงอย่างมีเหตุผลก็เท่ากับว่าวันๆ หนึ่ง ไม่ต้องทำอะไรกันเลย อยู่เฉยๆ ดีกว่า แต่ต้องมีสติระวังว่าการตัดสินใจที่จะอยู่เฉยๆ นั้น ไม่ถือว่าเป็นการตัดสินใจ

แต่เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน กล่าวคือ มีทางเลือกมากขึ้นและมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจและบุคคลที่เกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้น เช่น นักเรียนจะเลือกเรียนต่อที่ไหน

และในสาขาอะไรดี คนที่จบแล้วจะเลือกทำงานที่ไหน คู่สามีภรรยาจะเลือกบ้านแบบไหนให้ตรงกับ ความพอใจทั้ง 2 ฝ่าย นักธุรกิจต้องตัดสินใจว่าจะเลือกทำธุรกิจอะไรดี ผู้บริหารประเทศจะออก นโยบายแบบไหนให้ได้ประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติ นักลงทุนจะลงทุนอย่างไรเพื่อให้ เหมาะสมกับความพึงพอใจของตนเอง เป็นต้น จะเห็นได้ว่า ผลการตัดสินใจข้างต้นจะส่งผลกระทบต่อ ความอยู่รอดทั้งตนเองและผู้อื่นด้วย จึงไม่ควรใช้กระบวนการลองผิดลองถูกเช่นนี้กับการตัดสินใจที่ ซับซ้อน เพราะจะส่งผลร้ายแรงมากกว่าที่คาดไว้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการที่มีเหตุผล ถูกต้องเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ

การวินิจฉัยเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในกระบวนการตัดสินใจ ยกตัวอย่างเช่น เวลา ผู้พิพากษาจะตัดสินคดีต่าง ๆ ผู้พิพากษาต้องมีการวินิจฉัยหาเหตุผลโดยการเปรียบเทียบหลักฐาน ต่างๆ ภายใต้เกณฑ์ที่เป็นตัวบทกฎหมายต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ ถ้าการวินิจฉัยนั้นเกิดขาดเหตุผลก็ เท่ากับว่าผลของการตัดสินใจนั้นขาดเหตุผลไปด้วย แต่จะทราบได้อย่างไรว่าการวินิจฉัยนั้นขาด เหตุผล คำตอบก็คือต้องสำรวจดูตัวผู้วินิจฉัยเองว่ามีอคติในการวินิจฉัยหรือไม่ ถ้ามีก็จะส่งผลให้ เกิดกับดักในการตัดสินใจทุกครั้ง ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหมั่นทดสอบตนเองก่อนที่จะเข้า สู่กระบวนการตัดสินใจทุกครั้ง ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วถึงจะมีเครื่องมือหรือกระบวนการที่ดีเพียงใดก็ ตาม ผลการตัดสินใจก็อาจเกิดความผิดพลาดได้และอาจจะส่งผลให้ผู้ตัดสินใจกลายเป็นคนขาด ความน่าเชื่อถือและการที่จะเรียกศรัทธากลับคืนมานั้นยากและกินเวลานาน

#### (5) การวินิจฉัยตั้งการของผู้นำ

ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ ฉะนั้น การวินิจฉัยตั้งการหรือการตัดสินใจจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร โดยผู้นำ จะต้องค้นหาความจริงทุกแง่ทุกมุม ประเมินความเป็นไปได้หรือเป็นไปได้ไม่ได้อย่างละเอียด แล้วจึง ตัดสินใจว่าทำหรือไม่ทำ ถ้าตัดสินใจทำต้องตอบได้ว่าทำอะไร ทำทำไม ทำเพื่ออะไร ทำเรื่องใด ก่อนหลัง แต่ละเรื่องที่จะทำนั้นจะอย่างไรมีวิธีทำกี่วิธี แต่ละวิธีจะทำเมื่อไร เมื่อมีการตัดสินใจ แน่นนอนหลังจากการวิเคราะห์และประเมินข้อมูลต่างๆ ถึงความเป็นไปได้แล้ว จึงมีการวางแผน งานโดยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ที่แน่นอนต่อไป

เออเนสต์ เดล (Ernest Dale ; อ้างถึงใน กิติ ดยัคคานนท์. 2543 : 40-41) แห่ง มหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนียได้อธิบายลักษณะของผู้ตัดสินใจว่ามี 4 แบบดังนี้

1) แบบดีเลิศ (Ideal decision-maker) ผู้ตัดสินใจแบบนี้จะใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในทุกๆ ทางมาเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ สมเหตุสมผล ตามข้อมูล สถิติ และหลักฐานต่างๆ ที่สามารถรวบรวมมาได้เพื่อให้เกิดภาวะสร้างสรรค์อย่างเต็มที่

2) แบบยอมรับ (Receptive decision-maker) เป็นของผู้ตัดสินใจรับเอาผลสรุป รายงานและข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชามาดำเนินการ โดยที่ตนเองไม่ต้องใช้ความคิด ตัดสินใจด้วยตนเอง ถ้าข้อเสนอแนะนั้นดี ถูกต้อง ตรงไปตรงมาก็จะบังเกิดผลดีต่อการบริหาร และการดำเนินงาน แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามอาจทำให้บังเกิดผลร้ายอย่างมหันต์ก็ได้ เช่น ถ้า ผู้ได้บังคับบัญชาตั้งใจจะสอพลอ มีอคติ หรือมีความรู้คับแคบในเรื่องนั้น ข้อเสนอแนะอาจไม่ ถูกต้องและเป็นอันตรายอย่างยิ่งถ้านำไปใช้

3) แบบกล้ำหาญ (Exploiting decision-maker) ได้แก่ ผู้ตัดสินใจที่ชอบขโมย ความคิดใหม่ๆ ของผู้อื่นมาเป็นความคิดของตนเองแล้วบอกว่าเป็นความคิดของตนเพราะฉะนั้น ตามความเป็นจริงจึงไม่ใช่เป็นคนเก่งหรือมีผลงานดีเด่น เพราะผลงานที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดจากสมอง ของตน แต่ไปขโมยเอาสมองของคนอื่นมาใช้ นับว่าเป็นคนฉลาดในทางไม่สุจริตมีเล่ห์เหลี่ยม

4) แบบสะสม (Market decision-maker) ผู้ตัดสินใจแบบนี้ใช้วิธีฉวยโอกาสใช้ เล่ห์เหลี่ยมพลิกแพลงและหลบตะแคงในการตัดสินใจ การตัดสินใจของคนประเภทนี้จึงสามารถ เชื่อถือได้ยาก

การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจนั้นเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ที่ไม่ สามารถหลีกเลี่ยงได้ ปัญหาก็คือ การตัดสินใจส่วนใหญ่นั้นไม่ใช่ว่าจะง่ายอย่างที่คิด เพราะมีความซับซ้อน วิธีการแก้ปัญหาอย่างง่ายๆ แบบกำปั้นทุบดินหรือวิธีลองผิดลองถูกนั้นจะใช้ไม่ได้ผลและที่สำคัญ ที่สุด คือ การตัดสินใจนั้นไม่เพียงแต่กระทบตัวผู้ตัดสินใจเองโดยตรงเท่านั้น แต่ยังกระทบไปถึง ครอบครัว ญาติมิตร ผู้ร่วมงาน หรือแม้แต่คนที่ไม่รู้จักอีกด้วย ดังนั้น การตัดสินใจที่ดีมีเหตุผลจึง เป็นปัจจัยที่จะชี้ชะตาว่าผู้ตัดสินใจจะประสบผลสำเร็จในเป้าหมายชีวิตหรือไม่ การตัดสินใจที่ดี ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลของการตัดสินใจ แต่ขึ้นอยู่กับกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจที่สำคัญนั้น ไม่ใช่แค่การโยนหัวโยนก้อย แต่ต้องใช้กระบวนการที่มีขั้นตอนเพื่อให้คนทั่วไปได้คิดและใช้ เหตุผลเพื่อจะเดินไปสู่หนทางที่ถูกต้องและประสบความสำเร็จ ถ้าเริ่มต้นด้วยประเด็นของปัญหาที่ ผิดแล้ว ผลลัพธ์ก็จะออกมาผิดด้วย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงขั้นตอนของกระบวนการ อย่างถ่องแท้

#### (6) ขั้นตอนของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจที่มีเหตุผล

กระบวนการการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจที่มีเหตุผลที่ยอมรับทั่วโลกมีอยู่ 6 ขั้นตอนด้วยกันคือ (วิฑูรย์ ตันศิริภคกุล, 2542 : 3-4)

ขั้นที่ 1 ให้คำจำกัดความประเด็นของปัญหา ผู้อ่านต้องเข้าใจประเด็นสำคัญหรือ ประเด็นหลักของปัญหาอย่างถ่องแท้และสร้างสรรค์ที่สำคัญที่สุดต้องกล่าวยอมรับว่าปัญหาในโลก

แห่งความจริงนั้นมีความสลับซับซ้อน และต้องพยายามหลีกเลี่ยงสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดความลำเอียงชอบพอใจทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งโดยเฉพาะ

ขั้นที่ 2 กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยการตัดสินใจที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม การที่ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจก็เพราะว่าทางเลือกนั้นมีอยู่หลายทางด้วยกัน และแต่ละทางเลือกก็มีจุดเด่นและจุดด้อยแตกต่างกัน และผู้อ่านแต่ละคนก็มีระดับความพึงพอใจในเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมไม่เหมือนกัน ดังเช่นในการเลือกซื้อรถยนต์บางคนอาจจะพอใจในเรื่องรูปลักษณ์ภายนอก บางคนอาจชอบการตกแต่งภายใน บางคนอาจชอบสมรรถนะเครื่องยนต์ บางคนอาจจะพอใจในภาพพจน์ เป็นต้น ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินใจจะเป็นตัวชี้ว่าผู้อ่านมีความพอใจในทางเลือกไหน

ขั้นที่ 3 วิจัยเปรียบเทียบเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้อ่านแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจไม่เท่ากัน จึงจำเป็นต้องมีการวิจัยเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญของเกณฑ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อจะได้ทราบถึงความพึงพอใจของแต่ละคนว่าแตกต่างกันอย่างไร โดยใช้เหตุผล ถ้าให้ความสำคัญปราศจากการเปรียบเทียบแล้ว เหตุผลก็จะไม่เกิดแต่ความลำเอียงจะเข้ามาแทนที่

ขั้นที่ 4 กำหนดทางเลือก ขั้นนี้เป็นการระบุแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายในการตัดสินใจ เวลา คือ ตัวแปรสำคัญที่สุดในการกำหนดทางเลือกการตัดสินใจที่ชาญฉลาดจะไม่ใช้เวลามากเกินไปในการแสวงหาทางเลือก เพื่อนำมาวิจัยในกระบวนการตัดสินใจ ผู้อ่านควรจะหยุดแสวงหาทางเลือกก็ต่อเมื่อต้นทุนในการค้นหามีความสำคัญเกินกว่าประโยชน์ของข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกที่จะได้รับ

ขั้นที่ 5 วิจัยเปรียบเทียบหรือจัดอันดับทางเลือกต่างๆ ภายใต้เกณฑ์สำหรับการตัดสินใจแต่ละเกณฑ์ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการกระบวนการตัดสินใจเนื่องจากต้องใช้ความสามารถในการวิจัยคาดการณ์ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นผู้อ่านต้องฝึกฝนความสามารถในการประเมินผลกระทบ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตของทางเลือกแต่ละทางเลือกโดยปราศจากอคติ ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยที่จะมีต่อไปในอนาคตมีความถูกต้องสมบูรณ์ และแม่นยำ

ขั้นที่ 6 คำนวณหาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญเป็นเกณฑ์ นำเอาลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือกมาคูณกับลำดับความสำคัญของแต่ละเกณฑ์หรือปัจจัย แล้วนำผลคูณนั้นมารวมกัน ซึ่งจะเป็นค่าลำดับความสำคัญรวม ทางเลือกที่มีค่าลำดับความสำคัญรวมสูงที่สุด หรือน้ำหนักสูงที่สุดควรจะได้รับเลือก

## 2.5 การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เป็นการติดต่อสื่อสารซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการทำงานและการใช้ชีวิต เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ถ่ายทอดความคิดและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่นๆ

### (1) ความหมายการติดต่อสื่อสาร

นักบริหารและการศึกษาให้ความหมายเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2540 : 420) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่ข้อมูลจะถูกถ่ายทอดและเข้าใจโดยบุคคล เป็นการถ่ายทอดข้อมูลและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปบุคคลหนึ่งด้วยวิธีทางสัญลักษณ์ที่มีความหมาย เป็นวิธีการการแลกเปลี่ยนความคิด ข้อเท็จจริง ทัศนคติและค่านิยม

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 177) กล่าวว่าไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ สื่อกลางหรือเครื่องมือที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้ เพื่อหล่อหลอมและเชื่อมโยงรวมทั้งใช้ประสานกิจกรรมทุกอย่างที่ผู้บริหารกำลังดำเนินการอยู่

สมชาย หิรัญภักดี (2542 : 248) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2542 : 63) กล่าวว่าไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด ข้อเท็จจริง ข่าวสาร สัญลักษณ์ เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์กรได้เข้าใจความหมายและเข้าใจฝ่ายอื่นได้

กวีวงศ์พัฒน์ (2542 : 77) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการส่งข้อมูลข่าวสารที่ต้องการไปให้ผู้รับข่าวสาร โดยวิธีการพูดหรือการเขียน

กล่าวโดยสรุป การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งข้อมูล ข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ โดยอาศัยช่องทางการติดต่อสื่อสารและสัญลักษณ์ต่างๆ เพื่อให้ถึงผู้รับอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

### (2) องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

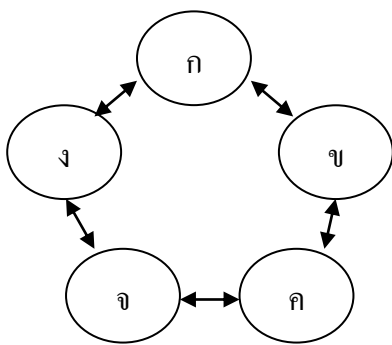
องค์ประกอบที่สำคัญของการติดต่อสื่อสารทางการบริหาร ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ประการ คือ ผู้ติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ผู้พูด ผู้ส่งและออกคำสั่ง ผู้ซึ่งทำการติดต่อสื่อสารด้วยการพูด ด้วยการส่งหรือด้วยการออกคำสั่ง ข่าวสาร ได้แก่ คำสั่ง รายงาน หรือข้อเสนอแนะ ผู้รับการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ผู้รับ ผู้ตอบผ่านทางช่องทางการติดต่อสื่อสาร เพื่อชักจูง

หรือมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้รับการติดต่อ การสนองตอบ ได้แก่ คำตอบหรือการแสดงกิริยาอาการ ความเข้าใจจะแสดงออกในรูปของการกระทำ การหยุดกระทำ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความรู้

### (3) สายใยของการติดต่อสื่อสาร

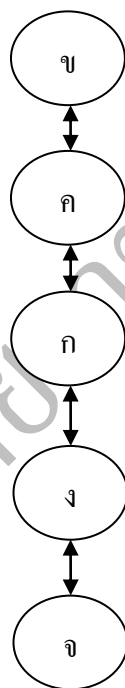
ลักษณะของช่องทางการติดต่อสื่อสารจะมีลักษณะเป็นสายใยที่ต่อเชื่อมระหว่างศูนย์การตัดสินใจทั้งหลาย สายใยเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างมาก ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกันจะก่อให้เกิดผลแตกต่างกัน

สายใยแบบที่ 1



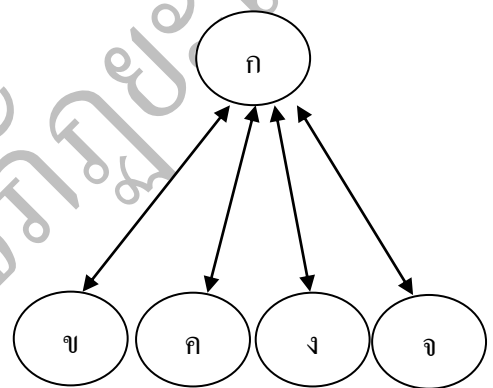
วงกลม

สายใยแบบที่ 2



ลูกโซ่

สายใยแบบที่ 3



รวมศูนย์

ภาพที่ 1 แสดงแบบสายใยการติดต่อสื่อสาร

ที่มา : นงลักษณ์ สุทธิวัฒนาพันธ์ (2542 : 68)

1) สายใยแบบที่ 1 เป็นการเปิดโอกาสให้ตัวบุคคลแต่ละคนสามารถติดต่อสื่อสารกับคนที่อยู่ข้างเคียงได้ทั้งสองข้าง

2) สายใยแบบที่ 2 เป็นการสื่อสารที่มีผู้นำอยู่ตรงกลาง ทำหน้าที่สั่งงานตามสายบังคับบัญชา ให้ลูกน้องปฏิบัติตาม ดังนั้นจึงต้องเน้นผลงานที่มากกว่ากระบวนการทำงาน ผลงาน

จึงออกมารวดเร็ว ผู้รับสารมีหน้าที่ ทำตามคำสั่ง ไม่มีโอกาสย้อนถามหรือตรวจสอบ เป็นรูปแบบที่มี การติดต่อสื่อสารไปหรือมา ขึ้นหรือลงไปทางเดียวแล้วจึงย้อนกลับสวนทางกัน ซึ่งเป็นลักษณะของ การสื่อสารหลายระดับ มักเกิดความล่าช้า

3) สายใยแบบที่ 3 เป็นลักษณะการติดต่อที่มีการกำหนดศูนย์กลางของการติดต่อ ให้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นหลัก

#### (4) ช่องทางเดินของการติดต่อสื่อสาร

ช่องทางการสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาจกระทำได้หลาย ระดับ แต่การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการอาจกำหนดช่องทางที่แน่นอนของการติดต่อไม่ได้ ดังนั้น จึงพิจารณาเฉพาะการติดต่อสื่อสารแบบที่เป็นทางการมีช่องทางดังนี้ (มัลลิกา ตันสอน. 2544 : 106)

1) การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลที่มี ตำแหน่งต่ำกว่า

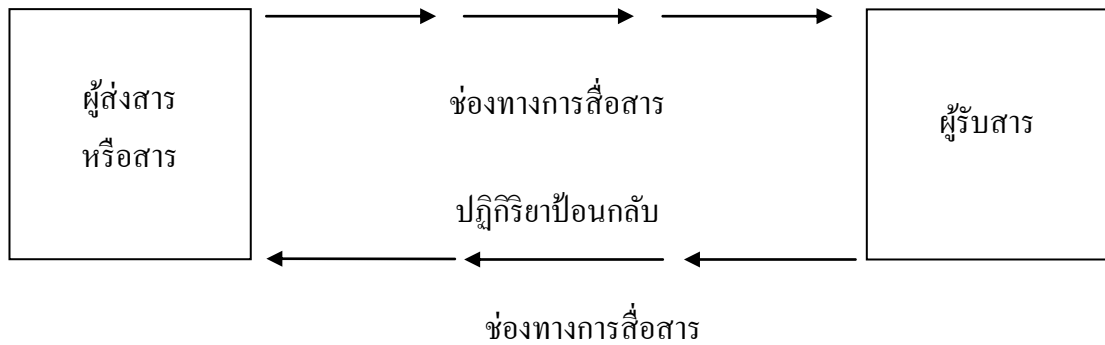
2) การติดต่อสื่อสารจากล่างไปข้างบน หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลที่มี ตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่า

3) การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน หมายถึง การส่งข่าวสารระหว่างบุคคลและ ตำแหน่งที่อยู่ภายในหน่วยงานในระดับเดียวกัน

4) การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน หมายถึง การส่งข่าวสารระหว่างบุคคลและ ตำแหน่งที่ไม่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่อกันโดยตรงตามโครงสร้างองค์กร

#### (5) กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นแบบจำลองระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ที่ต้องอธิบายเป็นรูปแบบขั้นตอนในการติดต่อสื่อสารอย่างง่าย ประกอบด้วยผู้ส่งสาร การส่งข้อมูล ข่าวสารและองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร สามารถอธิบาย ส่วนประกอบของการติดต่อสื่อสารได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบจำลองการสื่อสารเบื้องต้น

ที่มา : มัลลิกา คั่นสอน (2544 : 103)

1) ผู้ส่งสารหรือแหล่งสาร คือ ผู้เริ่มต้นกระบวนการสื่อสาร ซึ่งในทางปฏิบัติโดยแท้จริงแล้ว ตัวผู้ส่งสารอาจจะไม่ใช่แหล่งเริ่มต้นของสารที่แท้จริง ผู้ประกาศข่าวทางทีวี ย่อมมิใช่ผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์หรือเป็นส่วนหนึ่งของข่าวสารนั้นที่เขาเป็นผู้ประกาศนักรการเมืองหรือผู้บริหาร อาจไม่ใช่ผู้ร่างสุนทรพจน์ที่ตนเองอ่านเสมอไป อย่างไรก็ตาม เราควรให้ความสนใจต่อบุคคลหรือชื่อที่ถูกระบุอย่างชัดเจน ในกรณีนั้นๆ เป็นผู้ส่งสารหรือแหล่งข่าวสาร

2) ผู้รับสาร คือ บุคคลที่รับสารทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมจากผู้ส่งสารในการสนทนาแบบตัวต่อตัว ผู้รับสารสามารถระบุได้ชัดเจนว่าคือ ผู้ที่กำลังตั้งใจฟังอีกฝ่ายสนทนาอยู่ กระบวนการรับสารที่ชัดเจนมีความลำบากและซับซ้อนขึ้น เมื่อมีการนำสื่อสารมวลชนเข้ามาใช้เพราะสื่อสารมวลชนจะถูกกระจายไปยังคนจำนวนมาก แต่เราอาจอนุมานได้ ผู้ส่งสารที่เป็นสื่อสารมวลชนทั้งโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และนิตยสาร ย่อมมีเป้าประสงค์ที่จะส่งไปยังผู้ชม ผู้ฟัง ผู้อ่านสื่อต่างๆ เหล่านี้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ความสำคัญของผู้รับสารจะเกิดขึ้นต่อเมื่อได้รับสารและนำไปวิเคราะห์พิจารณาด้วยตนเอง จนออกมาเป็นผลลัพธ์ในรูปของพฤติกรรม การแสดงออกหรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

3) ช่องทางการสื่อสาร คือ หนทางนำตัวสารเชื่อมส่งกันระหว่างผู้รับสารอาจเริ่มต้นง่ายๆ จากคลื่นเสียงคำสนทนาของคนสองคนหรือสลับซับซ้อนมากขึ้นในรูปแบบของสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุ หรือโทรทัศน์ที่สามารถถ่ายทอดสารจากแหล่งสารเพียงแห่งเดียวไปยังผู้รับสารนั้นล้วนๆ ได้ด้วยคุณลักษณะและความสามารถของช่องทางนี้ จึงมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพทางการเมือง เจ้าหน้าที่ของราชการ ตลอดจนฝ่ายบริหาร จำเป็นต้องสื่อสารข้อมูลเป็นจำนวนมากทั้งในระหว่างหน่วยงานด้วยกันเอง และจากหน่วยงานไปยังประชาชน รัฐบาลในยุคปัจจุบัน จึงต้องการช่องทางการสื่อสารที่มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งเพื่อประกาศนโยบายของรัฐ

ตลอดจนกิจกรรมที่ประชาชนพึงกระทำ ขณะเดียวกันก็ต้องทำหน้าที่ที่เป็รับฟังความคิดเห็น ทศนคติตลอดจนพฤติกรรมต่างๆ ของประชาชน

4) ข่าวสาร โดยความเข้าใจพื้นฐาน ข่าวสารนี้ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารในรูปแบบต่างๆ แต่ต้องให้ความสนใจว่าข้อมูลข่าวสารที่ว่านั้น อาจปรากฏได้ในหลายบริบท มิใช่เพียงข่าวสารที่จับต้องหรือได้ยินได้ การแสดงอารมณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ทศนคติข้อคิดเห็น ข้อโต้แย้งต่างๆ ตลอดจนวิธีการใดๆ ที่มนุษย์จะแสดงออก เพื่อให้รู้หรือเป็นการบอกก็สามารถถือว่าเป็นข่าวสารได้ หากกล่าวโดยสรุป บริบทข่าวสารนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

5) ปฏิกริยาป้อนกลับ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ ผู้รับสารกลายเป็นผู้ส่งสารหรืออาจกล่าวได้ว่าเกิดการสลับที่กันระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ในการสื่อสารแบบเผชิญหน้าตัวต่อตัว ปฏิกริยาป้อนกลับจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ ผู้ฟังกลายเป็นผู้พูดเพื่อตอบโต้หรือแม้กระทั่งการแสดงออกทางสีหน้าท่าทางที่ให้อีกฝ่ายรับรู้ ในส่วนของสื่อสารมวลชน นับว่าเป็นการยากและซับซ้อนที่จะระบุถึงปฏิกริยาตอบกลับ จดหมายถึงบรรณาธิการก็อาจเป็นปฏิกริยาตอบกลับอย่างหนึ่ง แต่ก็ไม่สามารถระบุได้ถึงลักษณะบุคลิกท่าทางของผู้ส่ง ดังนั้น การสัมภาษณ์เจาะลึกไปยังผู้ชม ผู้ฟัง ยังคงเป็นสิ่งสำคัญในการประเมินคุณภาพและปริมาณ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าสื่อมวลชนนี้สามารถกระจายข่าวสารไปยังผู้รับได้เป็นล้นๆ แต่ปราศจากปฏิกริยาตอบกลับที่ชัดเจนแน่นอน

องค์ประกอบเบื้องต้นของการสื่อสารทั้ง 5 นี้ สามารถใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับการนำไปปรับใช้ในบริบทต่างๆ นั้น รวมถึงในระบบการเมืองด้วย

#### (6) ลักษณะที่ส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีคุณภาพ

ลักษณะบางประการที่ส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย (อรุโณ พรณภาและประจักษ์ จินดามาศย์, 2533 : 272)

1) การเปิดเผย (Openness) ผู้ติดต่อสื่อสารจะต้องเต็มใจที่จะเปิดเผยกับผู้ที่เขา กำลังติดต่ออยู่ แต่ไม่ได้เปิดเผยทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตของเขา แต่เป็นการเปิดเผยกับผู้ที่เขา กำลังติดต่ออยู่ แต่ไม่ได้เปิดเผยทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตของเขา แต่เป็นการเปิดเผยบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับ ตน ซึ่งตรงกับเรื่องที่กำลังติดต่ออยู่เท่านั้น

2) ความเข้าอกเข้าใจ (Sympathy) ผู้ติดต่อสื่อสารจะต้องเข้าใจความรู้สึกของ บุคคลอื่น ถ้าคนมีความเข้าใจบุคคลอื่น เมื่อเราจะต้องอยู่ในสภาพหรือสถานการณ์เดียวกันกับบุคคล นั้นจะทำให้บุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะตัดสินว่าพฤติกรรมเช่นนั้นถูกหรือผิดน้อยลง

3) ความสนับสนุนเกื้อกูล (Supportive) การเปิดเผยและการเข้าอกเข้าใจจะยังไม่ สร้างบรรยากาศที่ดีเพียงพอ ถ้าสมาชิกมีความรู้สึกว่าเขาพูดอะไรออกไปแล้วจะถูก

วิพากษ์วิจารณ์หรือต่อต้าน เขาก็จะลงใจที่จะเปิดเผยตนเองในสภาพแวดล้อมที่จะสนับสนุน  
เกื้อกูลนั้น

4) การมองกันในแง่ดี (Positiveness)

5) การยอมรับความเสมอภาคซึ่งกันและกัน (Equality)

## (7) ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร

พรนภา พุกกะพันธุ์ (2544 : 105) ได้ระบุประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร 5 ข้อ  
ดังนี้

- 1) ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างรวดเร็ว แม่นยำและถูกต้องยิ่งขึ้น
- 2) ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี
- 3) ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น ก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร
- 4) ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและในองค์กรเป็นส่วนร่วม
- 5) สามารถเก็บข้อมูลข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้อย่างดี

กล่าวโดยสรุป การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมาก องค์กรใดขาดการ  
ติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้การบริหารงานขององค์กรนั้นไม่มีประสิทธิภาพ เพราะการติดต่อสื่อสาร  
เป็นเรื่องของการถ่ายทอดความคิดเห็น การออกคำสั่ง การวินิจฉัยสั่งการ ถ้าองค์กรไม่มีการ  
ติดต่อสื่อสารองค์กรก็จะบริหารงานไม่ได้ ทุกสิ่งทุกอย่างจะหยุดชะงักลงทันที

อย่างไรก็ตาม การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ จะช่วยให้การบริหารงาน  
และการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรจะต้องตระหนัก  
ถึงความสำคัญและให้ความร่วมมือในการประสานงาน การจัดองค์การที่ดี นโยบายและการ  
วางแผนที่ชัดเจน เทคนิคการบริหารที่เหมาะสมและกระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะเป็น  
องค์ประกอบที่สำคัญในการประสานงาน ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคที่เลือกสรรอย่างดี เพื่อ  
ประสานงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

## 2.6 การรายงานผล

การรายงานผล เป็นการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญของ  
การดำเนินการตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เรียกเอกสารนี้ว่า รายงานคุณภาพ  
การศึกษาประจำปี หรือรายงานการประเมินตนเอง เอกสารนี้จะช่วยให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการ  
จัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้ปกครองนักเรียนจะทราบถึงผลการจัดการศึกษาและ  
ระดับคุณภาพของสถานศึกษาแห่งนั้น ซึ่งมีการระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.

2542 มาตรา 48 ว่าสถานศึกษาจะต้องจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา เพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 40-43)

### (1) วัตถุประสงค์ของการจัดทำรายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน

- 1) เพื่อรายงานจุดเด่น จุดด้อย ของการจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน
- 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริม ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานของสถานศึกษา
- 3) เพื่อให้สถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในปีต่อไป

### (2) กลุ่มเป้าหมายของการรายงาน มีดังนี้

- 1) ผู้เรียน เป็นกลุ่มเป้าหมายที่สถานศึกษามุ่งหวังที่จะเผยแพร่ผลการประเมินด้านคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และรายกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 2) ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นกลุ่มเป้าหมายที่สถานศึกษามุ่งหวังที่จะเผยแพร่ด้านผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้าของงาน กิจกรรมสำคัญๆ ที่ครอบคลุมภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นต่อสถานศึกษาแก่ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) ครู หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นกลุ่มเป้าหมายที่สถานศึกษามุ่งหวังที่จะเผยแพร่การดำเนินงานการจัดการศึกษาตามมาตรฐานและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

### (3) การกำหนดรูปแบบของรายงาน

โดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของการสื่อสารและรูปแบบของการรายงาน สุวิมล ว่องวาณิช (2546 : 145) ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการจัดทำรายงานไว้ดังนี้

- 1) รูปแบบการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาให้พิจารณาตามที่สถานศึกษาเห็นว่าเหมาะสม ไม่มีรูปแบบตายตัว แต่สถานศึกษาออกแบบให้สอดคล้องกับรายงานผลการประเมินตนเองที่สถานศึกษาจัดทำเพื่อเสนอหน่วยงานต้นสังกัดแต่ละปี

2) รายงานผลการประเมินตนเองควรมีเนื้อหาโดยสังเขป อ่านเข้าใจง่าย กระชับ สามารถนำเสนอข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพประกอบ หรือนำเสนอรูป แผนภูมิ กราฟ ตาราง ตามที่เห็นว่าเหมาะสม

3) การขอรับการประเมินจากคณะกรรมการประเมินภายนอก ควรมีการจัดทำ บทสรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วง 5 ปีด้วย

4) สำหรับเอกสารอ้างอิงซึ่งจะเป็นข้อมูลประกอบการรายงานผลการประเมิน ของสถานศึกษา ควรดำเนินการดังนี้

(1) ข้อมูลที่มีความสำคัญและจำเป็น ให้บรรจุไว้ในรายงานผลการประเมิน ตนเอง (ฉบับสมบูรณ์)

(2) หลักฐานอ้างอิงที่สำคัญ แต่ไม่สามารถที่จะบรรจุไว้ในรายงานผลการ ประเมินตนเองได้ สถานศึกษาอาจจัดเป็นเอกสารประกอบการอ่านรายงานผลการประเมินตนเอง

(3) รายงานผลการประเมินตนเองในสถานศึกษา สถานศึกษาสามารถกำหนด ได้ตามความเหมาะสม สำหรับการจัดทำบทสรุปผลการดำเนินงานเพื่อเสนอคณะกรรมการประเมิน ภายนอก ควรมีความยาวไม่เกิน 20-30 หน้า

#### (4) องค์ประกอบของรายงาน มีดังนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษา
- 2) สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3) แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต

#### (5) การรวบรวมข้อมูล

สถานศึกษาควรดำเนินการรวบรวมข้อมูล ตามรูปแบบของการรายงานที่ สถานศึกษากำหนดไว้

#### (6) วิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

โดยนำข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล เพื่อ นำเสนอเป็นสารสนเทศ โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติที่สอดคล้องกับลักษณะข้อมูล สภาพและผล การดำเนินงาน โดยพิจารณาลักษณะของข้อมูล เช่น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย เป็นต้น

#### (7) แนวการเขียนรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี

จะต้องสะท้อนคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อันเป็นผลจากการ ดำเนินงานพัฒนาคุณภาพตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและตามแผนปฏิบัติการ ในรอบปีการศึกษา โดยผลลัพธ์ที่สร้างความมั่นใจให้ผู้เกี่ยวข้อง 2 ประการ คือ(กรมวิชาการ,2544: 14)

1) คุณภาพผู้เรียน คือ ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2) ศักยภาพของสถานศึกษาในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา



ภาพที่ 3      แนวทางการเขียนรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี  
 ที่มา : กรมวิชาการ (2544 : 11-14)

จากภาพที่ 3 การเขียนรายงาน ต้องชัดเจนครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญโดยแสดงหลักฐาน ข้อมูล และผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาในรอบปีการศึกษาที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้ซึ่งได้จากกระบวนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาตลอดปี ที่มุ่งสู่การพัฒนาผู้เรียนอย่างจริงจังต่อเนื่องตามเป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ข้อมูลดังกล่าวควรนำเสนอด้วยรูปแบบที่น่าสนใจ เข้าใจง่ายและจะต้องเก็บไว้ในระบบสารสนเทศของสถานศึกษา แนวการเขียนรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีมีดังนี้

1) บรรยายสรุปภาพและผลการดำเนินงานที่สถานศึกษาปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และวิธีการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี

2) นำเสนอข้อมูลและผลการดำเนินงานที่ปรากฏจากการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานศึกษา และการประเมินคุณภาพการศึกษาตามเป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งอาจนำเสนอในรูปของตาราง แผนภูมิ กราฟ พร้อมแปลผลข้อมูลให้ชัดเจน สัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) สรุปผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเปรียบเทียบกับระดับคุณภาพการดำเนินงานที่ต้องการ โดยอาจนำข้อมูลจากการดำเนินงานในข้อ 2 มาเทียบกับระดับคุณภาพของจังหวัดหรือเขตพื้นที่การศึกษาหรือประเทศ โดยใช้ตารางเปรียบเทียบหรือกราฟพร้อมทั้งวิเคราะห์หรือสรุปให้เห็นถึงระดับคุณภาพสถานศึกษาในปีการศึกษาเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในปีต่อมา ควรครอบคลุมสาระสำคัญจุดเด่นที่ควรผดุงรักษาไว้และจุดด้อยที่ควรแก้ไขและป้องกัน

#### (8) การนำเสนอข้อมูล

สถานศึกษาต้องพิจารณาจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย รูปแบบการรายงาน ลักษณะของข้อมูล การวิเคราะห์และการแปลผลเพื่อเสนอผู้บริหารสถานศึกษาก่อนเผยแพร่สู่กลุ่มเป้าหมายต่อไป

#### (9) การเผยแพร่สู่กลุ่มเป้าหมาย

การเผยแพร่สู่กลุ่มเป้าหมาย คือ การนำรายงานที่จัดทำขึ้นสำหรับแต่ละกลุ่มเป้าหมายเสร็จเรียบร้อยแล้ว เผยแพร่ให้กลุ่มเป้าหมายต่อไป

### 2.7 การบริหารงบประมาณ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 (2547 : 10-31) ได้อธิบายการบริหารงบประมาณ ไว้ว่ามีขอบข่ายภารกิจหน้าที่ดังนี้

(1) **งานจัดทำและเสนอของบประมาณ** มีแนวการปฏิบัติ คือ ศึกษาวิเคราะห์ทิศทางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต้นสังกัดเป้าหมายของการจัดการศึกษาระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาของทางกระทรวงศึกษาธิการ และกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการศึกษาของสถานศึกษา ระยะ 5 ปี โดยการศึกษาวิเคราะห์เป้าประสงค์ กลยุทธ์ในการจัดการศึกษา โครงการและกิจกรรมของหน่วยงานต้นสังกัด ทบทวนภารกิจและข้อมูลปัจจุบันของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา (SWOT) กำหนดวิสัยทัศน์ (VISION) พันธกิจ (MISSION) เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ พร้อมแสดงเป้าหมายระยะปานกลาง ตัวชี้วัดความสำเร็จและแผนงาน โครงการ ศึกษาข้อตกลงของผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายบริการของหน่วยงานต้นสังกัด ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต ข้อตกลงในการจัดทำผลของการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง โดยการวิเคราะห์นโยบาย กรอบงบประมาณและเป้าหมายของผลผลิตที่ต้องการภายในระยะ 3 ปี ข้างหน้า ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับประมาณการรายได้ของสถานศึกษา ปรับแผนงบประมาณและกรอบงบประมาณรายจ่ายในระยะปานกลาง

(2) **การจัดสรรงบประมาณ** มีแนวทางการปฏิบัติ คือ การศึกษารายละเอียด กฎเกณฑ์ วัตถุประสงค์ของงบประมาณที่ได้รับแจ้งจัดสรรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลปัจจุบันของทางสถานศึกษาประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ และรายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของสถานศึกษา จัดทำแผนบริหารงบประมาณประจำปีหรือแผนการใช้จ่ายเงิน จำแนกการเบิกจ่ายเป็นรายไตรมาส โดยการแยกประเภทงบประมาณเป็นงบบุคลากร งบดำเนินการ งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และเงินนอกงบประมาณ การจัดทำข้อตกลงในผลการปฏิบัติงานระหว่างสถานศึกษากับทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณแล้ว

(3) **งานการติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้งบประมาณและผลการดำเนินงาน** มีแนวทางการปฏิบัติ คือ การจัดทำแผนการติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการและแผนบริหารงบประมาณจัดทำมาตรการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน การติดตาม ตรวจสอบ และนิเทศการใช้จ่ายเงิน การจัดทำเครื่องมือการประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ในข้อตกลง การประเมินแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของทางสถานศึกษาและทำรายงานประจำปี

(4) การบริหารการเงิน การบัญชี พัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่ งานการบริหารการเงิน ต้องดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการที่ทางกระทรวงการคลังกำหนด มีแนวทางการปฏิบัติ คือ การเบิกจ่ายเงินจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน และการกักเงินไว้เบิกเหลื่อมปี งานการบัญชี มีแนวทางการปฏิบัติ คือ ตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณปีก่อน จัดทำกระดาษทำการโดยปรับปรุงบัญชีงบประมาณ บัญชีสินค้ำคงเหลือ บัญชีทรัพย์สิน การจัดทำใบสำคัญการลงบัญชีทั่วไป บันทึกการเปิดบัญชีคงค้าง พึ่งรับพึงจ่าย โดยการบันทึกรายการด้านเดบิตลงในบัญชีแยกประเภทและบันทึกรายการด้านเครดิตในบัญชีแยกประเภทบันทึกบัญชีประจำวัน ให้ครอบคลุมการรับเงินงบประมาณ การรับรายได้จากการขายสินค้าหรือการให้บริการ การจ่ายเงินงบประมาณ การจ่ายเงินงบประมาณให้ยืม เงินนอกงบประมาณให้ยืม การซื้อวัสดุ เงินทดรองจ่าย เงินมัดจำและค่าปรับ การรับเงินบริจาค การรับเงินรายได้แผ่นดิน การถอนเงินรายได้แผ่นดิน การเบิกงบประมาณแทนกัน สรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวันทำการ สรุปการรับจ่ายเงินที่ผ่านไปแล้วฝากเข้าบัญชีแยกประเภท เงินสด เงินฝากธนาคาร และเงินฝากคลัง ปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ การปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่าย ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคารตามรายงานคงเหลือประจำวัน และงบพิสูจน์ยอดฝากธนาคาร และตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีทุกประเภท การแก้ไขข้อผิดพลาดจากการบรรทุกบัญชี จัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงานขึ้นใช้เอง เว้นแต่เป็นตามแบบพิมพ์กลางที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องจัดทำ เพื่อใช้จำหน่ายแจก การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน จัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลาง ภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป โดยจัดทำรายงานรายได้แผ่นดินรายงานรายได้และค่าใช้จ่าย รายงานเงินประจำงวด จัดทำรายงานประจำปี การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน การจัดทำให้จัดทำขึ้นเอง เว้นแต่เป็นตามแบบพิมพ์กลางที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนราชการเกี่ยวข้องจัดทำขึ้นเพื่อจำหน่ายแจก

(5) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติ คือ จัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรขึ้นสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้างทั้งหมดเพื่อทราบการใช้งาน จำหน่าย บริจาค หรือขายทอดตลาดให้เป็นไปตามระเบียบ จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินที่เป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบันจดทะเบียนที่ราชพัสดุสำหรับที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้างในกรณีที่ยังไม่ได้ดำเนินการไม่สมบูรณ์ให้เป็นปัจจุบัน จัดทำทะเบียนคุมในส่วน of โรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน จัดทำระบบข้อมูลทรัพย์สินของสถานศึกษา จัดทำทะเบียนการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบคณะกรรมการ

สถานศึกษา วิเคราะห์แผนงานโครงการที่จัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Terms Expenditure Framework : MTEF) เพื่อวางแผนการจัดหาพัสดุที่จำเป็นในการบริหารจัดการ กำหนดคุณลักษณะ รูปแบบในรายละเอียด รูปแบบรายการมาตรฐาน รองรับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร จัดทำแผนจัดซื้อ จัดจ้างประจำปี จัดซื้อ จัดจ้างรายการพัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างตามแบบบริหารงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปีให้ถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติมทุกฉบับ ควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ โดยการตรวจสอบทะเบียนคุมทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบันและตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอ มีคณะกรรมการพิจารณากรณีที่ต้องจำหน่ายพัสดุหรือรื้อถอนสิ่งก่อสร้าง

(6) การติดตาม ประเมินผลและรายงานการจัดทำแผนควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน ข้อ 5 และข้อ 6 ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารงบประมาณและแผนปฏิบัติการ การจัดทำรายงานประจำปี

(7) งานอื่นที่สถานศึกษากำหนด

### 3. หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่บทบาทในการกำหนดทิศทางในการบริหารการศึกษา เป็นผู้นำทางการศึกษามีหน้าที่จะต้องจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยคำนึงถึงคุณภาพ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหน้าที่และงานของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษาหลากหลายแนวคิด ซึ่งล้วนเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าดังจะนำเสนอต่อไป

คณะกรรมการส่งเสริมการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ (2546 : 32) ได้จัดทำขอบข่ายและภารกิจการบริหาร และการจัดการสถานศึกษา ไว้ 4 ด้านดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การนิเทศการศึกษา

- 1.8 การแนะแนวการศึกษา
- 1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาการวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

## 2. การบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

- 2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
- 2.3 การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.5 การบริหารการเงิน
- 2.6 การบริหารบัญชี
- 2.7 การบริหารพัสดุ และสินทรัพย์

## 3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง
- 3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3.3 การเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 3.4 วินัยและการรักษาวินัย
- 3.5 การออกจากราชการ

## 4. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

- 4.1 การดำเนินงานวิชาการ
- 4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.3 งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.5 การจัดระบบการบริหารองค์กร
- 4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
- 4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.9 การจัดสรรสำมะโนผู้เรียน

## 4.10 การรับนักเรียน

4.11 การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย

4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.13 งานส่งเสริมกิจการนักเรียน

4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและการประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร  
หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

4.17 การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน

4.18 งานบริการสาธารณะ

4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้บัญญัติ  
ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน  
สถานศึกษาและมีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ  
ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษาและอนุคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา กำหนด

2. พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน  
สถานศึกษา

3. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มี  
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน  
สถานศึกษา

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษา เพื่อเสนออนุคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติกฎหมายอื่นหรือตามที่อนุคณะกรรมการ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการ  
สถานศึกษามอบหมาย

ลิปแฮมและโฮว (Lipham and Hoeh. 1974 : 205-334 ; อ้างถึงใน อาคม วัดไชยสง.  
2547 : 79) ได้ให้หน้าที่ของผู้นำสถานศึกษาไว้ 6 ประการดังนี้

1. ผู้นำการสอนหรือผู้นำทางการศึกษาซึ่งจะต้องทำหน้าที่ประเมินหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร นำหลักสูตรที่ปรับปรุงไปใช้ให้เกิดผล และมีการประเมินหลักสูตรที่ปรับปรุง แล้วเพื่อจะปรับปรุงต่อไป

2. ทำหน้าที่สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานและมอบหมายงาน ให้เหมาะสมผู้นำสถานศึกษาต้องส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ ทนต่อ ความก้าวหน้าทางวิชาการและจะต้องมีการประเมินการทำงานของบุคลากรเป็นระยะ

3. ปรับปรุงการใช้บริการแก่นักเรียนในด้านกิจกรรมนอกหลักสูตร สถานักเรียน การ แะแนว โครงการอาหารกลางวัน สหกรณ์และอื่นๆ เพื่อเสริมการพัฒนานักเรียนทางด้านสังคม และการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือการเป็นผู้นำ

4. ผู้นำสถานศึกษาจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ ให้พอเพียงต่อโปรแกรม การศึกษาไม่ว่าจะเป็นการของงบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ ครุภัณฑ์

5. ผู้นำสถานศึกษาจะต้องวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อ การจัดการเรียนการสอน

6. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้นำสถานศึกษาจะต้องให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปของคณะกรรมการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม การเปิดสอนอาชีพระยะสั้น หรือเปิดสอนการศึกษาผู้ใหญ่ นอกจากนี้ การใช้วิทยากรในชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ก็สิ่งสำคัญ

คราจิวิสกี้, มาตินและวอลเดน (Krajewski, Martin and Walden. 1983 : 60-291 ; อ้าง ถึงใน อาคม วัดโชสง. 2547 : 80) ได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้ดังนี้

1. จัดหาคนมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้เพียงพอกับภารกิจของโรงเรียน  
2. เป็นผู้นำพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งจะต้องอาศัยการพัฒนาปรับปรุงครูให้เป็นครู มีอาชีพ

3. เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรโดยมีการประเมินหลักสูตร ปรับปรุงเนื้อหา ปรับปรุงสื่อ ปรับปรุงตารางการสอนของครู ปรับปรุงวิธีสอนและกิจกรรม

4. จัดบริการแนะแนวและการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน

5. จัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนเพื่อให้มีความสามารถด้านสังคม การทำงาน และการ เป็นผู้นำ

6. มีการประเมินครู อาจารย์เป็นระยะ

7. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

8. บริหารอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

9. ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณด้วยการจัดขอ จัดหาและใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีผลต่อคุณภาพนักศึกษา

10. จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ และปัจจัยอื่น ๆ ที่จะเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

กล่าวโดยสรุป บทบาทและหน้าที่เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของตนให้เหมาะสม และปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นและร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ถ้าผู้บริหารแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนได้เหมาะสม จะต้องทำให้องค์การประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขด้วย

#### 4. การบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ที่ไม่มีการพัฒนาองค์ความรู้สาขานี้เป็นการเฉพาะและไม่มีงานวิจัยที่โดดเด่น การเรียนวิชาการบริหารการศึกษาในต่างประเทศและในประเทศไทยจึงต้องอาศัยศาสตร์ทางการบริหารธุรกิจหรือการบริหารรัฐกิจเป็นหลัก และการเรียนส่วนใหญ่ก็ไม่ได้เน้นการบูรณาการเข้ากับการบริหารในทางปฏิบัติจริง จะเน้นที่เนื้อหาไม่เน้นกระบวนการ ทำให้ผู้เรียนรู้แต่เนื้อหาทฤษฎี แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ (รุ่ง แก้วแดง, 2544 : 47-48) ทั้งนี้ได้มีผู้กล่าวถึงการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

การจัดการศึกษาหรือการบริหาร โรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานต่างๆ ของทางโรงเรียนที่ประกอบด้วยผู้บริหาร ครู อาจารย์ เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยจะต้องให้เกิดการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 : 4) เซลซนิก (Zaleznick, 1957 : 5 ; อ้างถึงใน ภัททิรา เสียงมศักดิ์, 2546 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า โดยทั่วไปทุกคนยอมรับกันว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสังคมประเภทหนึ่ง (as a social unit) ซึ่งอาจจะจัดเป็นรูปสถาบัน หรือองค์กรที่ได้ทั้งสองแบบ การที่เรายอมรับว่าโรงเรียนเป็นหน่วยอย่างหนึ่งของสังคมก็เพราะว่าความต้องการและความจำเป็นของสังคมกดดันให้เกิดเป็นลักษณะสถาบันขึ้น โดยสอดคล้องกับความเห็นของบาร์นาร์ด (Barnard, 1968 : 82 ; อ้างถึงใน ภัททิรา เสียงมศักดิ์, 2546 : 10) กล่าวว่า โรงเรียนถูกจัดเป็นองค์กรก็เพราะว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสังคมที่ตั้งขึ้นโดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรหลายๆคน ซึ่งมีความสำนึกในความรับผิดชอบ มีความตั้งใจและมีวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งหน่วยงาน

สำหรับแคมเบลล์และคนอื่นๆ (Cambell and other, 1977 : 116-144 ; อ้างถึงใน ทองสา ยงเพชร, 2551 : 53) ได้แบ่งการบริหารงานของโรงเรียนออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านงานวิชาการ ด้านงาน

บริหารบุคคล ด้านงานกิจการนักเรียน ด้านงานอาคารสถานที่ ด้านงานสัมพันธ์กับชุมชน และด้านงานงบประมาณและธุรการ นอกจากนี้ ประสบ แสนคำเครือ (2535 : 43) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนทั่วไปจะแบ่งงานหลักได้ 5 ด้าน คือ งานด้านวิชาการ งานด้านบุคลากร งานด้านธุรการ งานด้านกิจการนักเรียน และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และอัมรา เล็กเริงสินธุ์ (2540 : 173) มีความเห็นว่างานของโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร และงานธุรการ

กัญญา สาทร (2535 : 336-357) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน 8 ประการ คือ (1) การบริหารงานบุคลากรโรงเรียน (2) การปกครองและการแนะแนวนักเรียน (3) การบริหารงานวิชาการ (4) การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน (5) การจัดระบบบริหารโรงเรียน (6) การจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ (7) การบริการ และ (8) การประเมินผลงาน และกรมสามัญศึกษา (2523 : 1) ได้กล่าวถึงภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาว่ามี 6 งาน ได้แก่ (1) การบริหารงานทั่วไป เป็นงานบริหารทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียน ได้แก่ องค์การ แผนภูมิบริหารโรงเรียนกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ การจัดระบบสารสนเทศและแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ การสื่อสารคมนาคมและการประชาสัมพันธ์ (2) งานธุรการเป็นงานที่สนับสนุนให้บุคลากรต่างๆ ภายในโรงเรียนทำงานได้คล่องตัวขึ้น ได้แก่ งานสารบรรณ การเงิน การบัญชี วัสดุอุปกรณ์ งานทะเบียนสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง (3) งานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดแผนการเรียน การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอน การจัดสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การจัดหาทำนุบำรุงรักษาและส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน (4) งานปกครองนักเรียนเป็นงานอบรมดูแลนักเรียนความประพฤตินักเรียน ได้แก่ การส่งเสริมให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม การแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน การส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน (5) งานบริการเป็นงานที่ช่วยให้การเรียนการสอนเกิดผลดี ได้แก่ การจัดบริการน้ำดื่มน้ำใช้ บริการโภชนาการ การจัดบริการสุขภาพอนามัย การจัดบริการห้องสมุด การจัดบริการโสตทัศนอุปกรณ์ และการจัดบริการแนะแนว (6) งานโรงเรียนกับชุมชนเป็นงานกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนช่วยเหลือหรือให้บริการแก่ชุมชน ได้แก่ การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน การให้บริการชุมชนด้านข่าวสาร วิชาการ อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์

กล่าวโดยสรุป การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ที่ไม่มีการพัฒนาองค์ความรู้สาขานี้เป็นการเฉพาะ และไม่มียานวิจัยที่โดดเด่น แต่เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะและความคิด

ต่างๆ ในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยจะต้องให้เกิดการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุขและมีความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ค้นคว้าอิสระได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารการศึกษา ดังนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ชาญคณิต นาวิว่อง (2542 : ง) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษากิจการปฏิบัติงานตามกระบวนการการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดพังงา มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงาน โดยภาพรวมและรายชั้นตอนอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการบริหารงานบุคคล พบว่า มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

รุจิรา สุวประดับ (2546 : ง) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า

1. การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารโดยรวมมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี
3. การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารโดยรวมมากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางตามลำดับ
4. การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหาร โดยรวมและรายด้านมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

กัลยา ไกรจะบก (2545 : ง) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา อำเภอลองหาด จังหวัดสระแก้ว พบว่า (1) การพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา อำเภอลองหาด จังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง (2) การพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา อำเภอลองหาด จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการพัฒนาด้วยตนเองและการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ (3) การพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา อำเภอลองหาด จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วรรณ โธ่ ธรรม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานบุคลากร โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า การกำหนดความต้องการบุคลากรการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานปัญหาไม่แตกต่างกัน

บุญล้อม โสภพธรรม (2540 : ง) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภอแม่ลาว จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาปรากฏว่าในภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาถึงส่วนการไม่ปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้ปฏิบัติงานประเมินผลมากที่สุด รองลงมา คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การดำเนินงานตามแผนและการวางแผน ตามลำดับ ส่วนปัญหาการบริหารโรงเรียนที่สำคัญได้แก่ ขาดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานโดยตรง ผู้บริหารโรงเรียนขาดความเอาใจใส่ติดตาม กำกับงาน ระบบการเก็บข้อมูลสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ ขาดงบประมาณในการดำเนินงานและผลการประเมินไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์

รัชดา อรุณแสงฉาน (2544 : ง) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเวลาตามกระบวนการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า

1. ผู้บริหารสามารถใช้เวลาอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกด้าน เช่นเดียวกันยกเว้นด้านการวางแผน ที่พบว่า ผู้บริหารสามารถใช้เวลาอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สิ่งการจัดองค์การ การควบคุม การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และการวางแผน

2. ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผลการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านอาคารสถานที่ และงานบริหารทั่วไป ที่พบว่า ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ย ได้แก่ งานอาคารสถานที่ งานบริหารทั่วไป งานปกครองนักเรียน งานธุรการ งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชนและงานวิชาการ

3. เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ประสิทธิภาพการทำงาน และที่ตั้งของโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เรื่อง การบริหารเวลาตามกระบวนการบริหารกับผลการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12 มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง

ปรีชา เกตุผดุง (2549 : ง) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องสภาพและความต้องการการพัฒนานุเคราะห์ของครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการพัฒนานุเคราะห์ของครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความต้องการการพัฒนานุเคราะห์ของครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. สภาพการพัฒนานุเคราะห์ของครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นการพัฒนาด้วยตนเอง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. สภาพการพัฒนานุเคราะห์ของครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นการพัฒนานุเคราะห์โดยกระบวนการบริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ความต้องการการพัฒนานุเคราะห์ของครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ความต้องการการพัฒนานุเคราะห์ของครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิจารณ์ ขาวแพร่ (2546 : ง) ศึกษาวิจัย เรื่องปัญหาการบริหารงานบุคลากรครูผู้สอนของ บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตราด ผลการวิจัย พบว่า (1) ปัญหาการบริหารงานบุคลากรครูผู้สอนของบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษา จังหวัดตราด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ระดับ ปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมด้านพัฒนา บุคลากรโดยส่งไปศึกษาอบรมหรือดูงาน ด้านพัฒนานุเคราะห์โดยกระบวนการพัฒนาดตนเอง ด้าน การพัฒนานุเคราะห์โดยกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนานุเคราะห์โดยกระบวนการ บริหาร (2) ปัญหาการบริหารงานบุคลากรครูผู้สอนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตราด ซึ่งจำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการฝึกอบรม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) ส่วนนอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ (3) ปัญหาการบริหารงานบุคลากรครูผู้สอนของบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษา จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและทุกรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

ทองสา ยงเพชร (2551 : ง-จ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการดำเนินงานตาม กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่า

1. การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ด้าน

2. การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก

และขนาดใหญ่ พบว่า ด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ด้านการรายงานผล และด้านการบริหารงบประมาณ ส่วนด้านการวินิจัยสั่งการ ไม่แตกต่างกัน

3. ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1

3.1 ด้านการวางแผน พบว่า ควรมีการวางแผนทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และควรมีการวางรูปแบบการทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากที่สุด

3.2 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ พบว่า การกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ต้องมีการคัดเลือก โดยควรคำนึงถึง ทักษะความรู้ ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา

3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า ควรใช้หลักธรรมธิปไตย คือ นิติธรรม คุณธรรม ความรับผิดชอบ ความโปร่งใสและความถูกต้องมาใช้ในการบริหาร

3.4 ด้านการวินิจัยสั่งการ พบว่า ควรใช้เหตุผลในการวินิจัยสั่งการ ไม่ใช่ความรู้สึก หรืออคติส่วนตัว

3.5 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ พบว่า ควรมีการประสานงานกับหน่วยงานที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาร่วมปฏิบัติงาน

3.6 ด้านการรายงานผล พบว่า ควรมีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่างๆ ทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน อยากมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ก่อให้เกิดความร่วมมือในทางที่ดี

3.7 ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า ควรมีการชี้แจงงบประมาณที่ได้รับให้ทราบทั่วกัน อาจจะเป็นช่วงประชุมประจำเดือน

รอสานา ยามา (2556 : ง-จ) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดปัตตานี ผลการค้นคว้าอิสระ พบว่า (1) การดำเนินงานตาม กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) เปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะ ของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดปัตตานี จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า ครูที่มีเพศชาย

และหญิงมีทัศนคติต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

แบนดี้และไชลา (Bandy and Sheila. 1990 : 1055-A ; อ้างถึงใน ทองสา ขงเพชร, 2551 : 58) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในรัฐแคลิฟอร์เนีย จำแนกตามโรงเรียนระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ต้องการ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการนิเทศและการประเมินผล ด้านการจัดบรรยากาศของโรงเรียน ด้านการประสานงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร และในทุกๆระดับ ไม่ปรากฏพฤติกรรมใดมีความสำคัญเป็นพิเศษ

เมอร์เรย์ (Murray. 1996 : 125 A ; อ้างถึงใน ทองสา ขงเพชร, 2551 : 58) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภูมิศึกษารับฟังของผู้ให้การศึกษา (นโยบาย การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนประจำอำเภอ) วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อสำรวจวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น การศึกษาธรรมชาติของการบริหารที่ได้ผลของโรงเรียนประจำอำเภอความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับกระบวนการบริหาร ผลของการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมไม่สามารถแยกจากสถาบันและกระบวนการซึ่งรวมตัวกันเป็นกระบวนการบริหาร วัฒนธรรมขององค์กรเกิดขึ้นโดยการประชุมเจรจาและการปรับตัวของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งสามารถอธิบายขอบเขตของมาตรฐานการศึกษาโยงไปสู่กระบวนการบริหารในอนาคต

วาซซาลโล (Vassallo. 1999 : 658 A ; อ้างถึงใน ทองสา ขงเพชร, 2551 : 58) ซึ่งได้ศึกษาวิจัย เรื่องทางเลือกความเคลื่อนไหวและความเสมอภาคทางการศึกษา (การปฏิรูปการศึกษา ทางเลือกของโรงเรียน ธรรมนูญโรงเรียน) การศึกษา พบว่า การวิเคราะห์ความสำเร็จของโปรแกรมการเลือกโปรแกรมในการทดสอบการมีส่วนร่วมของบุคคลและนักเรียนได้รับผลประโยชน์จากวิธีการสอน และในบางกรณีการปรับปรุงคะแนนจากการทดสอบมีข้อบกพร่องในการควบคุมป้องกันตัวบ่งชี้ทางการศึกษา การรายงานจากการนำเสนอหลักฐานที่ได้แย้งไม่ได้เป็นทางเลือกหนึ่งเป็นพิเศษ ในการตอบปัญหาการจัดการศึกษาของอเมริกา การศึกษานี้เสนอแนะว่า จุดที่ตัดสินใจสำหรับการศึกษาในอนาคต ความพยายามที่จะปฏิรูปการศึกษา และวิจารณ์สำหรับโปรแกรม

การศึกษาที่น่าสนใจของประชาชนระหว่างโครงการของเอกชนและรัฐบาล และความต้องการอิสระของผู้เรียน

คลิเน (Kline. 1999 : 1448 A ; อ้างถึงใน ทองสา ขงเพชร, 2551 : 58) ศึกษาวิจัยเรื่อง โรงเรียนเปรียบเสมือนองค์กรแห่งการเรียนรู้ : การศึกษาประวัติการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน (การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปโรงเรียน) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ใช้ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบในการสร้างสิ่งแวดล้อม โดยการระดมความคิดจากคนในกลุ่ม ในขณะที่โรงเรียนก็ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองโดยอาศัย นักการศึกษา และนักวิเคราะห์การศึกษา ศึกษาจากคะแนนสอบและอัตราการจบจากการศึกษานี้ พบว่า มีโรงเรียนแห่งหนึ่งที่มีผลแตกต่างไป โดยผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประวัติศาสตร์การเรียนรู้ของโรงเรียน Jefferson การวิจัยที่พบจะย้อนกลับไปยังกลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการศึกษาโดยการทำ Focus Group (กระบวนการกลุ่ม) โดยวิธีการนี้เป็นวิธีการที่ถือเป็นหัวใจสำคัญของการวิจัย ผลการศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียน Jefferson พบว่า โครงสร้างพื้นฐานมีอิทธิพลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียนหรือความสำคัญของโรงเรียน หรือความเปลี่ยนแปลง

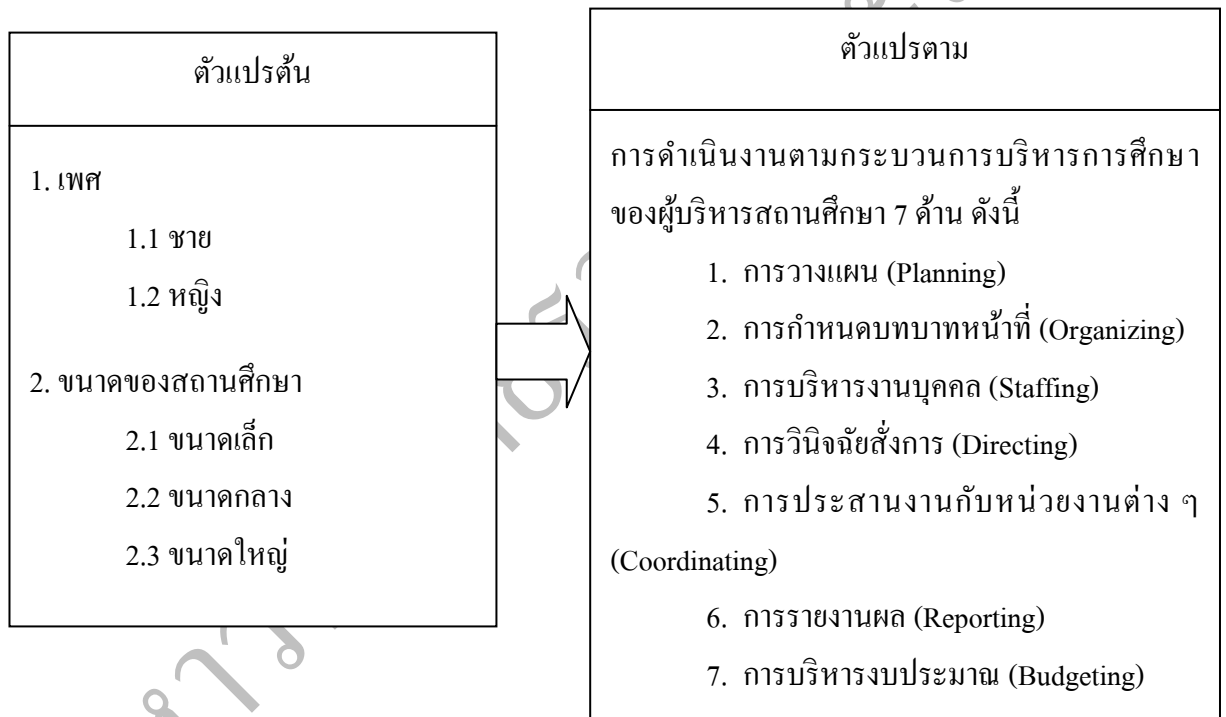
ไดมูซิโอ (DiMuzio. 1990 : 3803-A ; อ้างถึงใน เพ็ญประภา หรัยเจริญ. 2542 : 36) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขนาดของโรงเรียน บรรยากาศโรงเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาในรัฐนิวยอร์ก โดยศึกษาจากกลุ่มนักเรียน พบว่า ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางลบกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน นักเรียนที่ศึกษาในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการอ่านและวิชาคณิตศาสตร์ต่ำกว่านักเรียนที่ศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนสมรรถภาพทางการเรียนและการสอบภาคปลาย พบว่า นักเรียนที่ศึกษาในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีสมรรถภาพทางการเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่านักเรียนที่ศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

จากผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องนำเสนอขึ้น จะเห็นได้ว่าไม่ว่าการศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง หรือการศึกษาที่เกี่ยวข้องบางส่วน พบว่า ผลการปฏิบัติส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับมากและอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงส่วนการไม่ปฏิบัตินั้น ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ปฏิบัติงานในด้านการประเมินผลมากที่สุด สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การขาดบุคลากร ขาดงบประมาณ ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน รวมทั้งการไม่ปฏิบัติตามแผน และขาดการประเมินผลการปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องตลอดจนไม่ได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงงาน ดังนั้น การบริหารการศึกษาตามกระบวนการบริหารนั้น การพัฒนานุเคราะห์ให้มีความรู้ ความเข้าใจและการสนับสนุนงบประมาณให้ทางโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นมาก ตลอดจนถึงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารด้วย แต่ในสภาพ

ความเป็นจริง การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในภาพรวมมีการปฏิบัติปานกลาง เพื่อที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาต่อไป

### กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการปฏิบัติงานที่สำคัญ เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับอนาคตของชาติ ดังนั้น ผู้ค้นคว้าอิสระจึงสามารถสรุปเพื่อเป็นแนวทางในการค้นคว้าอิสระ ดังรายละเอียดในกรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ ดังนี้



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ

### สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

1. ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 แตกต่างกัน

2. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีทักษะต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการค้นคว้าอิสระเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ในบทนี้นำเสนอวิธีการดำเนินการค้นคว้าอิสระ ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและแผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ ซึ่งดำเนินการค้นคว้าอิสระตามขั้นตอนดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการค้นคว้าอิสระคือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอน อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 524 คน จาก 53 โรงเรียน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ด้วยค่าความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์ ( $e = .05$ ) โดยใช้สูตร ยามาเน่ (Yamane; อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชยกุลวงศ์, 2546 : 100-102) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  แทน ขนาดของประชากร

$e$  แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มที่ยอมรับได้ (Sampling Error) ในที่นี้กำหนด เท่ากับ .05

จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

$$n = \frac{524}{1 + 524(0.05)^2}$$

$$n = \frac{524}{2.31}$$

$$= 226.84 \text{ คน}$$

ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำนวน 227 คน

2.2 จากนั้นสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยใช้แต่ละโรงเรียนเป็นกลุ่ม จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 227 คน (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2543 : 59-61) โดยการเทียบสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง แสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

| ที่ | ชื่อโรงเรียน   | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----|----------------|---------|---------------|
| 1   | บ้านไม้แก่น    | 10      | 4             |
| 2   | บ้านเกียรติ    | 8       | 3             |
| 3   | บ้านก้อแล      | 9       | 4             |
| 4   | บ้านกอดดือรี   | 10      | 4             |
| 5   | บ้านควอ        | 11      | 5             |
| 6   | บ้านไต้ป่าแก๊ะ | 9       | 4             |
| 7   | บ้านบุกะจือมา  | 8       | 3             |
| 8   | บ้านวังพญา     | 7       | 3             |
| 9   | บ้านอุเปาะ     | 9       | 4             |
| 10  | บ้านปงตา       | 9       | 4             |
| 11  | บ้านเจาะบือแม  | 8       | 3             |
| 12  | บ้านมาแฮ       | 13      | 6             |
| 13  | บ้านบือม้ง     | 11      | 5             |
| 14  | ธารแร่         | 5       | 2             |
| 15  | บ้านกาลอ       | 11      | 5             |

| ที่ | ชื่อโรงเรียน     | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----|------------------|---------|---------------|
| 16  | บ้านตะโละ        | 10      | 4             |
| 17  | บ้านยะต๊ะ        | 5       | 2             |
| 18  | คีรีบูรวัฒนา     | 3       | 1             |
| 19  | บ้านรามัน        | 27      | 13            |
| 20  | บ้านปือยอง       | 9       | 4             |
| 21  | บ้านพอเม็ง       | 9       | 4             |
| 22  | พัฒนาบาลอ        | 23      | 10            |
| 23  | บ้านละแอ         | 5       | 2             |
| 24  | บ้านปูลัย        | 6       | 3             |
| 25  | บ้านสะโต         | 12      | 5             |
| 26  | บ้านจำปูน        | 8       | 3             |
| 27  | บ้านโกตาบารู     | 26      | 12            |
| 28  | บ้านนาเตย        | 9       | 4             |
| 29  | บ้านยือโระ       | 9       | 4             |
| 30  | บ้านบาโงย        | 5       | 2             |
| 31  | บ้านอาหือโตะ     | 8       | 3             |
| 32  | บ้านกาลูปัง      | 9       | 4             |
| 33  | บ้านกาดีอแป      | 4       | 2             |
| 34  | บ้านปือดองพัฒนา  | 12      | 5             |
| 35  | บ้านจะรังตาดงฯ   | 17      | 7             |
| 36  | วัดรังสิตาวาส    | 10      | 4             |
| 37  | บ้านโตะพราน      | 7       | 3             |
| 38  | บ้านพรุ          | 8       | 3             |
| 39  | บ้านบูเกะปือราแง | 4       | 2             |
| 40  | บ้านตะโละสคาร์   | 2       | 1             |
| 41  | บ้านกือเม็ง      | 9       | 4             |
| 42  | บ้านตะโละหลอ     | 26      | 12            |
| 43  | บ้านปาดะฮัน      | 5       | 2             |
| 44  | บ้านบึงน้ำใส     | 9       | 4             |

| ที่ | ชื่อโรงเรียน   | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----|----------------|---------|---------------|
| 45  | บ้านด้นแซะ     | 12      | 5             |
| 46  | บ้านปือเล้ง    | 9       | 4             |
| 47  | บ้านจะก๊ะ      | 9       | 4             |
| 48  | บ้านกำแพงปือแน | 10      | 4             |
| 49  | ครูประชาสรรค์  | 9       | 4             |
| 50  | บ้านป่าแตราย   | 9       | 4             |
| 51  | บ้านแหลมทราย   | 9       | 4             |
| 52  | บ้านพะปูละ     | 11      | 5             |
| 53  | บ้านกะรอ       | 12      | 5             |
| รวม |                | 524     | 227           |

ที่มา : (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1, 2555)

2.3 ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอน อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยวิธีสุ่มอย่างง่ายด้วยการจับฉลาก (Simple Random Sampling) โดยไม่คืนกลับ

## เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

### 1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ค้นคว้าอิสระสร้างขึ้นโดยประมวลแนวความคิดที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศและขนาดของสถานศึกษา

**ตอนที่ 2** แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร

สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 50 ข้อ  
ครอบคลุมการบริหาร 7 ด้าน ดังนี้

|                                         |              |
|-----------------------------------------|--------------|
| ด้านที่ 1 การวางแผน                     | จำนวน 10 ข้อ |
| ด้านที่ 2 การกำหนดบทบาทหน้าที่          | จำนวน 7 ข้อ  |
| ด้านที่ 3 การบริหารงานบุคคล             | จำนวน 6 ข้อ  |
| ด้านที่ 4 การวินิจัยสั่งการ             | จำนวน 7 ข้อ  |
| ด้านที่ 5 การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ | จำนวน 6 ข้อ  |
| ด้านที่ 6 การรายงาน                     | จำนวน 7 ข้อ  |
| ด้านที่ 7 การบริหารงบประมาณ             | จำนวน 7 ข้อ  |

โดยให้น้ำหนักค่าคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

## 2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ค้นคว้าได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามลำดับขั้นดังนี้

2.1 ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของเนื้อหาจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดโครงสร้างและเนื้อหาของแบบสอบถาม

2.2 สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับตัวแปรที่จะศึกษาทั้ง 7 ด้าน ในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

2.2.1 ด้านการวางแผน

2.2.2 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่

2.2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

#### 2.2.4 ด้านการวินิจฉัยสั่งการ

#### 2.2.5 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

#### 2.2.6 ด้านการรายงานผล

#### 2.2.7 ด้านการบริหารงบประมาณ

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องกับเนื้อหา ความถูกต้องของภาษา และความชัดเจนในข้อความเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะ

2.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้องของโรวินELLIและแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton, 1978 : 34-37 ; อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 117) โดยให้คะแนนดังนี้

|                  |                                                |
|------------------|------------------------------------------------|
| +1 เมื่อแน่ใจว่า | ข้อความตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา    |
| 0 เมื่อแน่ใจว่า  | ข้อความตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา    |
| -1 เมื่อแน่ใจว่า | ข้อความไม่ตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา |

แล้วคัดเลือกข้อความที่มีดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 – 1.00 ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า .50 นำไปปรับปรุงหรือตัดไปตามความเหมาะสม ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญปรากฏว่า ทุกข้อความมีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.6 ขึ้นไป (ตามภาคผนวก ข)

2.5 นำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในโรงเรียนอำเภอกองปินัง จังหวัดยะลา ซึ่งเป็นประชากรนอกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ และมีลักษณะหรือคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน แล้วนำมาหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ทั้งฉบับและรายด้าน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  – Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach ; อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชยศุภวงศ์, 2546 : 147) ผลปรากฏว่ามีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .985 (ดังปรากฏในภาคผนวก ง)

2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ และปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการค้นคว้าอิสระต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวจาก สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เพื่อนำส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน เพื่อขอความอนุเคราะห์สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 53 โรงเรียน ในการมอบและเก็บแบบสอบถามภายใน 10 วัน นับตั้งแต่วันมอบแบบสอบถาม

2. ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 1 ด้วยตนเอง เพื่อขอความอนุเคราะห์รับแบบสอบถามคืนจากสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายและกำหนดไปปรับแบบสอบถามคืน ภายใน 20 วัน

3. ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนในอำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 1

4. ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียน จำนวน 250 ฉบับ ได้กลับคืนมาจำนวน 227 ฉบับ และรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ พบว่า มีความสมบูรณ์ จำนวน 227 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้น ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปตามลำดับดังนี้

1.1 วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และนำผลการวิเคราะห์เสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

1.2 วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) และระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 1 นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาให้นักการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางของเบสต์ ดังนี้ (Best, 1977 : 204 – 208 ; อ้างถึงในอุมัร สวาหลัง, 2546 : 99)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทดสอบที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำแนกตามตัวแปรเพศ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way Anova) หากพบความแตกต่าง ดำเนินการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายกลุ่ม โดยการเปรียบเทียบพหุคูณด้วยวิธีการของเชฟเฟต์ (Scheffe's Test)

1.5 วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 3 วิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในแต่ละด้าน โดยการประมวลความคิดเห็นและแจกแจงความถี่ในแต่ละด้าน แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปความเรียง

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 2.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1.1 การหาคุณภาพด้านความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาหรือค่า IOC ของโรวินลลีและแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton ,1978 : 34-37 ; อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์,2540 : 117)

2.1.2 การหาคุณภาพด้านความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach,1990 : 204 ; อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชยกุลวงศ์,2546 : 147)

### 2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.1 การหาค่าความถี่ (Frequency)

2.2.2 การหาค่าร้อยละ (Percentage)

2.2.3 การหาค่าเฉลี่ย (Mean)

2.2.4 การหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2.5 การทดสอบที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม

2.2.6 การทดสอบค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

- (1) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร
- (2) เปรียบเทียบระหว่างพหุคูณ เมื่อพบว่าค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Sheffe's Method)

### แผนปฏิบัติการคั่นคว่ำอิสระ

ผู้ศึกษาคั่นคว่ำอิสระได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการคั่นคว่ำอิสระดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แผนปฏิบัติการคั่นคว่ำอิสระ

| ที่ | ระยะเวลา ขั้นตอน<br>ของกิจกรรม       | ระยะเวลาดำเนินการ พ.ศ. 2555-2556 |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |
|-----|--------------------------------------|----------------------------------|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|------|-----|-----|-----|
|     |                                      | ด.ค                              | พ.ย | ธ.ค | ม.ค | ก.พ | มี.ค | เม.ย | พ.ค | มิ.ย | ก.ค | ส.ค | ก.ย |
|     |                                      | 55                               | 55  | 55  | 56  | 56  | 56   | 56   | 56  | 56   | 56  | 56  | 56  |
| 1   | ร่างแนวทางการคั่นคว่ำอิสระ           | ↔                                |     |     |     |     |      |      |     |      |     |     |     |
| 2   | ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  |                                  |     | ↔   |     |     |      |      |     |      |     |     |     |
| 3   | สร้างเครื่องมือทดลองใช้ปรับปรุงแก้ไข |                                  |     |     |     | ↔   |      |      |     |      |     |     |     |
| 4   | เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง     |                                  |     |     |     |     |      | ↔    |     |      |     |     |     |
| 5   | วิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย        |                                  |     |     |     |     |      |      | ↔   |      |     |     |     |
| 6   | เขียนต้นฉบับคั่นคว่ำอิสระ            |                                  |     |     |     |     |      |      |     | ↔    |     |     |     |
| 7   | พิมพ์คั่นคว่ำอิสระและเข้าเล่ม        |                                  |     |     |     |     |      |      |     |      | ↔   |     |     |
| 8   | เสนอคั่นคว่ำอิสระ                    |                                  |     |     |     |     |      |      |     |      |     | ↔   |     |

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระจะนำเสนอผลการ วิเคราะห์ข้อมูลใน 3 หัวข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยกำหนดสัญลักษณ์ไว้ ดังนี้

|           |     |                                       |
|-----------|-----|---------------------------------------|
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย                             |
| SD        | แทน | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน               |
| t         | แทน | ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานด้วยค่าที  |
| F         | แทน | ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานด้วยค่าเอฟ |

#### ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และนำเสนอผลการวิเคราะห์เสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย
2. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) และระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาให้นักการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางของเบสต์ ดังนี้ (Best, 1977 : 204 – 208 ; อ้างถึงในอุ่มริ์ สวาลัง, 2546 : 99)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทดสอบที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำแนกตามตัวแปรเพศ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

4. วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way Anova) หากพบความแตกต่าง ดำเนินการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยการเปรียบเทียบพหุคูณด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Test)

5. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 3 วิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในแต่ละด้าน โดยการประมวลความคิดเห็นและแจกแจงความถี่ในแต่ละด้าน แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปความเรียง

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรเพศ และขนาดของสถานศึกษา ปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ลำดับ | รายการ           | จำนวน      | คิดเป็นร้อยละ |
|-------|------------------|------------|---------------|
| 1     | เพศ              |            |               |
|       | 1.1 ชาย          | 49         | 21.60         |
|       | 1.2 หญิง         | 178        | 78.40         |
|       | <b>รวม</b>       | <b>227</b> | <b>100.00</b> |
| 2     | ขนาดของสถานศึกษา |            |               |
|       | 2.1 ขนาดเล็ก     | 36         | 15.90         |
|       | 2.2 ขนาดกลาง     | 137        | 60.30         |
|       | 2.3 ขนาดใหญ่     | 54         | 23.80         |
|       | <b>รวม</b>       | <b>227</b> | <b>100.00</b> |

จากตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 227 คน พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60 และเป็นเพศหญิง จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 78.40 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกผู้ตอบแบบสอบถามตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดกลางมากที่สุด จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 60.40 รองลงมาโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 23.80 และโรงเรียนขนาดเล็กน้อยที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 15.90 ตามลำดับ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 รายละเอียดมีดังนี้

ตารางที่ 4 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ภาพรวมและรายด้าน

| การดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร<br>การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา | $\bar{X}$ | SD   | ระดับการดำเนินงาน |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------|
| 1. ด้านการวางแผน                                                | 3.92      | 0.56 | มาก               |
| 2. ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่                                     | 3.99      | 0.60 | มาก               |
| 3. ด้านการบริหารงานบุคคล                                        | 3.79      | 0.70 | มาก               |
| 4. ด้านการวินิจัยสั่งการ                                        | 3.80      | 0.66 | มาก               |
| 5. ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ                             | 3.89      | 0.64 | มาก               |
| 6. ด้านการรายงานผล                                              | 3.77      | 0.65 | มาก               |
| 7. ด้านการบริหารงบประมาณ                                        | 3.80      | 0.78 | มาก               |
| รวม                                                             | 3.85      | 0.58 | มาก               |

จากตารางที่ 4 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.99$ ) รองลงมา คือ ด้านการวางแผน ( $\bar{X} = 3.92$ ) และด้านการรายงานผล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.77$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวางแผน

| ข้อที่ | การดำเนินงาน<br>ด้านการวางแผน                                                        | $\bar{X}$ | SD   | ระดับการดำเนินงาน |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------|
| 1      | การจัดให้มีแหล่งข้อมูลของโรงเรียนไว้เป็นระบบเพื่อใช้ในการวางแผน                      | 3.86      | 0.64 | มาก               |
| 2      | การจัดให้มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศประกอบในการวางแผน                                  | 3.85      | 0.74 | มาก               |
| 3      | การให้คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียน                   | 4.06      | 0.80 | มาก               |
| 4      | การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานไว้อย่างชัดเจน                                          | 4.04      | 0.73 | มาก               |
| 5      | การจัดระบบการประสานแผนงานให้สอดคล้องกับทุกระดับ                                      | 3.81      | 0.74 | มาก               |
| 6      | การกำหนดแผนงานหรือโครงการให้สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม                          | 3.96      | 0.71 | มาก               |
| 7      | การกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ของงานในแผนงานให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง                      | 3.86      | 0.73 | มาก               |
| 8      | การชี้แจงแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจก่อนลงมือปฏิบัติ       | 3.88      | 0.82 | มาก               |
| 9      | การจัดให้มีปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปีในรอบปี เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและประเมินผล | 3.89      | 0.79 | มาก               |
| 10     | การกำหนดนโยบายของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน                                              | 3.98      | 0.75 | มาก               |
| รวม    |                                                                                      | 3.92      | 0.56 | มาก               |

จากตารางที่ 5 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวางแผน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.92$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับ มาก โดยการให้คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.06$ ) รองลงมาคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.04$ ) และการจัดระบบการประสานแผนงานให้สอดคล้องกับทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.81$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่

| ข้อที่ | การดำเนินงาน                                                                                      |           | SD   | ระดับการดำเนินงาน |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------|
|        | ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่                                                                          |           |      |                   |
|        |                                                                                                   | $\bar{X}$ |      |                   |
| 1      | การจัดโครงสร้างการบริหารในโรงเรียนไว้อย่างเหมาะสม                                                 | 4.07      | 0.75 | มาก               |
| 2      | การจัดให้มีแผนภูมิแสดงสายงานในโรงเรียนอย่างชัดเจน                                                 | 4.07      | 0.76 | มาก               |
| 3      | การมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรในโรงเรียนได้เหมาะสมกับความรับผิดชอบ                                  | 4.03      | 0.75 | มาก               |
| 4      | การกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน | 3.94      | 0.78 | มาก               |
| 5      | การสร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานแต่ละคน                         | 3.95      | 0.75 | มาก               |
| 6      | มีคำสั่งแต่งตั้งการมอบหมายงานไว้อย่างชัดเจน                                                       | 4.14      | 0.79 | มาก               |
| 7      | การกำหนดให้มีการปรับปรุงการจัดระบบงานในโรงเรียนเป็นระยะๆ                                          | 3.76      | 0.77 | มาก               |
| รวม    |                                                                                                   | 3.99      | 0.60 | มาก               |

จากตารางที่ 6 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.99$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าตั้งแต่ตั้งการมอบหมายงานไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมาคือ การจัดโครงสร้างการบริหารในโรงเรียนไว้อย่างเหมาะสมและการจัดให้มีแผนภูมิแสดงสายงานในโรงเรียนอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.07$ ) และการกำหนดให้มีการปรับปรุงการจัดระบบงานในโรงเรียนเป็นระยะๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.76$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคล

| ข้อที่ | การดำเนินงาน                                                                                        | $\bar{X}$ | SD   | ระดับการดำเนินงาน |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------|
|        | ด้านการบริหารงานบุคคล                                                                               |           |      |                   |
| 1      | การจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่                                                                       | 3.52      | 0.97 | มาก               |
| 2      | การมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์                             | 3.93      | 0.80 | มาก               |
| 3      | การส่งเสริมให้ครู และบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ                                         | 4.06      | 0.78 | มาก               |
| 4      | การจัดให้มีสวัสดิการที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในโรงเรียน                                                | 3.74      | 0.95 | มาก               |
| 5      | การใช้เกณฑ์ที่แน่นอนและให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรในโรงเรียนในการเลื่อนตำแหน่งหรือได้โอกาสความก้าวหน้า | 3.70      | 0.90 | มาก               |
| 6      | การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของครูและบุคลากร                      | 3.77      | 0.82 | มาก               |
|        | รวม                                                                                                 | 3.79      | 0.70 | มาก               |

จากตารางที่ 7 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ใน

ระดับมาก โดยการส่งเสริมให้ครู และบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.06$ ) รองลงมาคือ การมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ( $\bar{X} = 3.93$ ) และการจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.52$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจฉัยสั่งการ

| ข้อที่ | การดำเนินงาน<br>ด้านการวินิจฉัยสั่งการ                                                      | $\bar{X}$ | SD   | ระดับการดำเนินงาน |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------|
| 1      | การวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลัก                                | 3.88      | 0.74 | มาก               |
| 2      | การใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ                           | 3.82      | 0.73 | มาก               |
| 3      | การปรึกษาหารือกับคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ก่อนออกคำสั่ง                      | 3.73      | 0.86 | มาก               |
| 4      | การสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติและความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ | 3.77      | 0.76 | มาก               |
| 5      | การควบคุม ดูแล และให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติตามคำสั่ง                                     | 3.85      | 0.77 | มาก               |
| 6      | การสั่งการอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้รับคำสั่งยอมรับและนำไปปฏิบัติได้                           | 3.82      | 0.79 | มาก               |
| 7      | การรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ได้วินิจฉัยสั่งการไปแล้ว                                            | 3.75      | 0.77 | มาก               |
| รวม    |                                                                                             | 3.80      | 0.66 | มาก               |

จากตารางที่ 8 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจฉัยสั่งการ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับ มาก โดยการวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.88$ ) รองลงมาคือ การควบคุม ดูแล และให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติตามคำสั่ง ( $\bar{X} = 3.85$ )

และการปรึกษาหารือกับคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ก่อนออกคำสั่ง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.73$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

| ข้อที่ | การดำเนินงาน                                                                                              | $\bar{X}$ | SD   | ระดับการดำเนินงาน |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------|
|        | ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ                                                                          |           |      |                   |
| 1      | การกำหนดให้มีการประสานงานที่เป็นระบบ และมีหลักเกณฑ์                                                       | 3.79      | 0.74 | มาก               |
| 2      | การจัดให้มีการประชุมครูและบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ครูต้องรับผิดชอบ                         | 4.09      | 0.74 | มาก               |
| 3      | การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน                                                     | 4.04      | 0.78 | มาก               |
| 4      | การประสานงานระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับชุมชนได้อย่างเหมาะสม                                               | 4.02      | 0.76 | มาก               |
| 5      | การจัดให้มีการประชุมสัมมนากับบุคลากรหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นระยะๆ | 3.66      | 0.85 | มาก               |
| 6      | การแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งของบุคลากร ชุมชน และหน่วยงานอื่น ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม                          | 3.71      | 0.85 | มาก               |
|        | รวม                                                                                                       | 3.89      | 0.64 | มาก               |

จากตารางที่ 9 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) และเมื่อพิจารณาข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยการจัดให้มีการประชุมครูและบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ครูต้องรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน ( $\bar{X} = 4.04$ ) และการจัดให้มีการประชุมสัมมนากับบุคลากร

หน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นระยะๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.66$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงานผล

| ข้อที่ | การดำเนินงาน<br>ด้านการรายงานผล                                                                           | $\bar{X}$ | SD   | ระดับการดำเนินงาน |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------|
| 1      | การเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนให้<br>คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนทราบ<br>เป็นระยะๆ                           | 3.84      | 0.80 | มาก               |
| 2      | การแจ้งผลการประชุม การดำเนินงาน<br>โครงการ/กิจกรรม ต่างๆ ให้ครูและ<br>บุคลากรทราบ                         | 3.93      | 0.77 | มาก               |
| 3      | การแจ้งข่าวความเคลื่อนไหวทางการศึกษา<br>ให้คณะครูทราบภายในระยะเวลาที่<br>เหมาะสม                          | 3.83      | 0.77 | มาก               |
| 4      | การจัดให้มีประกาศ แผ่นภูมิ สถิติ และ<br>แผนผังต่างๆ เพื่อเสนอข่าวสารการศึกษา<br>ให้ครูทราบ                | 3.64      | 0.86 | มาก               |
| 5      | การจัดกิจกรรมแสดงผลงานและ<br>ความก้าวหน้าของโรงเรียนให้<br>คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และ<br>ชุมชนทราบ | 3.69      | 0.81 | มาก               |
| 6      | การรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้ง<br>ปัญหาอุปสรรคให้คณะกรรมการ<br>สถานศึกษา ผู้ร่วมงานทราบ                 | 3.69      | 0.77 | มาก               |

| ข้อที่ | การดำเนินงาน<br>ด้านการรายงานผล                                                          | $\bar{X}$ | SD   | ระดับการดำเนินงาน |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------|
| 7      | การรายงานผลการปฏิบัติงานรวมทั้งปัญหาอุปสรรคให้ผู้บังคับบัญชา และคณะกรรมการสถานศึกษา ทราบ | 3.79      | 0.73 | มาก               |
| รวม    |                                                                                          | 3.77      | 0.65 | มาก               |

จากตารางที่ 10 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงานผลพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยการแจ้งผลการประชุม การดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ต่าง ๆ ให้ครูและบุคลากรทราบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.93$ ) รองลงมาคือ การเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนให้คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนทราบเป็นระยะๆ ( $\bar{X} = 3.84$ ) และการจัดให้มีประกาศ แผนภูมิ สถิติ และแผนผังต่าง ๆ เพื่อเสนอข่าวสารการศึกษาให้ครูทราบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.64$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณ

| ข้อที่ | การดำเนินงาน<br>ด้านการบริหารงบประมาณ                                            | $\bar{X}$ | SD   | ระดับการดำเนินงาน |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------|
| 1      | การจัดให้มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนอย่างเหมาะสม                          | 3.87      | 0.86 | มาก               |
| 2      | การจัดให้คณะครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน              | 3.67      | 0.92 | มาก               |
| 3      | การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนให้เป็นไปอย่างประหยัด และให้ประโยชน์สูงสุด | 3.83      | 0.91 | มาก               |

ตารางที่ 11 ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณ(ต่อ)

| ข้อที่ | การดำเนินงาน                                                                     |  | $\bar{X}$ | SD   | ระดับการดำเนินงาน |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|--|-----------|------|-------------------|
|        | ด้านการบริหารงบประมาณ                                                            |  |           |      |                   |
| 4      | การจัดให้มีระบบการบริหารวัสดุและสินทรัพย์อย่างเหมาะสมและปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ |  | 3.85      | 0.86 | มาก               |
| 5      | การอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายงบประมาณแก่บุคลากรในโรงเรียน                       |  | 3.76      | 0.87 | มาก               |
| 6      | การจัดให้มีและควบคุมการประเมินผลโครงการต่างๆ เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน            |  | 3.85      | 0.84 | มาก               |
| 7      | การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณตามโครงการต่างๆ ให้ครูและบุคลากรทั้งโรงเรียนได้ทราบ |  | 3.74      | 0.99 | มาก               |
| รวม    |                                                                                  |  | 3.80      | 0.78 | มาก               |

จากตารางที่ 11 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร  
สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหาร  
งบประมาณ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่  
ในระดับมาก โดยการจัดให้มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด ( $\bar{X} = 3.87$ ) รองลงมาคือ การจัดให้มีระบบการบริหารวัสดุและสินทรัพย์อย่างเหมาะสมและ  
ปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบและการจัดให้มีและควบคุมการประเมินผลโครงการต่าง ๆ เมื่อสิ้นสุดการ  
ดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.85$ ) และการจัดให้คณะครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ  
ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.67$ ) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตาม  
เพศและขนาดสถานศึกษา รายละเอียดในตารางที่ 12 - 13

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอราชมั่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามเพศ

| การดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร<br><br>การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา | ชาย       |      | หญิง      |      | t    | sig  |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|------|------|------|
|                                                                     | (N=49)    |      | (N=178)   |      |      |      |
|                                                                     | $\bar{X}$ | SD   | $\bar{X}$ | SD   |      |      |
| 1. ด้านการวางแผน                                                    | 4.07      | 0.55 | 3.88      | 0.56 | 2.17 | 0.03 |
| 2. ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่                                         | 4.22      | 0.59 | 3.93      | 0.60 | 2.96 | 0.00 |
| 3. ด้านการบริหารงานบุคคล                                            | 4.07      | 0.61 | 3.71      | 0.70 | 3.23 | 0.00 |
| 4. ด้านการวินิจัยสั่งการ                                            | 4.01      | 0.63 | 3.75      | 0.66 | 2.51 | 0.01 |
| 5. ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ                                 | 4.04      | 0.66 | 3.84      | 0.63 | 1.88 | 0.06 |
| 6. ด้านการรายงานผล                                                  | 3.97      | 0.65 | 3.72      | 0.64 | 2.37 | 0.02 |
| 7. ด้านการบริหารงบประมาณ                                            | 3.92      | 0.82 | 3.76      | 0.77 | 1.30 | 0.20 |
| รวม                                                                 | 4.04      | 0.57 | 3.80      | 0.58 | 2.62 | 0.01 |

จากตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราชมั่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่า ภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการวินิจัยสั่งการ และด้านการรายงานผล โดยที่ครูเพศชายมีทักษะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูเพศหญิงทั้งภาพรวมและทุกด้าน ส่วนด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ และด้านการบริหารงบประมาณ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

| การดำเนินงานตาม<br>กระบวนการบริหาร<br>การศึกษาของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา | สถานศึกษา<br>ขนาดเล็ก<br>(N=36) |      | สถานศึกษา<br>ขนาดกลาง<br>(N=137) |      | สถานศึกษา<br>ขนาดใหญ่<br>(N=54) |      | F     | sig  | คู่ที่<br>แตกต่าง |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------|----------------------------------|------|---------------------------------|------|-------|------|-------------------|
|                                                                         | (1)                             |      | (2)                              |      | (3)                             |      |       |      |                   |
|                                                                         | $\bar{X}$                       | SD   | $\bar{X}$                        | SD   | $\bar{X}$                       | SD   |       |      |                   |
|                                                                         |                                 |      |                                  |      |                                 |      |       |      |                   |
| 1. ด้านการวางแผน                                                        | 3.83                            | 0.59 | 3.81                             | 0.56 | 4.25                            | 0.40 | 13.95 | 0.00 | (1,3),(2,3)       |
| 2.ด้านการกำหนดบทบาท<br>หน้าที่                                          | 3.81                            | 0.65 | 3.91                             | 0.60 | 4.32                            | 0.45 | 12.00 | 0.00 | (1,3),(2,3)       |
| 3.ด้านการบริหารงาน<br>บุคคล                                             | 3.58                            | 0.69 | 3.68                             | 0.72 | 4.19                            | 0.48 | 12.98 | 0.00 | (1,3),(2,3)       |
| 4. ด้านการวินิจฉัยสั่งการ                                               | 3.62                            | 0.71 | 3.73                             | 0.66 | 4.11                            | 0.55 | 8.74  | 0.00 | (1,3),(2,3)       |
| 5.ด้านการประสานงานกับ<br>หน่วยงานต่างๆ                                  | 3.64                            | 0.68 | 3.80                             | 0.65 | 4.26                            | 0.41 | 14.14 | 0.00 | (1,3),(2,3)       |
| 6. ด้านการรายงานผล                                                      | 3.53                            | 0.67 | 3.67                             | 0.62 | 4.21                            | 0.48 | 19.26 | 0.00 | (1,3),(2,3)       |
| 7.ด้านการบริหาร<br>งบประมาณ                                             | 3.67                            | 0.66 | 3.64                             | 0.83 | 4.28                            | 0.48 | 14.94 | 0.00 | (1,3),(2,3)       |
| รวม                                                                     | 3.67                            | 0.58 | 3.75                             | 0.58 | 4.23                            | 0.39 | 17.50 | 0.00 | (1,3),(2,3)       |

จากตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ข้าราชการครูที่ปฏิบัติราชการในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีทักษะสูงกว่าข้าราชการครูที่ปฏิบัติราชการในสถานศึกษาขนาดเล็ก และข้าราชการครูที่ปฏิบัติราชการในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีทักษะสูงกว่าข้าราชการครูที่ปฏิบัติราชการในสถานศึกษาขนาดกลาง ทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้าน

ตอนที่ 3 ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 7 ด้าน ได้แก่

#### ปัญหา

1. ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวางแผน
  2. ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่
  3. ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคล
  4. ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจฉัยสั่งการ
  5. ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ
  6. ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงานผล
  7. ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณ
- ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ปรากฏดังตารางที่ 14 - 20

ตารางที่ 14 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวางแผน

| ลำดับที่ | ปัญหา                                                                                                             | ความถี่ |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ในการวางแผนผู้บริหารไม่ได้ศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา มาประกอบในการวางแผน | 20      |
| 2        | ผู้บริหารไม่มีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า                                                                    | 8       |
| 3        | ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้คณะครูเข้าร่วมในการวางแผน                                                                 | 5       |
| 4        | ผู้บริหารไม่มีการชี้แจงเกี่ยวกับแผนการดำเนินงานให้กับคณะครูและบุคลากรได้รับทราบ                                   | 3       |

จากตารางที่ 14 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวางแผน พบว่าค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ในการวางแผนผู้บริหารไม่ได้ศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา มาประกอบในการวางแผน อันดับที่สองคือผู้บริหารไม่มีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า อันดับที่สาม คือ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้คณะครูเข้าร่วมในการวางแผน และอันดับที่สี่ คือ ผู้บริหารไม่มีการชี้แจงเกี่ยวกับแผนการดำเนินงานให้กับคณะครูและบุคลากรได้รับทราบ

ตารางที่ 15 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่

| ลำดับที่ | ปัญหา                                                                                        | ความถี่ |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ผู้บริหารไม่ระบุหน้าที่ ขอบข่ายงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับแต่ละคน                              | 25      |
| 2        | ในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถ              | 18      |
| 3        | ผู้บริหารไม่สร้างความเข้าใจร่วมกัน ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานแต่ละคนให้ชัดเจน | 7       |

จากตารางที่ 15 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ พบว่าค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ผู้บริหารไม่ระบุหน้าที่ ขอบข่ายงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับแต่ละคน อันดับที่สอง คือ ในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และอันดับที่สาม คือ ผู้บริหารไม่สร้างความเข้าใจร่วมกัน ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานแต่ละคนให้ชัดเจน

ตารางที่ 16 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคล

| ลำดับที่ | ปัญหา                                                                       | ความถี่ |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ | 12      |
| 2        | ผู้บริหารขาดการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากร                             | 8       |
| 3        | ผู้บริหารขาดการปฐมนิเทศครูใหม่                                              | 5       |

จากตารางที่ 16 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่าค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ อันดับที่สอง คือ ผู้บริหารขาดการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากร และอันดับที่สาม คือ ผู้บริหารขาดการปฐมนิเทศครูใหม่

ตารางที่ 17 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจัยสังเคราะห์

| ลำดับที่ | ปัญหา                                                    | ความถี่ |
|----------|----------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ผู้บริหารใช้ความรู้สึก อกติส่วนตัวในการวินิจัยสังเคราะห์ | 22      |
| 2        | ผู้บริหารขาดการกำกับติดตามผลหลังการวินิจัยสังเคราะห์     | 9       |
| 3        | ผู้บริหารขาดความชัดเจนในการวินิจัยสังเคราะห์             | 3       |

จากตารางที่ 17 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจัยสังเคราะห์ พบว่าค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ผู้บริหารใช้ความรู้สึก อกติส่วนตัวในการวินิจัยสังเคราะห์ อันดับที่สอง คือ ผู้บริหารขาดการกำกับติดตามผลหลังการวินิจัยสังเคราะห์ และอันดับที่สาม คือ ผู้บริหารขาดความชัดเจนในการวินิจัยสังเคราะห์

ตารางที่ 18 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

| ลำดับที่ | ปัญหา                                                | ความถี่ |
|----------|------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้มีการประสานงานกับชุมชน     | 15      |
| 2        | ผู้บริหารขาดการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ | 4       |

จากตารางที่ 18 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ พบว่าค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้มีการประสานงานกับชุมชน และอันดับที่สอง คือ ผู้บริหารขาดการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ

ตารางที่ 19 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงานผล

| ลำดับที่ | ปัญหา                                                                 | ความถี่ |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ผู้บริหารขาดการกำกับติดตามการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง      | 16      |
| 2        | ผู้บริหารไม่ได้ให้คำแนะนำ ชี้แนะ เกี่ยวกับรูปแบบการรายงานผลที่ถูกต้อง | 4       |

จากตารางที่ 19 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงานผล พบว่าค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ผู้บริหารขาดการกำกับติดตามการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และอันดับที่สอง คือ ผู้บริหารไม่ได้ให้คำแนะนำ ชี้แนะ เกี่ยวกับรูปแบบการรายงานผลที่ถูกต้อง

ตารางที่ 20 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณ

| ลำดับที่ | ปัญหา                                                                                                      | ความถี่ |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ผู้บริหารไม่ได้จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน                                                       | 11      |
| 2        | ในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ และความคุ้มค่าที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นหลัก | 9       |
| 3        | ผู้บริหารขาดการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ                                                               | 5       |

จากตารางที่ 20 ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่าค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ผู้บริหารไม่ได้จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน อันดับที่สอง คือ ในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ และความคุ้มค่าที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นหลัก และอันดับที่สาม คือ ผู้บริหารขาดการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ

#### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวางแผน
2. ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่
3. ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคล
4. ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจัยสั่งการ
5. ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ
6. ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงานผล
7. ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ปรากฏดังตารางที่

ตารางที่ 21 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวางแผน

| ลำดับที่ | ข้อเสนอแนะ                                                                        | ความถี่ |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ควรที่จะกำหนดและวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าให้เป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน  | 13      |
| 2        | ควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน | 7       |
| 3        | ควรนำข้อมูลสารสนเทศมาประกอบในการวางแผน                                            | 5       |
| 4        | ควรชี้แจงแผนปฏิบัติงานต่างๆ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจก่อนลงมือปฏิบัติ      | 3       |
| 5        | ควรมีการวางแผนที่ยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงระบบแผนได้ตามสถานการณ์                  | 2       |

จากตารางที่ 21 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวางแผน พบว่าค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ควรที่จะกำหนดและวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าให้เป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน อันดับที่สองคือ ควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน อันดับที่สาม คือ ควรนำข้อมูลสารสนเทศมาประกอบในการวางแผน อันดับที่สี่ คือ ควรชี้แจงแผนปฏิบัติงานต่างๆ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจก่อนลงมือปฏิบัติ และอันดับที่ห้า คือ ควรมีการวางแผนที่ยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงระบบแผนได้ตามสถานการณ์

ตารางที่ 22 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่

| ลำดับที่ | ข้อเสนอแนะ                                                                          | ความถี่ |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ควรระบุหน้าที่ ขอบข่ายงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับแต่ละคน                              | 28      |
| 2        | ควรจัดโครงสร้างงานแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน                                                | 5       |
| 3        | ควรสร้างความเข้าใจร่วมกัน ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานแต่ละคนให้ชัดเจน | 2       |

จากตารางที่ 22 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ พบว่าค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ควรระบุหน้าที่ ขอบข่ายงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับแต่ละคน อันดับที่สอง คือ ควรจัดโครงสร้างงานแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนและ อันดับที่สาม คือ ควรสร้างความเข้าใจร่วมกัน ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานแต่ละคนให้ชัดเจน

ตารางที่ 23 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคล

| ลำดับที่ | ข้อเสนอแนะ                                                                      | ความถี่ |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ                 | 9       |
| 2        | ควรจัดครูสอนให้ตรงกับวิชาเอกที่เรียนจบ                                          | 8       |
| 3        | ควรมีความยุติธรรมในการเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง                                        | 5       |
| 4        | ควรจัดให้มีสวัสดิการแก่ครูและบุคลากร                                            | 4       |
| 5        | ควรมีหลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานของครูและประเมินการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ | 2       |
| 6        | ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่และทบทวนบทบาทหน้าที่ครูเป็นระยะ                    | 2       |

จากตารางที่ 23 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่าค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ อันดับที่สอง คือ ควรจัดครูสอนให้ตรงกับวิชาเอกที่เรียนจบ อันดับที่สาม คือ ควรมีความยุติธรรมในการเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง อันดับที่สี่ คือ ควรจัดให้มีสวัสดิการแก่ครูและบุคลากร อันดับที่ยี่ห้า คือ ควรมีหลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานของครูและประเมินการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และอันดับที่หก คือ ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่และทบทวนบทบาทหน้าที่ครูเป็นระยะ

ตารางที่ 24 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจฉัยสั่งการ

| ลำดับที่ | ข้อเสนอแนะ                                                            | ความถี่ |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ควรจัดทำคำสั่งโรงเรียนให้ชัดเจน                                       | 13      |
| 2        | ควรสั่งการให้มีการกระจาย ครอบคลุมและทั่วถึง                           | 7       |
| 3        | ผู้บริหารควรมีความมั่นใจและกล้าตัดสินใจ                               | 3       |
| 4        | ควรใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริง                                     | 3       |
| 5        | ควรสั่งการโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน                                      | 2       |
| 6        | ควรมีการปรึกษากับคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรฝ่ายต่างๆ ก่อนออกคำสั่ง | 2       |

จากตารางที่ 24 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจฉัยสั่งการ พบว่า ค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ควรจัดทำคำสั่งโรงเรียนให้ชัดเจนอันดับที่สอง คือ ควรสั่งการให้มีการกระจาย ครอบคลุมและทั่วถึง อันดับที่สาม คือ ผู้บริหารควรมีความมั่นใจและกล้าตัดสินใจ อันดับที่สูง คือ ควรใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริง อันดับต่ำ คือ ควรสั่งการโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน และอันดับที่หก คือ ควรมีการปรึกษากับคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรฝ่ายต่างๆ ก่อนออกคำสั่ง

ตารางที่ 25 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

| ลำดับที่ | ข้อเสนอแนะ                                                    | ความถี่ |
|----------|---------------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ควรส่งเสริมให้มีการประสานงานกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง            | 19      |
| 2        | ควรเปิดโอกาสให้คณะครูเข้าร่วมการประชุม/สัมมนากับหน่วยงานอื่นๆ | 2       |
| 3        | ควรมีตัวแทน เช่น บุคลากรในพื้นที่เป็นผู้ประสานงาน             | 2       |

จากตารางที่ 25 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ พบว่า ค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ควรส่งเสริมให้มีการประสานงานกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง อันดับที่สอง คือ ควรเปิดโอกาสให้คณะครูเข้าร่วมการประชุม/สัมมนากับหน่วยงานอื่นๆ และอันดับที่สาม คือ ควรมีตัวแทน เช่น บุคลากรในพื้นที่เป็นผู้ประสานงาน

ตารางที่ 26 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงานผล

| ลำดับที่ | ข้อเสนอแนะ                                                                    | ความถี่ |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ควรมีการรายงานผลต่อชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ                      | 16      |
| 2        | ควรมีรูปแบบการรายงานผลที่ชัดเจน                                               | 3       |
| 3        | ควรแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือความเคลื่อนไหวต่างๆ ให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและทุกคน | 2       |

จากตารางที่ 26 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงานผล พบว่า ค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ควรมีการรายงานผลต่อชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ อันดับที่สอง คือ ควรมีรูปแบบการรายงานผลที่ชัดเจน และอันดับที่สาม คือ ควรแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือความเคลื่อนไหวต่างๆ ให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและทุกคน

ตารางที่ 27 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณ

| ลำดับที่ | ข้อเสนอแนะ                                                   | ความถี่ |
|----------|--------------------------------------------------------------|---------|
| 1        | ควรจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน                     | 9       |
| 2        | ควรรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ                  | 7       |
| 3        | การเบิกจ่ายงบประมาณควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ | 5       |
| 4        | ควรบริหารงบประมาณให้รวดเร็ว ถูกต้องและโปร่งใส                | 4       |
| 5        | ควรอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายงบประมาณแก่บุคลากร             | 3       |
| 6        | ควรให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณ                     | 2       |

จากตารางที่ 27 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า ค่าความถี่สูงสุดอันดับแรก คือ ควรจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน อันดับที่สอง คือ ควรรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ อันดับที่สาม คือ การเบิกจ่ายงบประมาณควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ อันดับที่สี่ คือ ควรบริหารงบประมาณให้รวดเร็ว ถูกต้องและโปร่งใส อันดับที่ห้า คือ ควรอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายงบประมาณแก่บุคลากร และอันดับที่หก คือ ควรให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลของการศึกษาค้นคว้าอิสระและข้อเสนอแนะเรื่องการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ผู้ศึกษาค้นคว้า ได้สรุปผลการค้นคว้าอิสระ ส่วนรายละเอียดจะกล่าวตามลำดับดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามตัวแปรเพศและขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

#### วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

1. ประชากรที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอน อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 53 โรงเรียน จำนวนรวมทั้งสิ้น 524 คน กลุ่มตัวอย่างการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอน อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 53 โรงเรียน จากจำนวนประชากร 524 คน คำนวณจากการใช้สูตรยามานะ (Yamane) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 227 คน จากนั้นสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยใช้แต่ละโรงเรียนเป็นกลุ่ม จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 227 คน (บุญเรือง ขจรศิลป์, 2543 : 59-61) โดยการเทียบสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างและทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลากโดยไม่คืนกลับ (without replacement) เป็นขั้นตอนสุดท้าย

2. เครื่องที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ค้นคว้าอิสระสร้างขึ้นโดยประมวลแนวความคิดที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศและขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 50 ข้อ ครอบคลุมการบริหาร 7 ด้าน ดังนี้

|                                         |              |
|-----------------------------------------|--------------|
| ด้านที่ 1 การวางแผน                     | จำนวน 10 ข้อ |
| ด้านที่ 2 การกำหนดบทบาทหน้าที่          | จำนวน 7 ข้อ  |
| ด้านที่ 3 การบริหารงานบุคคล             | จำนวน 6 ข้อ  |
| ด้านที่ 4 การวินิจัยสั่งการ             | จำนวน 7 ข้อ  |
| ด้านที่ 5 การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ | จำนวน 6 ข้อ  |
| ด้านที่ 6 การรายงาน                     | จำนวน 7 ข้อ  |
| ด้านที่ 7 การบริหารงบประมาณ             | จำนวน 7 ข้อ  |

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับมาก มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับน้อย และมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.985

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา แนะนำตัวผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระ และขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาของอำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 53 โรงเรียนเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ส่งแบบสอบถามคืนหลังจากได้รับแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์ ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระติดตามเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และรวบรวมแบบสอบถามตรวจสอบความสมบูรณ์ปรากฏว่าสมบูรณ์ 227 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วนำผลไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล แล้วจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามระเบียบวิธีทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามตามประเภทของตัวแปรที่ทำการศึกษาประกอบด้วยเพศ และขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

2. ระดับของการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) เป็นรายชื่อและรายด้านของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ของวัน เดชพิชัย (2532 : 11) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ใน ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ใน ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ใน ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ใน ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ใน ระดับน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ตามตัวแปรเพศและขนาดของสถานศึกษา โดยการทดสอบค่าที (t-test) ค่าเอฟ (F-test) หากพบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็น รายคู่ โดยใช้การเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple comparison Procedure) ตามวิธีการของเชฟเฟ้ต์ (Scheffe's Test)

4. ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยใช้ความถี่จัดลำดับเพื่อนำเป็นส่วนประกอบในการอภิปรายผล

## สรุปผลการค้นคว้าอิสระ

ผลการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ สามารถสรุปสาระสำคัญดังต่อไปนี้

จากสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 178 คน เพศชาย จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60 และส่วนใหญ่อยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 60.40 รองลงมาสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 23.80 และสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 15.90

### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังนี้

1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีขนาดประชากร 524 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 227 คน ได้รับแบบสอบถามครบ 227 คน คิดเป็นร้อยละ 100

1.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60 เป็นเพศหญิง จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 78.40

1.3 ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 15.90 สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 60.40 สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 23.80

### 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระสรุปได้ดังนี้

2.1 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการวางแผน ส่วนด้านการรายงานผล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.2 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวางแผน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยการให้คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานไว้อย่างชัดเจน และการจัดระบบการประสานแผนงานให้สอดคล้องกับทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.3 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าสังเกตตั้งการมอบหมายงานไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การจัดโครงสร้างการบริหารในโรงเรียนไว้อย่างเหมาะสมและการจัดให้มีแผนภูมิแสดงสายงานในโรงเรียนอย่างชัดเจน ส่วนการกำหนดให้มีการปรับปรุงการจัดระบบงานในโรงเรียนเป็นระยะๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.4 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ส่วนการจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.5 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจัยสั่งการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยการวินิจัยสั่งการโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การควบคุม ดูแล และให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติตามคำสั่ง ส่วนการปรึกษาหารือกับคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรฝ่ายต่างๆ ก่อนออกคำสั่ง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.6 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยการจัดให้มีการประชุมครูและบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ครูต้องรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน ส่วนการจัดให้มีการประชุมสัมมนากับบุคลากรหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นระยะๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.7 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงานผล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยการแจ้งผลการประชุม การดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ให้ครูและบุคลากรทราบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนให้คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนทราบเป็นระยะๆ ส่วนการจัดให้มีประกาศ แผนภูมิ สถิติ และแผนผังต่างๆ เพื่อเสนอข่าวสารการศึกษาให้ครูทราบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.8 ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยการจัดให้มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การจัดให้มีระบบการบริหารวัสดุและสินทรัพย์อย่างเหมาะสมและปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบและการจัดให้มี

และควบคุมการประเมินผลโครงการต่างๆ เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน ส่วนการจัดให้คณะครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.9 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่า ภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการวินิจฉัยสั่งการ และด้านการรายงานผล โดยที่ครูเพศชายมีทัศนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าครูเพศหญิง ทั้งภาพรวมและทุกด้าน ส่วนด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ และด้านการบริหารงบประมาณไม่แตกต่าง

2.10 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ข้าราชการครูที่ปฏิบัติราชการในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีทัศนะสูงกว่าข้าราชการครูที่ปฏิบัติราชการในสถานศึกษาขนาดเล็ก และข้าราชการครูที่ปฏิบัติราชการในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีทัศนะสูงกว่าข้าราชการครูที่ปฏิบัติราชการในสถานศึกษาขนาดกลาง ทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้าน

3. ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 7 ด้าน สรุปได้ดังนี้

### 3.1 ปัญหา

(1) ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวางแผน มีปัญหาที่สำคัญ คือ ในการวางแผนผู้บริหารไม่ได้ศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา มาประกอบในการวางแผน ผู้บริหารไม่มีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้คณะครูเข้าร่วมในการวางแผน และ ผู้บริหารไม่มีการชี้แจงเกี่ยวกับแผนการดำเนินงานให้กับคณะครูและบุคลากรได้รับทราบ

(2) ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ มีปัญหาที่สำคัญ คือ ผู้บริหารไม่ระบุหน้าที่ ขอบข่ายงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับแต่ละคน ในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึง ทักษะ ความรู้

ความสามารถ และผู้บริหารไม่สร้างความเข้าใจร่วมกัน ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน แต่ละคนให้ชัดเจน

(3) ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคล มีปัญหาที่สำคัญ คือ ผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารขาดการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากร และผู้บริหารขาดการปฐมนิเทศครูใหม่

(4) ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจัยสั่งการ มีปัญหาที่สำคัญ คือ ผู้บริหารใช้ความรู้สึก ออกความเห็นในการวินิจัยสั่งการ ผู้บริหารขาดการกำกับติดตามผลหลังการวินิจัยสั่งการ และผู้บริหารขาดความชัดเจนในการวินิจัยสั่งการ

(5) ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ มีปัญหาที่สำคัญ คือ ผู้บริหารขาดการส่งเสริมให้มีการประสานงานกับชุมชน และผู้บริหารขาดการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ

(6) ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงานผล มีปัญหาที่สำคัญ คือ ผู้บริหารขาดการกำกับติดตามการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารไม่ได้ให้คำแนะนำ ชี้แนะ เกี่ยวกับรูปแบบการรายงานผลที่ถูกต้อง

(7) ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณ มีปัญหาที่สำคัญ คือ ผู้บริหารไม่ได้จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน ในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ และความคุ้มค่าที่จะเกิดกับนักเรียนเป็นหลัก และผู้บริหารขาดการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ

### 3.2 ข้อเสนอแนะ

(1) ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวางแผน มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ ควรจะกำหนดและวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าให้เป็นระบบ ควรเปิดโอกาสให้กระครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ควรนำข้อมูลสารสนเทศมาประกอบในการวางแผน ควรชี้แจงแผนปฏิบัติงานต่างๆ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ทราบและเข้าใจก่อนลงมือปฏิบัติ และควรมีการวางแผนที่ยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงระบบแผนได้ตามสถานการณ์

(2) ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ ควรระบุหน้าที่ ขอบข่ายงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับแต่ละคน ควรจัดโครงสร้างงานแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน และควรสร้างความเข้าใจร่วมกัน ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานแต่ละคนให้ชัดเจน

(3) ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคล มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ควรจัดครูสอนให้ตรงกับวิชาเอกที่เรียนจบ ควรมีความยุติธรรมในการเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง ควรจัดให้มีสวัสดิการแก่ครูและบุคลากร ควรมีหลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานของครูและประเมินการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และควรจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่และทบทวนบทบาทหน้าที่ครูเป็นระยะ

(4) ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจฉัยสั่งการ มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ ควรจัดทำคำสั่งโรงเรียนให้ชัดเจน ควรสั่งการให้มีการกระจายครอบคลุมและทั่วถึง ผู้บริหารควรมีความมั่นใจและกล้าตัดสินใจ ควรใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริง ควรสั่งการโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน และควรมีการปรึกษากับคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรฝ่ายต่างๆ ก่อนออกคำสั่ง

(5) ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ ควรส่งเสริมให้มีการประสานงานกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง ควรเปิดโอกาสให้คณะครูเข้าร่วมการประชุม/สัมมนากับหน่วยงานอื่นๆ และควรมีตัวแทน เช่น บุคลากรในพื้นที่เป็นผู้ประสานงาน

(6) ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงานผล มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ ควรมีการรายงานผลต่อชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ควรมีรูปแบบการรายงานผลที่ชัดเจน และแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือความเคลื่อนไหวต่างๆ ให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและทุกคน

(7) ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณ มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ ควรจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน ควรรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ การเบิกจ่ายงบประมาณควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรบริหารงบประมาณให้รวดเร็ว ถูกต้องและโปร่งใส ควรอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายงบประมาณแก่บุคลากร และควรให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณ

## อภิปรายผล

ผลการค้นคว้าอิสระเรื่องการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ผลการค้นคว้าอิสระ มีดังนี้

ผลการค้นคว้าอิสระพบว่า ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ผลการวิจัยของรุจิรา สุวประดับ (2546 : ง) ที่ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน และชาญคณิต นาวิว่อง (2542 : ง) ที่ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพังงา มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงาน โดยภาพรวมและรายขั้นตอนอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับการวิจัยของทองสา ขงเพชร (2551 : ง) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระมีความเห็นว่า การที่ผลการค้นคว้าอิสระเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากกระบวนการบริหารการศึกษาและภาระหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเปรียบเสมือนเข็ม

ทิศในการนำทางให้การบริหารการศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายสูงสุด นั่นคือ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเต็มศักยภาพที่มีอยู่ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนผู้ใช้เข็มทิศ หากใช้เข็มทิศไม่ถูกต้องเหมาะสม ย่อมไม่เกิดประโยชน์ และอาจเกิดโทษได้อีกด้วย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงให้การดูแล เอาใจใส่ต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาอย่างใกล้ชิด ส่งผลให้การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยรวมด้านการวางแผนอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทองสา ขงเพชร (2551 : ง) ที่ได้ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการภายในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับหน่วยงานปฏิบัติ ระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับชาติ หรือแม้แต่มาระดับนานาชาติ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดทิศทางในการทำงาน ดังนั้นกระบวนการวางแผนจึงนับเป็นกระบวนการแรกที่ทุกระบบ ทุกหน่วยงาน เมื่อมีการดำเนินงานจะต้องเป็นกระบวนการแรก และนับเป็นกระบวนการที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานอื่นๆ ในลำดับถัดไป จึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยต้องเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานไว้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือแผนงานที่รับผิดชอบให้รับรู้ และสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องในการทำงานร่วมกันทุกระดับ ดังเช่นเซอร์โต (Certo, 1989 : 89) ที่ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนว่า กระบวนการแรกต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 62-63) ยังได้กล่าวไว้ว่าในการดำเนินการใด ๆ ควรมีลำดับขั้นตอนเพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพสำหรับการวางแผนก็เช่นกันจำเป็นต้องทำต่อเนื่องเป็นกระบวนการ โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผนพิจารณาข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นในการวางแผน พัฒนาทางเลือกที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการตามแผน ประเมินทางเลือกว่าจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด และเปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติในรูปแบบนโยบาย ตารางทำงาน มาตรฐาน การปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานและงบประมาณ เป็นต้น ดังนั้น จึงอาจเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเขต 1 ด้านการวางแผนอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญเฉลียว หินศรีสุวรรณ (2532 : 87-91) ซึ่งได้ศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในด้านการวางแผนได้มีการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์และความต้องการของโรงเรียน

1.2 การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ภาพรวมด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทองสา ขงเพชร (2551 : ง) ที่ได้ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 พบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระบวนการบริหารในการกำหนดบทบาทหน้าที่นับเป็นกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญและมีความท้าทายความสามารถของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารจะต้องมีการระบุ กำหนดตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ รวมทั้งขอบข่ายการทำงานของงานแต่ละประเภทไว้อย่างชัดเจน โดยต้องมีความเป็นเอกภาพ ไม่ซับซ้อนแต่ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องและสอดคล้อง โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ย่อมส่งผลให้ผู้ปฏิบัติหรือครูผู้สอนมีการแสดงบทบาทหน้าที่ได้ไม่ถูกต้อง เหมาะสมและไม่เพียงพอ จนไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังเช่นสุพัตรา สุภาพ (2538 : 28) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาท คือ การปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่ของสถานภาพหรือตำแหน่ง เช่น คนมีสถานภาพเป็นครูก็มีบทบาทในการอบรมสั่งสอนนักเรียน ทั้งนี้โดยบทบาทจะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดทำแผนภูมิเพื่อแสดงสายงานในโรงเรียนอย่างชัดเจน และมีการจัดแบ่งสายงานในโรงเรียนไว้อย่างเหมาะสมเป็นวิธีในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในลำดับแรก ดังนั้น จึงอาจเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหาร อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับมาก

1.3 การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทองสา ขงเพชร (2551 : ง) ที่ได้ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต

1 พบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตาม ของทุกหน่วยงานทุกองค์กร ทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินกิจกรรมนั้น ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญที่สุดขององค์กรและเป็นปัจจัยที่ทำนายที่สุดสำหรับการบริหารด้วยเช่นกัน เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ยากและท้าทาย เพราะมนุษย์นั้นไม่ใช่หุ่นหรือเครื่องจักร แต่มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ มีรักมีชอบมีโกรธมีเคือง มีความแตกต่างหลากหลาย และมีความเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่ง ดังนั้น การทำงานและองค์กรจะก้าวไปข้างหน้าได้มากน้อยเพียงใดนั้นจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการขับเคลื่อนคนให้สามารถใช้หรือจัดการทรัพยากรอื่นๆ ให้เกิดประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ที่เรียกว่า กระบวนการจัดการคนหรือการบริหารงานบุคคลนั่นเอง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่ายไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนทั่วไป

การบริหารงานจะประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องรู้จักติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น จึงอาจเป็นสาเหตุทำให้ มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ข้อ 3 การส่งเสริมให้ครู และบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งมีความสอดคล้องกับหน้าที่ของผู้นำสถานศึกษาที่ลิพแฮมและโฮว (Lipham and Hoeh, 1974 : 205-334 ; อ้างถึงใน อาคม วัดไร่สง. 2547 : 79) ที่ได้กำหนดไว้ 1 ใน 6 ประการ คือ ผู้บริหารหรือผู้นำสถานศึกษาต้องส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทนต่อความก้าวหน้าทางวิชาการและจะต้องมีการประเมินการทำงานของบุคลากรเป็นระยะ และยังสอดคล้องกับอาคม วัดไร่สง (2547 : 93-95) ที่ได้เสนอแนะข้อปฏิบัติบางประการสำหรับผู้บริหาร ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้ 1 ใน 17 ประการ นั่นคือ ผู้บริหารต้องมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงความถนัดและความรู้ความสามารถ

1.4 การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจฉัยสั่งการ อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทองสา ขงเพชร (2551 : ง) ที่ได้ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 พบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ด้านการวินิจฉัยสั่งการ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเปรียบเสมือนผู้นำในการบริหารจัดการ การศึกษา เป็นบุคคลซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการควบคุม ดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการปฏิบัติตาม นโยบายอย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นผู้ที่ต้องตัดสินใจ และเป็นผู้ชี้แนะ นำพาผู้ได้บังคับบัญชาไปใน ทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งหากเปรียบเทียบการศึกษา คือ การเดินทาง ผู้บริหารสถานศึกษาก็เปรียบเสมือน เข็มทิศที่จะชี้นำให้สามารถเดินทางไปได้อย่างถูกต้อง ไม่หลงทาง การวินิจฉัยสั่งการและการบังคับ บัญชาเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารอย่างยากถือว่า เป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน การบริหารโรงเรียนถึงแม้ว่าจะมีคำจำกัดความมากมายอย่างไรก็ ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่มีความหมายที่แท้จริงก็คือ การตัดสินใจและการนำการตัดสินใจไปดำเนินงาน บริหารโรงเรียน เรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ผู้บริหาร จะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่งๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่ รอดหรือไม่ของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่นๆ และ ยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป จะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และผลของการ ตัดสินใจของเขาก็จะกระทบกระเทือนต่อคนเป็นจำนวนมากด้วยกัน ผลของการตัดสินใจของผู้ บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย ดังนั้น การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการดำเนิน กิจกรรรมอื่นๆ เป็นการควบคุมกระบวนการทุกด้าน จึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากที่สุด จึง เป็นสาเหตุที่ทำให้ มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการวินิจฉัยสั่งการทั้ง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการค้นคว้าอิสระนี้สอดคล้องกับแนวคิดของศาสตราจารย์ เอเอนสท์ เดล (Ernest Dale; อ้างถึงใน กิติ ดยัคคานนท์, 2532 : 40-41) มหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนียได้ อธิบายลักษณะของผู้ตัดสินใจแบบดีเลิศ (Ideal decision-maker) ไว้ว่า ผู้ตัดสินใจแบบนี้จะใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในทุกๆ ทางมาเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจอย่างรอบคอบสมเหตุสมผล ตามข้อมูล สถิติ และหลักฐานต่างๆ ที่สามารถรวบรวมมาได้ เพื่อให้เกิดภาวะสร้างสรรค์อย่างเต็มที่

1.5 การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทองสา ขงเพชร (2551 : ง) ที่ได้ศึกษาการ ดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักเขต พื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1 พบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1 ด้านการประสานงานกับ หน่วยงานต่างๆ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ หรือการติดต่อสื่อสารนั้นมีความสำคัญมาก หากองค์กรใดขาดการติดต่อสื่อสารที่ีจะทำใ้การบริหารขององค์กรนั้นไม่มีประสิทธิภาพ เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของการถ่ายทอดความคิดเห็น การออกคำสั่ง การวินิจฉัยสั่งการ ถ้าองค์กรใดไม่มีการติดต่อสื่อสารองค์กรนั้นก็จะบริหารงานไม่ได้ ทุกสิ่งทุกอย่างจะหยุดชะงักลงทันที หากแต่ผู้บริหารใดสามารถบริหารจัดการองค์กรใ้มีการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่ดี เป็นระบบระเบียบ ย่อมเปรียบเสมือนการจัดอุปสรรคเบื้องต้นสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา ใ้สามารถปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ และแนวทางหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดใ้มีการประชุมครูเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ครูต้องรับผิดชอบ รองลงมา คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน ซึ่งนับเป็นวิธีดำเนินงานที่ใ้ผลมากต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีใ้เกิดขึ้นภายในองค์กรจะเป็นตัวขับเคลื่อนและเป็นพลังคอยผลักดันใ้องค์กรสามารถฟันฝ่าอุปสรรคใดๆ ได้อย่างสิ้นเชิง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 177) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารหรือการประสานงานเป็นสื่อกลางหรือเครื่องมือที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้เพื่อหล่อหลอมและเชื่อมโยง รวมทั้งใช้ประสานกิจกรรมทุกอย่างที่ผู้บริหารกำลังดำเนินการอยู่ นอกจากนั้นยังลักษณะ สุทธิวิวัฒน์พันธ์ (2542 : 63) ยังได้กล่าวในทิศทางเดียวกันว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนคำพูด ข้อเท็จจริง ข่าวสาร สัญลักษณ์ เพื่อที่จะใ้สมาชิกในองค์กรใ้เข้าใจความหมายและเข้าใจฝ่ายอื่นได้

1.6 การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงานผลอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทองสา ยงเพชร (2551 : ง) ที่ใ้ได้ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาสุนทร เขต 1 พบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุนทร เขต 1 ด้านการรายงานผล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการรายงานผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการดำเนินการตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยใ้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทราบถึงผลการจัดการศึกษาและระดับคุณภาพของสถานศึกษาแห่งนั้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2544 ค : 40-43) นับเป็นวิธีการประชาสัมพันธ์ที่ดีวิธีหนึ่งในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาจะต้องมีการร่วมกันวางแผนการดำเนินงานและเสนอต่อที่ประชุม

เพื่อให้ทราบและพิจารณาความเป็นไปได้ ความเหมาะสม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียน และประเทศชาติเป็นสำคัญ และในสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่จะจัดให้มีการประชุมประจำเดือนอยู่แล้ว ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่จึงใช้โอกาสการประชุมนี้ในการแจ้งผลการประชุม การดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ให้ครูและบุคลากรทราบ รวมทั้งการเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนให้คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนทราบเป็นระยะๆ และอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการรายงานผลอยู่ในระดับมาก

1.7 การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทองสา ยงเพชร (2551 : ง) ที่ได้ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การบริหารงบประมาณเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนซับซ้อนและไม่สามารถเกิดข้อผิดพลาดได้ หากเกิดข้อผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อผู้รับผิดชอบได้จนอาจถึงขั้นต้องออกจากราชการ ดังนั้นในการบริหารผู้บริหารจึงต้องดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ รวมทั้งต้องมีการเปิดโอกาสให้คณะครูเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงบประมาณ แต่ยังคงต้องมีการกำกับ ดูแลและควบคุมการใช้จ่ายเงินอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นการโปร่งใส และแสดงความบริสุทธิ์ใจในการบริหาร ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือไว้นับถือเชื่อใจต่อการบริหารงบประมาณมากยิ่งขึ้น จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 พบว่า

2.1 ผลการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับ

สมมติฐานข้อที่ 1 และสอดคล้องกับผลการค้นคว้าอิสระของรอฮานา ยามา (2556 : 111) ได้ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี ผลการค้นคว้าอิสระพบว่า ครูที่มีเพศต่างกัน มีทัศนะต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในบริบทส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพศชายจึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูที่มีเพศชายใกล้ชิดมากกว่าครูที่เป็นเพศชายทำให้ครูที่มีเพศชายจึงมองว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาสูงกว่าครูที่มีเพศหญิง

2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 และสอดคล้องผลการวิจัยของ ทองสา ขงเพชร (2551 : ง) ที่ได้ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาศรีนคร เขต 1 พบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาศรีนคร เขต 1 ภาพรวมมีความแตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลการค้นคว้าอิสระของรอฮานา ยามา (2556 : 114) ได้ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดปัตตานี ผลการค้นคว้าอิสระพบว่า ครูที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาโดยส่วนใหญ่ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่สถานศึกษาของตนเองมีอยู่ และใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กย่อมมีความจำกัดในเรื่องของทรัพยากร เช่น เงินงบประมาณสนับสนุนจากผู้ปกครองและหน่วยงานเอกชน ทรัพยากรทางด้านบุคลากรที่ขาดความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เป็นต้น จึงเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการวินิจฉัยสั่งการ ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ด้านการรายงานผลและด้านการบริหารงบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้

อาจเนื่องจากในกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ย่อมมีบริบทและปัจจัยหลายประการที่ส่งผลกระทบให้การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาที่แตกต่างกัน เช่น สถานศึกษาขนาดใหญ่ย่อมมีบุคลากรจำนวนมาก อีกทั้งโดยส่วนใหญ่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมักนิยมและปรารถนาเข้ามาปฏิบัติงานมากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก เมื่อมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก และเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมสามารถสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้ปกครอง หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก จึงส่งผลกระทบต่อหลายๆ ด้าน เช่น การวางแผนจะเกิดการระดมสมองที่ดีกว่า การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่สามารถกำหนดได้ตรงตามความสามารถของบุคลากรได้มากกว่า ด้านการบริหารงานบุคคลสามารถคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพได้มากกว่า ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ จะสามารถทำได้ง่ายกว่าเนื่องจากการกำหนดบทบาทหน้าที่ สายงานที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ส่งผลให้มีการรายงานผลที่รวดเร็ว นับไว และถูกต้อง รวมทั้งในด้านการบริหารงบประมาณจะได้รับงบประมาณจากรัฐบาลในปริมาณที่มากกว่า อีกทั้งยังสามารถได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากผู้ปกครองและหน่วยงานต่างๆ ได้มากกว่า ดังนั้น จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาด้านการวางแผน ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการวินิจัยสั่งการ ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ด้านการรายงานผลและด้านการบริหารงบประมาณ แตกต่างกันโดยมีการดำเนินงานที่มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดเล็กและแตกต่างกันโดยมีการดำเนินงานที่มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้า เรื่อง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ตามที่ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระได้เสนอแนะอภิปราย แล้วนั้น ปรากฏว่ามีประเด็น ที่สามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้ในการพัฒนางานและสามารถนำประเด็นของการศึกษาค้นคว้าไปปรับปรุงการทำงานวิจัยครั้งต่อไป

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาค้นคว้าอิสระไปใช้

1.1 ด้านการวางแผน เสนอแนะว่าควรจัดระบบการประสานแผนงานให้สอดคล้องกันทุกระดับ

1.2 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ เสนอแนะว่าควรกำหนดให้มีการปรับปรุงจัดระบบงานในโรงเรียนเป็นระยะๆ

1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล เสนอแนะว่าควรมีการจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่

1.4 ด้านการวินิจัยสั่งการ เสนอแนะว่าควรมีการปรึกษาหารือกับคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรฝ่ายต่างๆ ก่อนออกคำสั่ง

1.5 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เสนอแนะว่าควรจัดให้มีการประชุมสัมมนากับบุคลากรหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นระยะๆ

1.6 ด้านการรายงานผล เสนอแนะว่าควรจัดให้มีประกาศ แผนภูมิ สถิติ และแผนผังต่างๆ เพื่อเสนอข่าวสารการศึกษาให้ครูทราบ

1.7 ด้านการบริหารงบประมาณ เสนอแนะว่าควรจัดให้คณะครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

2.2 ควรศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นอันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและการจัดการศึกษาของประเทศชาติต่อไป

2.3 ควรศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการรายงานผลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

ภาคผนวก

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กรองแก้ว อยู่สุข. (2535). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กวี วงศ์พุด. (2542). **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- กัญญา ไกรจะบก. (2545). **การพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคลองหาด จังหวัดสระแก้ว**. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิติ ตั๊กคานนท์. (2543). **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย.
- กิติมา ปรีดีลิดก. (2532). **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. (2546). “หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน” **แผนหลักโครงการ**. กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2550). **การศึกษาความพอดีของเขตพื้นที่การศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- งามพิศ สัตย์สงวน. (2544). **เอกสารประกอบการสอนวิชาหลักการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2554). **การศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน : การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีสยาม.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2544). **ทฤษฎีบริหาร**. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.
- ชาญคณิต นาวิว่อง. (2542). **การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ดิลก บุญเรืองรอด. (2534). “การวางแผนการศึกษา.” **เอกสารวิชาการฉบับที่ 48**. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2530). **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัยและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- ทองสา ยงเพชร. (2551). การศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ทองใบ สุดชาติ. (2543). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการ สถาบัน-  
ราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองสุข รวยสูงเนิน. (2539). คู่มือปฏิบัติการการบริหารวิชาการที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู.  
ศรีสะเกษ : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2540). หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2542). พัฒนาบุคลากรผู้นำและนักบริหาร. กรุงเทพฯ : คอมแพคท์พรีน.  
นิยม ไผ่โสภา. (2543). พฤติกรรมการครองตน ครองคนและครองงาน ตามแนวพุทธธรรมของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดนครพนม. การศึกษาค้นคว้าอิสระ  
การศึกษามหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บรรจง ชูสกุลชาติ. (2537). “ภารกิจของการบริหาร.” มิตรครู. เล่มที่ 15 ปีแรก (15 สิงหาคม  
2537).
- บุญชม ศรีสะอาด. (2538). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญล้อม โสภาพรม. (2540). การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษา อำเภอแม่ลาว จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บุญเฉลียว หินศรีสุวรรณ. (2532). การศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษา  
ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. (2543). สถิติ 1. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : พิมพ์อื่น. การพิมพ์.
- ประคอง วรรณสูตร. (2528). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- ประยูร ดังก้อง. (2549). การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมในศูนย์การเรียนรู้  
ชุมชนของครูและกรรมการบริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประสพ แสนคำเครือ. (2535). “การบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาสังคม.” บริหารสัมพันธ์. กรุงเทพฯ  
: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

- ปรีชา เกตุผดุง. (2549). **สภาพและความต้องการพัฒนาบุคลากรของครูผู้สอนโรงเรียน  
ประถมศึกษา อำเภอบ้านเป็รียว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1.**  
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ผ่องศรี วาณิชศุภวงศ์. (2546). **เอกสารคำสอนระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 4.  
ปัตตานี : ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). **ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2545). **การจัดการและการวางแผนธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐาน  
การศึกษา สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ.
- พรนภา พุกกะพันธ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพฯ : จามจุรี โปรดักต์.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542). **ราชกิจจานุเบกษา.** ฉบับกฤษฎีกา. 122 ตอน  
36 วันที่ 19 สิงหาคม 2542.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 7.  
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- เพ็ญประภา หรรษาเจริญ. (2542). **ปัญหาการวางแผนพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนดัดดรุณี สังกัดกรม  
สามัญศึกษาจังหวัดระยอง.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัททิรา เสี่ยมศักดิ์. (2546). **ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการจัดการศึกษาโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ : กรณีศึกษาเฉพาะที่ตั้งอยู่ในเขต  
เทศบาลเมืองสุรินทร์.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ภาณี อนันต์นาวี. (2552). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ภิญโญ สาร. (2535). **การบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2536). **แนวทางศึกษา ชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ  
บริหารการศึกษา.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2527). **หลักและระบบบริหารการศึกษา เล่มที่ 1.** กรุงเทพฯ : อมรินทร์การพิมพ์.
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ด่านสุทธาการพิมพ์.

- รอฮานา ยามา. (2556). การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามทักษะของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดปัตตานี. คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- รัชชดา อรุณแสงฉาน. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเวลาตามกระบวนการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่ง แก้วแดง. (2544). ประกันคุณภาพการศึกษา ทุกคนทำได้ไม่ยาก. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2546). โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- รุจิรา สุวประคับ. (2546). การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณโณ รักธรรม. (2542). การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วารินทร์ สีนสูงสุด. (2546). พัฒนาศักยภาพครูบุคคลและองค์การ : บรรลุองค์การใฝ่เรียนรู้ด้วยการอบรมเชิงยุทธศาสตร์และการร่วมเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตบัณฑิตธรรม.
- วิจารณ์ ขาวเพชร. (2546). ปัญหาการบริหารงานบุคลากรครูผู้สอนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2538). การบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- วิชาการ,กรม. (2544). แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- วิฑูรย์ ตันศิริคงคล. (2542). AHP กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุด. กรุงเทพฯ : กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นติ้ง.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). การบริหาร ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- \_\_\_\_\_. (2546). การบริหารการศึกษา หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

ศรีรัตน์ บุญอริยะ. (2538). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

รามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
วิโรฒ ประสานมิตร.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : เทคนิค.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ศิริอร ชันชหัตต์. (2531). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : อักษราพัฒนา.

ศึกษาธิการ,กระทรวง. (2550). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. กรุงเทพฯ :  
การศาสนา.

\_\_\_\_\_. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาค  
บังคับ พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

\_\_\_\_\_. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

ศึกษาธิการ,กระทรวง. (2546). คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

สงวน สุทธิเลิศอรุณและอื่นๆ. (2529). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.

สงวนศรี วิรัชชัย. (2527). จิตวิทยาสังคม. อุดรดิตต์ : หน่วยการเรียนการสอน วิทยาลัยครู  
อุดรดิตต์.

สนิท คงภักดี. (2549). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

สมคิด บางโม. (2538). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมยศ นาวิการ. (2538). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.

สมเดช สีแสง. (ม.ป.ป). คู่มือบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พ.ร.บ.การศึกษา  
แห่งชาติ. นครสวรรค์ : หจก. ร่มปิงการพิมพ์.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์.

ลำรวย คันธี. (2543). พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี. การศึกษามหาบัณฑิต สาขา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- สุพัตรา สุภาพ. (2538). การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดีไลท์.
- สุธรรม พงศ์สำราญ. (2538). นโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์และสมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2535). หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2546). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาว. (2532). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : อักษรศาสตร์การพิมพ์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2525). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2541). หลักและเทคนิคการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรไท พรนภาและประจักษ์ จินดามาศย์. (2533). “การสื่อความหมาย” ใน พฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- อาคม วัดไร่สง. (2547). หนังสือผู้นำในการบริหารการศึกษา. สงขลา : การกิจเอกสารและตำรามหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อัมรา เล็กเริงสินธุ์. (2540). หลักสูตรการศึกษาจัดการมัธยมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2532). การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อุर्म์ สวาลัง. (2545). การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

## ภาษาอังกฤษ

- American Association of School Administrators. (1955)” **Staff Relations in School Administration.** Washington, D.C. : The American Association of School Administrators.
- Bandy, Somdra J. and Sheila Horman. (1990). “A Comparison of Leadership Behaviors of Principals in California Distinguished Elementary, Middle and Secondary School.” **Dissertation Abstracts Internation.** 51.4(October 1990) : 1055-A.
- Barnard, Chester I. (1968). **The Functions of the Executive.** Comb ridge, Massachusetts : Harvard University Press.

- Best, John.W. (1977). **Research in Educating**. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice Hall.
- Campbell, Rould F. and Other. (1977). **Introduction to Educational Administration**. Sthed Bostio : Allyn and Bacon.
- Certo, Samuel C. (1989). **Modern Management**. New Jersey : Prentice-Hall. ; อ้างถึงใน ทองสา ขงเพชร. (2551). การศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- Cohen Bruce J. (1979). **Introduction to Sociology**. New York : McGraw-Hill. ; อ้างถึงใน ทองสา ขงเพชร. (2551). การศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- Dale, Emest. (1978). **Management : Theory and Practice**. (4<sup>th</sup> ed). Tokyo : Mcgraw-Hill Kogakusha.
- Dessler, Gary. (1982). **Management fundamentals : Modern Principle & Practices**. Third Edition Reston Publishing Company. Inc. ; อ้างถึงใน ทองสา ขงเพชร. (2551). การศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- Donnelly, Jr. James H. Gibson, I. James and John M. Ivancevich. (1987). **Fundamentals of Management**. Texas : Business publication, Inc.
- Griffin. (1998). **Curriculum theory in adult lifeiong education**. London : Croom Helm. ; อ้างถึงในทองใบ สุดชาติ. (2543). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

- Gulick, Luther and L. Urwice (1957). **Papers on the Science of Administration**. New York : Insitute of Public Administration. ; อ้างถึงใน ทองสา ขงเพชร. (2551). การศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- Johnson,R.A., Kast F.E., Rosenweig J.E., (1976). **The Theory and Management System**., 2<sup>th</sup> ed. New York. Mc-Geaw-Hill. ; อ้างถึงใน ทองสา ขงเพชร. (2551). การศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- Keller, Gerald,Warrack,Brian and Bartel, Heney. (1994). **Statistics for Management and Economics**. California : Duxbury Pree.
- Kline,Keith. (1999). "School as Learning Organization : A Learning History of a Canting School Education Reform." **Dissertation abstracts International**. 4(July 1999) : 1448.
- Koontz, Herold, Cyril, O' Donnel. (1972). **Principle of Management : An Analysis of Managerial Function**. New York : McGray-Hill book Co., ; อ้างถึงในศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : เทคนิค.
- Lipham, Jame M. and Jame A. Hoeh Jr. (1974). **The Principal ship : Foundations and Functions**. New York : Harper & Row.
- Putti, Josepn H. (1987). **Management : A function Approach**. Mc-Graw-Hill Inc.Singapore.
- Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt and Richard N. Osborn. (1997). **Organizational Behavior**. U.S.A. : John Wiley and Sona, Inc. ; อ้างถึงในอาคม วัชโรสง. (2547). **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**. สงขลา : การกิจเอกสารและตำรา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Schuster C.S. and H.J. Smith. (1986). **Changing Roles in Western Society : The Process of Human Development**. Boston : Little Brown. ; อ้างถึงใน ทองสา ขงเพชร. (2551). การศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

Yamane, Taro.(1998).**Statistics and Introduction Analysis**. 3 rd ed. New York : Harper and Row. ; อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชย์สุภวงษ์. (2546). เอกสารคำสอนระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. ปัตตานี : ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ก  
สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

## สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

### 1. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการค้นคว้าอิสระ

1.1 จำนวนค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$IOC = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$$\frac{\sum X}{N} \text{ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ}$$

$$N \text{ แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ}$$

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538 : 200)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

|       |          |     |                                       |
|-------|----------|-----|---------------------------------------|
| เมื่อ | $\alpha$ | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น       |
|       | $n$      | แทน | จำนวนข้อของเครื่องมือวัด              |
|       | $S_i^2$  | แทน | คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ            |
|       | $S_t^2$  | แทน | คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ |

### 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 จำนวนค่าร้อยละ (Percentage) จากสูตร

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น} \times 100}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$$

## 2.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (Norussis, 1990 : B - 86)

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{n}$$

|       |            |     |                             |
|-------|------------|-----|-----------------------------|
| เมื่อ | $\bar{X}$  | แทน | คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง |
|       | $\Sigma X$ | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมด        |
|       | n          | แทน | จำนวนข้อมูล                 |

## 2.3 คำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (Norussis, 1990 : B - 86)

$$SD = \sqrt{\frac{N\Sigma X^2 - (\Sigma x)^2}{N(N-1)}}$$

|       |                |     |                                 |
|-------|----------------|-----|---------------------------------|
| เมื่อ | SD             | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน            |
|       | $\Sigma X^2$   | แทน | ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง |
|       | $(\Sigma X)^2$ | แทน | ผลรวมคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง     |
|       | N              | แทน | จำนวนผู้ข้อมูล                  |

2.4 การทดสอบค่าที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม (อ้างถึงใน ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538 : 102) กรณีความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน ( $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ ) ใช้สูตร t = Separate Variance ดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2 + S_2^2}{n_1 + n_2}}}$$

$$\text{โดย } df = \frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[ \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

2.5 การทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ใช้สูตร (Hinkle, Wiersma and Jurs.1982 : 261)

$$F = \sqrt{\frac{MS_h}{MS_w}}.df = k - 1, n - k$$

|       |        |     |                            |
|-------|--------|-----|----------------------------|
| เมื่อ | F      | แทน | ค่าการแจกแจงของเอฟ         |
|       | $MS_h$ | แทน | ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม |
|       | $MS_w$ | แทน | ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม   |
|       | k      | แทน | จำนวนกลุ่มที่ศึกษา         |
|       | n      | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง       |

2.6 การเปรียบเทียบพหุคูณ เมื่อพบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้วิธีการของเซฟเฟ (Sheffe's Test) ใช้สูตร (Hinkle, Wiersma and Jurs, 1982:266) ดังต่อไปนี้

$$F = \frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{MS_w \left\{ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right\} (K - 1)}$$

|       |                                  |     |                                                   |
|-------|----------------------------------|-----|---------------------------------------------------|
| เมื่อ | F                                | แทน | ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ                         |
|       | $\overline{X_1}, \overline{X_2}$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ |
|       | $MS_w$                           | แทน | ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม                          |
|       | $n_i, n_j$                       | แทน | ขนาดของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ      |
|       | K                                | แทน | จำนวนกลุ่มที่ศึกษา                                |

ภาคผนวก ข  
ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ

### ค่าความเที่ยงตรง (Content Validity)

หาค่าความเที่ยงตรงดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาแบบสอบถามตอนที่ 2 การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอราชมั่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

| ข้อที่                          | คะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ผลรวม    |      |
|---------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|------|
|                                 | คนที่ 1                     | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | $\sum R$ | IOC  |
| <b>ด้านการวางแผน</b>            |                             |         |         |         |         |          |      |
| 1                               | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 2                               | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 3                               | -1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +4       | 0.80 |
| 4                               | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 5                               | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 6                               | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 7                               | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 8                               | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 9                               | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 10                              | -1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +4       | 0.80 |
| <b>ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่</b> |                             |         |         |         |         |          |      |
| 11                              | +1                          | +1      | +1      | 0       | +1      | +4       | 0.80 |
| 12                              | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 13                              | +1                          | +1      | +1      | -1      | +1      | +4       | 0.80 |
| 14                              | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 15                              | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 16                              | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 17                              | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| <b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>    |                             |         |         |         |         |          |      |
| 18                              | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 19                              | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 20                              | 0                           | +1      | +1      | +1      | +1      | +4       | 0.80 |
| 21                              | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |

ค่าความเที่ยงตรง (Content Validity) (ต่อ)

| ข้อที่                                  | คะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ผลรวม    |      |
|-----------------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|------|
|                                         | คนที่ 1                     | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | $\sum R$ | IOC  |
| <b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>            |                             |         |         |         |         |          |      |
| 22                                      | 0                           | +1      | +1      | 0       | +1      | +3       | 0.60 |
| 23                                      | 0                           | +1      | +1      | 0       | +1      | +3       | 0.60 |
| <b>ด้านการวินิจัยสั่งการ</b>            |                             |         |         |         |         |          |      |
| 24                                      | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 25                                      | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 26                                      | 0                           | +1      | +1      | +1      | +1      | +4       | 0.80 |
| 27                                      | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 28                                      | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 29                                      | +1                          | +1      | +1      | 0       | +1      | +4       | 0.80 |
| 30                                      | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| <b>ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ</b> |                             |         |         |         |         |          |      |
| 31                                      | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 32                                      | 0                           | +1      | +1      | +1      | +1      | +4       | 0.80 |
| 33                                      | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 34                                      | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 35                                      | 0                           | +1      | +1      | +1      | +1      | +4       | 0.80 |
| 36                                      | -1                          | +1      | +1      | 0       | +1      | +2       | 0.40 |
| <b>ด้านการรายงานผล</b>                  |                             |         |         |         |         |          |      |
| 37                                      | 0                           | +1      | +1      | +1      | +1      | +4       | 0.80 |
| 38                                      | +1                          | +1      | +1      | 0       | +1      | +4       | 0.80 |
| 39                                      | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 40                                      | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 41                                      | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 42                                      | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 43                                      | +1                          | +1      | +1      | 0       | +1      | +4       | 0.80 |

ค่าความเที่ยงตรง (Content Validity) (ต่อ)

| ข้อที่                | คะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | ผลรวม    |      |
|-----------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|------|
|                       | คนที่ 1                     | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | $\sum R$ | IOC  |
| ด้านการบริหารงบประมาณ |                             |         |         |         |         |          |      |
| 44                    | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 45                    | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 46                    | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 47                    | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | +5       | 1.00 |
| 48                    | +1                          | +1      | +1      | 0       | +1      | +4       | 0.80 |
| 49                    | 0                           | +1      | +1      | 0       | +1      | +3       | 0.60 |
| 50                    | 0                           | +1      | +1      | +1      | +1      | +4       | 0.80 |

ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

## แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระ เรื่อง

**การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1**

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ใน 7 ด้าน กระบวนการบริหารของ POSDCoRB คือ ด้านการวางแผน ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการวินิจัยสั่งการ ด้านการรายงานผล และด้านการงบประมาณ มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ทั้ง 7 ด้าน

1. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามความรู้สึที่แท้จริงของท่าน เพื่อให้การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป
2. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ จะเป็นความลับและนำเสนอโดยภาพรวมจึงไม่มีผลต่อตัวท่านและสถาบันของท่านแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ธิดาทิพย์ ชูแก้ว

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

## ตอนที่ 1

## ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับเพศและขนาดหน่วยงานของท่าน

## 1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

## 2. ขนาดของสถานศึกษา

( ) ขนาดเล็ก

( ) ขนาดกลาง

( ) ขนาดใหญ่

## ตอนที่ 2

ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอราษีไศล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านที่เป็นจริงที่สุด โดยใช้เกณฑ์  
การพิจารณานี้ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด  
ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับมาก  
ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง  
ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับน้อย  
ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ตัวอย่าง

| ข้อที่ | ประเด็นการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | ระดับการดำเนินงาน |   |   |   |   |
|--------|------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
|        |                                                                        | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 0      | การจัดให้มีการประชุมครูในโรงเรียนเป็นระยะ ๆ                            |                   | / |   |   |   |
| 00     | การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน                               |                   |   |   | / |   |

### คำอธิบาย

ข้อ 0 แสดงว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการประชุมครูในโรงเรียน  
เป็นระยะ ๆ นั้น ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก

ข้อ 00 แสดงว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของ  
บุคลากรในโรงเรียน ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย

| ข้อ<br>ที่ | ประเด็นการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา                            | ระดับการดำเนินงาน |   |   |   |   |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
|            |                                                                                                   | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1          | การวางแผน<br>การจัดให้มีแหล่งข้อมูลของโรงเรียนไว้เป็นระบบเพื่อใช้ในการวางแผน                      |                   |   |   |   |   |
| 2          | การจัดให้มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศประกอบในการวางแผน                                               |                   |   |   |   |   |
| 3          | การให้คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียน                                |                   |   |   |   |   |
| 4          | การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานไว้อย่างชัดเจน                                                       |                   |   |   |   |   |
| 5          | การจัดระบบการประสานแผนงานให้สอดคล้องกับทุกระดับ                                                   |                   |   |   |   |   |
| 6          | การกำหนดแผนงานหรือโครงการให้สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม                                       |                   |   |   |   |   |
| 7          | การกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ของงานในแผนงานให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง                                   |                   |   |   |   |   |
| 8          | การชี้แจงแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจก่อนลงมือปฏิบัติ                    |                   |   |   |   |   |
| 9          | การจัดให้มีปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและประเมินผล                     |                   |   |   |   |   |
| 10         | การกำหนดนโยบายของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน                                                           |                   |   |   |   |   |
| 11         | การกำหนดบทบาทหน้าที่<br>การจัดโครงสร้างการบริหารในโรงเรียนไว้อย่างเหมาะสม                         |                   |   |   |   |   |
| 12         | การจัดให้มีแผนภูมิแสดงสายงานในโรงเรียนอย่างชัดเจน                                                 |                   |   |   |   |   |
| 13         | การมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรในโรงเรียนได้เหมาะสมกับความรับผิดชอบ                                  |                   |   |   |   |   |
| 14         | การกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน |                   |   |   |   |   |
| 15         | การสร้างการเข้าใจร่วมกันในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานแต่ละคน                          |                   |   |   |   |   |
| 16         | มีคำสั่งแต่งตั้งการมอบหมายงานไว้อย่างชัดเจน                                                       |                   |   |   |   |   |

| ข้อ<br>ที่ | ประเด็นการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา                                  | ระดับการดำเนินงาน |   |   |   |   |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
|            |                                                                                                         | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17         | การกำหนดให้มีการปรับปรุงการจัดระบบงานในโรงเรียนเป็น<br>ระยะ ๆ                                           |                   |   |   |   |   |
| 18         | <b>การบริหารงานบุคคล</b><br>การจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่                                               |                   |   |   |   |   |
| 19         | การมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้<br>ความสามารถ และประสบการณ์                             |                   |   |   |   |   |
| 20         | การส่งเสริมให้ครู และบุคลากรใน โรงเรียนได้พัฒนาตนเอง<br>อยู่เสมอ                                        |                   |   |   |   |   |
| 21         | การจัดให้มีสวัสดิการที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในโรงเรียน                                                    |                   |   |   |   |   |
| 22         | การใช้เกณฑ์ที่แน่นอนและให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรใน<br>โรงเรียนในการเลื่อนตำแหน่งหรือได้โอกาสความก้าวหน้า |                   |   |   |   |   |
| 23         | การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติหน้าที่และ<br>ความรับผิดชอบของครูและบุคลากร                      |                   |   |   |   |   |
| 24         | <b>การวินิจัยสั่งการ</b><br>การวินิจัยสั่งการโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็น<br>หลัก             |                   |   |   |   |   |
| 25         | การใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันในการตัดสินใจวินิจัย<br>สั่งการ                                    |                   |   |   |   |   |
| 26         | การปรึกษาหารือกับคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากร<br>ฝ่ายต่าง ๆ ก่อนออกคำสั่ง                              |                   |   |   |   |   |
| 27         | การสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความสามารถ<br>ของผู้ปฏิบัติและความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์         |                   |   |   |   |   |
| 28         | การควบคุม ดูแล และให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติตาม<br>คำสั่ง                                             |                   |   |   |   |   |
| 29         | การสั่งการอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้รับคำสั่งยอมรับและนำไป<br>ปฏิบัติได้                                   |                   |   |   |   |   |
| 30         | การรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ได้วินิจัยสั่งการไปแล้ว                                                         |                   |   |   |   |   |

| ข้อ<br>ที่ | ประเด็นการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา                                           | ระดับการดำเนินงาน |   |   |   |   |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
|            |                                                                                                                  | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 31         | การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ<br>การกำหนดให้มีการประสานงานที่เป็นระบบ และมี<br>หลักเกณฑ์                         |                   |   |   |   |   |
| 32         | การจัดให้มีการประชุมครูและบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจ<br>เกี่ยวกับงานที่ครูต้องรับผิดชอบ                            |                   |   |   |   |   |
| 33         | การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน                                                            |                   |   |   |   |   |
| 34         | การประสานงานระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับชุมชนได้<br>อย่างเหมาะสม                                                  |                   |   |   |   |   |
| 35         | การจัดให้มีการประชุมสัมมนากับบุคลากรหน่วยงานอื่นๆ<br>เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสและเปลี่ยนความคิดเห็นเป็น<br>ระยะๆ |                   |   |   |   |   |
| 36         | การแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งของบุคลากร ชุมชน และ<br>หน่วยงานอื่น ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม                             |                   |   |   |   |   |
| 37         | <b>การรายงานผล</b><br>การเผยแพร่กิจกรรมของ โรงเรียนให้คณะกรรมการ<br>สถานศึกษาและชุมชนทราบเป็นระยะๆ               |                   |   |   |   |   |
| 38         | การแจ้งผลการประชุม การดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม<br>ต่าง ๆ ให้ครูและบุคลากรทราบ                                    |                   |   |   |   |   |
| 39         | การแจ้งข่าวความเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้คณะครูทราบ<br>ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม                                     |                   |   |   |   |   |
| 40         | การจัดให้มีการประกาศ แผนภูมิ สถิติ และแผนผังต่าง ๆ เพื่อ<br>เสนอข่าวสารการศึกษาให้ครูทราบ                        |                   |   |   |   |   |
| 41         | การจัดกิจกรรมแสดงผลงานและความก้าวหน้าของโรงเรียน<br>ให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนทราบ                |                   |   |   |   |   |
| 42         | การรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคให้<br>คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ร่วมงานทราบ                            |                   |   |   |   |   |
| 43         | การรายงานผลการปฏิบัติงานรวมทั้งปัญหาอุปสรรคให้<br>ผู้บังคับบัญชา และคณะกรรมการสถานศึกษา ทราบ                     |                   |   |   |   |   |

| ข้อ<br>ที่ | ประเด็นการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา                | ระดับการดำเนินงาน |   |   |   |   |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
|            |                                                                                       | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 44         | การบริหารงบประมาณ<br>การจัดให้มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนอย่าง<br>เหมาะสม      |                   |   |   |   |   |
| 45         | การจัดให้คณะครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการใช้จ่าย<br>งบประมาณของโรงเรียน               |                   |   |   |   |   |
| 46         | การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนให้เป็นไป<br>อย่างประหยัด และให้ประโยชน์สูงสุด  |                   |   |   |   |   |
| 47         | การจัดให้มีระบบการบริหารวัสดุและสินทรัพย์อย่างเหมาะสม<br>และปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ  |                   |   |   |   |   |
| 48         | การอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายงบประมาณแก่<br>บุคลากรในโรงเรียน                        |                   |   |   |   |   |
| 49         | การจัดให้มีและควบคุมการประเมินผลโครงการต่าง ๆ เมื่อ<br>สิ้นสุดการดำเนินงาน            |                   |   |   |   |   |
| 50         | การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณตามโครงการต่าง ๆ ให้<br>ครูและบุคลากรทั้งโรงเรียนได้ทราบ |                   |   |   |   |   |

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร  
สถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

## 1. ด้านการวางแผน

### 1.1 ปัญหา

.....  
 .....  
 .....

### 1.2 ข้อเสนอแนะ

.....  
 .....  
 .....

## 2. ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่

### 2.1 ปัญหา

.....

.....

.....

### 2.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

## 3. ด้านการบริหารงานบุคคล

### 3.1 ปัญหา

.....

.....

.....

### 3.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

## 4. ด้านการวินิจฉัยสั่งการ

### 4.1 ปัญหา

.....

.....

.....

### 4.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

## 5. ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

### 5.1 ปัญหา

.....

.....

.....

### 5.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

## 6. ด้านการรายงานผล

### 6.1 ปัญหา

.....

.....

.....

### 6.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

## 7. ด้านการบริหารงบประมาณ

### 7.1 ปัญหา

.....

.....

.....

### 7.2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง  
ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

### ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| 1. ด้านการวางแผน                     | .911 |
| 2. ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่          | .902 |
| 3. ด้านการบริหารงานบุคคล             | .902 |
| 4. ด้านการวินิจัยสั่งการ             | .933 |
| 5. ด้านการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ | .933 |
| 6. ด้านการรายงานผล                   | .929 |
| 7. ด้านการบริหารงบประมาณ             | .952 |
| รวมทั้งฉบับ ค่าความเชื่อมั่น         | .985 |

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ฉ  
รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

### รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

- |                          |               |             |
|--------------------------|---------------|-------------|
| 1. โรงเรียนบ้านสะเอะโน   | อำเภอกรงปินัง | จังหวัดยะลา |
| 2. โรงเรียนบ้านสะเอะ     | อำเภอกรงปินัง | จังหวัดยะลา |
| 3. โรงเรียนบ้านตะโละชูแม | อำเภอกรงปินัง | จังหวัดยะลา |
| 4. โรงเรียนบ้านกรงปินัง  | อำเภอกรงปินัง | จังหวัดยะลา |
| 5. โรงเรียนสันติวิทยา    | อำเภอกรงปินัง | จังหวัดยะลา |

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ข  
รายชื่อหน่วยงานที่ใช้ทำการค้นคว้าอิสระ

รายชื่อหน่วยงานที่ทำการค้นคว้าอิสระ  
อำเภอรามัน จังหวัดยะลา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 1

1. โรงเรียนบ้านไม้แก่น
2. โรงเรียนบ้านเกิยรติ
3. โรงเรียนบ้านกือแล
4. โรงเรียนบ้านกอตอดีอ๊ะ
5. โรงเรียนบ้านควอ
6. โรงเรียนบ้านโตะปาเก๊ะ
7. โรงเรียนบ้านบูเกะจือมา
8. โรงเรียนบ้านวังพญา
9. โรงเรียนบ้านอุเป๊ะ
10. โรงเรียนบ้านปงตา
11. โรงเรียนบ้านเจาะปือแม
12. โรงเรียนบ้านมาแฮ
13. โรงเรียนบ้านปือม้ง
14. โรงเรียนธารแร่
15. โรงเรียนบ้านกาลอ
16. โรงเรียนบ้านตะโละ
17. โรงเรียนบ้านยะต๊ะ
18. โรงเรียนคีรีบูรวัฒนา
19. โรงเรียนบ้านรามัน
20. โรงเรียนบ้านปือยอง
21. โรงเรียนบ้านพอแม็ง
22. โรงเรียนพัฒนาบาลอ
23. โรงเรียนบ้านละแอ
24. โรงเรียนบ้านปูลัย
25. โรงเรียนบ้านสะโต
26. โรงเรียนบ้านจำปูน

27. โรงเรียนบ้านโกตาบารู
28. โรงเรียนบ้านนาเคย
29. โรงเรียนบ้านยี่โระ
30. โรงเรียนบ้านบาโงย
31. โรงเรียนบ้านอาหูลุโตะ
32. โรงเรียนบ้านกาลูบิง
33. โรงเรียนบ้านกาเคือแป
34. โรงเรียนบ้านบือดองพัฒนา
35. โรงเรียนบ้านจะรังตาดงฯ
36. โรงเรียนวัดรังสิตาวาส
37. โรงเรียนบ้านโตะพราน
38. โรงเรียนบ้านพรุ
39. โรงเรียนบ้านบูกะบือราแง
40. โรงเรียนบ้านตะโละสคาร์
41. โรงเรียนบ้านกือเม็ง
42. โรงเรียนบ้านตะโละหลอ
43. โรงเรียนบ้านปาดานัน
44. โรงเรียนบ้านบึงน้ำใส
45. โรงเรียนบ้านตันแซะ
46. โรงเรียนบ้านบือเล็ง
47. โรงเรียนบ้านจะก๊ะ
48. โรงเรียนบ้านกำปงบือแน
49. โรงเรียนคุรุประชาสรรค์
50. โรงเรียนบ้านปาเตรายอ
51. โรงเรียนบ้านแหลมทราย
52. โรงเรียนบ้านพะปู้เงาะ
53. โรงเรียนบ้านกะรอ

ภาคผนวก ซ  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบ  
คุณภาพเครื่องมือ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

### 1. นายสมพงษ์ ปานเกล้า

**วุฒิการศึกษา** ศีษศาสตรมหาบัณฑิต(ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**ตำแหน่ง** รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

**สถานที่ทำงาน** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

### 2. นายสถิต จันทรินวล

**วุฒิการศึกษา** ศีษศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**ตำแหน่ง**ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

**สถานที่ทำงาน** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

### 3. นายดุสิต ณ สุวรรณ

**วุฒิการศึกษา** ศีษศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**ตำแหน่ง** ผู้อำนวยการโรงเรียนนิบงชนูปถัมภ์

**สถานที่ทำงาน** โรงเรียนนิบงชนูปถัมภ์ จังหวัดยะลา

### 4. นายไพศาล ว่องภาณุสกุล

**วุฒิการศึกษา** ศีษศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**ตำแหน่ง** ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโกตาบารู

**สถานที่ทำงาน** โรงเรียนบ้านโกตาบารู จังหวัดยะลา

### 5. นายพลวัฒน์ บุญช่วย

**วุฒิการศึกษา** การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยทักษิณ

**ตำแหน่ง** ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกรงปินัง

**สถานที่ทำงาน** โรงเรียนบ้านกรงปินัง จังหวัดยะลา

## ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ - นามสกุล                      ธิดาทิพย์ ชูแก้ว  
วัน เดือน ปี                        25 มีนาคม 2521  
ที่อยู่ปัจจุบัน                      257 หมู่ที่ 2 ถนนโกตา-ท่าเรือ ตำบลโกตาบารู อำเภอรามัน จังหวัดยะลา

### ประวัติการศึกษา

| คุณวุฒิ                 | สถานศึกษา                                                  |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|
| ประถมศึกษาปีที่ 1 - 6   | โรงเรียนวัดตะโหนด จังหวัดพัทลุง                            |
| มัธยมศึกษาตอนต้น 1 - 3  | โรงเรียนประชารัฐ จังหวัดพัทลุง                             |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย 4 - 6 | โรงเรียนประชารัฐ จังหวัดพัทลุง                             |
| ศึกษาศาสตรบัณฑิต        | มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี<br>จังหวัดปัตตานี |

### ประสบการณ์การทำงานในอดีต

|              |                                                                                                   |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปี พ.ศ. 2547 | อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนสามแยกบ้านเนียง<br>ช่วยราชการโรงเรียนบ้านยะดี<br>อำเภอรามัน จังหวัดยะลา |
| ปี พ.ศ. 2549 | อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนบ้านยะดี<br>อำเภอรามัน จังหวัดยะลา                                      |
| ปี พ.ศ. 2550 | ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านยะดี อำเภอรามัน จังหวัดยะลา                                                  |
| ปี พ.ศ. 2554 | ครู คศ.2 ชำนาญการ โรงเรียนบ้านยะดี<br>อำเภอรามัน จังหวัดยะลา                                      |

### ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

ครู คศ.2 ชำนาญการ

### สถานที่ทำงานปัจจุบัน

โรงเรียนบ้านโกตาบารู อำเภอรามัน จังหวัดยะลา