

ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

อรอุมา รุ่งเรืองวิชกุล

วิทยานิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

THE ADMINISTRATIVE SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS
AS PERCEIVED BY TEACHERS UNDER THE JURISDICTION OF
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE TWO

ONUMA RUNGRUENGWANITKUL

A THESIS PRESENTED TO RAMKHAMHAENG UNIVERSITY
IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

2016

COPYRIGHTED BY RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

ชื่อผู้เขียน นางสาวอรอุมา รุ่งเรืองวิชกุล

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

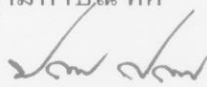
คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร. ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ ประธานกรรมการ

อาจารย์ ดร. กัลยมน อินทุสุต

รองศาสตราจารย์เพ็ญศรี เศรษฐวงษ์

มหาวิทยาลัยรามคำแหงอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
ศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต


..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา ศิริโรจน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ

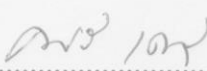
(รองศาสตราจารย์ ดร. รุจิร ภู่อารยะ)


..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ)


..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. กัลยมน อินทุสุต)


..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์เพ็ญศรี เศรษฐวงษ์)

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

ชื่อผู้เขียน นางสาวอรอุมา รุ่งเรืองวนิชกุล

ชื่อปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2559

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

- | | |
|--|---------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์ ดร. กัลยมน อินทุสุต | |
| 3. รองศาสตราจารย์เพ็ญศรี เศรษฐวงศ์ | |

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำนวน 3,995 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มาจากวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 80 ข้อ มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.60-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้การทดสอบ t test for Independent Sample และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Aanalysis of Variance) เมื่อพบความแตกต่างจะเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วย วิธีการของเชฟเฟ (Scheffé Test)

ผลการวิจัยมีดังนี้

1. ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 รับรู้การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
2. ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2
 - 2.1 ครูชายมีการรับรู้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านสูงกว่าครูหญิง
 - 2.2 ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันรับรู้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
 - 2.3 ครูที่มีวิทยฐานะครูผู้ช่วย ครู และครูชำนาญการพิเศษรับรู้ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูชำนาญการ สำหรับ ครู รู้รู้ด้านความคิดรวบยอด สูงกว่า ครูชำนาญการ ครูผู้ช่วย ครูรับรู้ด้านเทคนิคสูงกว่า ครูชำนาญการ
 - 2.4 ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 16 ปีขึ้นไปรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานและทักษะด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี
 - ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี รับรู้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี
 - ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า 5 ปี รับรู้ทักษะด้านเทคนิคสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี
 - 2.5 ครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดกลาง ใหญ่พิเศษ รับรู้ทักษะการบริหารงานด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค และด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดใหญ่

ABSTRACT

Thesis Title	The Administrative Skills of School Administrators as Perceived by Teachers Under the Jurisdiction of Secondary Educational Service Area Office Two
Student's Name	Miss Onuma Rungruengwanitkul
Degree Sought	Master of Education
Field of Study	Educational Administration
Academic Year	2016
Advisory Committee	

- | | |
|--|-------------|
| 1. Assoc. Prof. Dr. Pavida Tharasrisutti | Chairperson |
| 2. Dr. Gunyamon Intusut | |
| 3. Assoc. Prof. Pensee Setthawong | |

In this survey research investigation, the researcher studies and compares the administrative skills of school administrators as perceived by teachers under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office Two.

The research population consisted of 3,995 teachers under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office Two. Using the multi-stage sampling method, the researcher selected a sample population consisting of 350 teachers.

The research instrument was a five-rating scale questionnaire with 80 items, the content validity of which fell between 0.60 and 1.00, while being couched at the reliability level of 0.98.

Using techniques of descriptive statistics, the data collected were analyzed in terms of frequency, percentage, mean, and standard deviation. The independent sample *t* test and One-way analysis of variance (ANOVA) techniques were also employed by the researcher. Furthermore, when differences were found at a statistically significant level, Scheffé's multiple comparison method was utilized by the researcher.

Findings are as follows:

1. The teachers under study displayed perceptions of administrators' administrative skills at a high level.

2. In comparing the school administrators' administrative skills as perceived by these teachers, the researcher found the following:

- 2.1 Male teachers evinced perceptions of school administrators' administrative skills overall and in all aspects at a higher level than their female counterparts.

- 2.2 The teachers who differed in educational level did not show concomitant difference in perceptions of school administrators' administrative skills overall and in all aspects.

- 2.3 The teachers who held positions as assistant teachers, teachers, and senior professional level teachers exhibited perceptions of the administrative skills of school administrators in the aspects of human relations and management at a higher level than did professional level teachers. Teachers displayed perceptions of the command of ideas by the school administrators at a higher level than did professional level teachers. Assistant

teachers and teachers manifested perceptions of technique skills deployed by the school administrators at a higher level than did professional level teachers.

2.4 The teachers having teaching experience of less than five years, from five to ten years, and sixteen years and greater exhibited perceptions of administrative skills and management skills of the school administrators at a higher level than did the teachers with teaching experience of eleven to fifteen years.

The teachers having teaching experience of less than five years and from five to ten years displayed perceptions of human relations skills at a higher level than did teachers having teaching experience of eleven to fifteen years.

The teachers having teaching experience of less than five years showed perceptions of technique skills deployed by the school administrators at a higher level than did the teachers with teaching experience of eleven to fifteen years.

2.5 The teachers working in middle-sized and extra-large schools displayed perceptions of the administrative skills of the school administrators in the aspects of command of ideas, human relations, technique skills, and management at a higher level than did those working in large-sized schools.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร. ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. กัลยมน อินทุสุต รองศาสตราจารย์เพ็ญศรี เศรษฐวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. รุจิร ภู่อาระ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำปรึกษา และแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้กรุณา ให้การอบรม สั่งสอน และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดี แก่ผู้ศึกษา อีกทั้งให้ความเมตตาต่อผู้ศึกษาด้วยดีเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ในการให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ขอขอบคุณคุณครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ที่ตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย

ประโยชน์และคุณค่าของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมเป็นเครื่องบูชาแด่ คุณบิดา มารดา บุรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้กรุณาอบรมสั่งสอนและ ให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษาในการศึกษาค้นคว้าจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

อรอุมา รุ่งเรืองวนิชกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(4)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(6)
กิตติกรรมประกาศ.....	(9)
สารบัญตาราง.....	(12)
สารบัญภาพประกอบ	(16)
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
หลักการแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน.....	9
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
กรอบแนวคิดในการวิจัย	61
3 วิธีดำเนินการวิจัย	62
ตัวแปรที่ศึกษา	62
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล	68
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร- สถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขต- พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2	71
ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร- สถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขต- พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา วิชยฐานะ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน	78
5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	91
สรุปผลการวิจัย	91
การอภิปรายผล	92
ข้อเสนอแนะ	105
ภาคผนวก	
ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ	107
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม	109
ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	111
ง ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา.....	118
จ ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น	125
บรรณานุกรม	127
ประวัติผู้เขียน.....	133

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	สังเคราะห์ผลงานวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูที่มีผลต่อการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร	22
2	จำนวนประชากร.....	63
3	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	64
4	จำนวนและค่าร้อยละของแหล่งข้อมูล จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา	65
5	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ของครูที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในภาพรวมและรายด้าน.....	71
6	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ทักษะการบริหารด้านทักษะความคิดรวบยอดของผู้บริหารสถานศึกษา ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในรายชื่อ	72
7	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ทักษะการบริหารด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในรายชื่อ	73
8	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ทักษะการบริหารด้านทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารสถานศึกษา ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในรายชื่อ	74
9	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ทักษะการบริหารด้านทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในรายชื่อ	76
10	การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน	78

11	การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน.....	79
12	การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามวิทยฐานะ โดยภาพรวมและรายด้าน	79
13	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีวิทยฐานะต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวม.....	80
14	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีวิทยฐานะต่างกันต่อการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะ ความคิดรวบยอด	81
15	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีวิทยฐานะต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะ- ทางมนุษยสัมพันธ์	81
16	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีวิทยฐานะต่างกันต่อการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะ- ทางเทคนิค	82
17	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีวิทยฐานะต่างกันต่อการรับรู้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะ- การบริหารจัดการ	83

18	การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยภาพรวมและรายด้าน	83
19	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวม	84
20	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์	85
21	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะทางเทคนิค.....	85
22	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะการบริหารจัดการ	86
23	การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน	87
24	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวม.....	87

25	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะ- ทางความคิดรวบยอด	88
26	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะ ทางมนุษยสัมพันธ์	89
27	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะ- ทางเทคนิค	89
28	ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน ต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะ- การบริหารจัดการ	90
29	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา- มัธยมศึกษาเขต 2	119
30	ค่าอำนาจจำแนก (r) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2...	126

สารบัญภาพประกอบ

ภาพ	หน้า
1 ทักษะทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษา	17
2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับต่าง ๆ	21
3 กระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมตามแนวคิดทฤษฎีระบบ	50
4 ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา.....	61

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดี มีความสามารถ และอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข โดยยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ คือ ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบตรวจสอบได้ โดยได้กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาอันจะนำไปสู่การปฏิรูประบบบริหารจัดการจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยเฉพาะมาตรา 39 กำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงเพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคม คุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 1) โดยกำหนดรูปแบบการกระจายอำนาจไว้ในกฎหมายมอบอำนาจจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายจากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีการแบ่งอำนาจให้ผู้ปฏิบัติราชการแทน ซึ่งนำไปสู่การเป็นสถานศึกษานิติบุคคล หรือโรงเรียนนิติบุคคล ที่มีอำนาจหน้าที่จัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด และการมอบอำนาจของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์ให้โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบ มีเครื่องมือในการจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based management)

หลักสูตรมาภิบาล จัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น (สำนักงาน-คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 2-4)

จากสภาพดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม การจะพัฒนาการศึกษาดังกล่าวนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่ง ชีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 4) สรุปไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และผู้นำวิชาชีพที่มีสรณะความรู้ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดและบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2550, หน้า 60) ได้สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล การดำเนินงานทางการศึกษาไปในทิศทางที่มุ่งหวังไว้ ย่อมสำเร็จได้โดยไม่เป็นเพียงแค่ความคิด แต่สามารถปฏิบัติได้

การจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นเรื่องที่ไม่ยากนัก แต่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในการบริหารจัดการสถานศึกษานั้นเป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่า ซึ่งเป็นสิ่งที่สังคมไทยยุคปฏิรูปการศึกษาต่างอยากเห็นและคาดหวัง และเราคงไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงาน ไม่ว่าในหน่วยงานใด ๆ ก็ตามผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้นผู้บริหารควรมีทักษะการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นที่แน่นอนว่าผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะในการบริหารงานโน้มน้าวขอความร่วมมือจากทุกฝ่าย นั้นย่อมหมายถึงผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ในงาน และต้องมีทักษะในการบริหารงาน (สมศักดิ์ จินดาไทย, 2553, หน้า 22) ในการบริหารงานทั่วไปนั้น ผู้บริหารมักจะประสบปัญหาต่าง ๆ สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหามาจากการขาดทักษะในการบริหารงานของผู้บริหาร การขาดประสบการณ์และความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อันเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารองค์การทางธุรกิจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าทักษะที่จะเป็นสำหรับผู้บริหารมี 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี

ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด แต่สถานศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์การธุรกิจ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 5 ประการ คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางความคิดรวบยอด (สุนทร โคตรบรรเทา, 2554, หน้า 10-11) ซึ่งในการบริหารสิ่งใดก็ตามจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในสิ่งนั้นและพัฒนาสมรรถภาพและทักษะในการบริหารสิ่งนั้น ๆ ด้วยทักษะ (skill) เป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้นทักษะในการบริหารจึงเป็น ความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะ 5 ประการ คือ ทักษะทางความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด (จันทราณี สงวนนาม, 2553, หน้า 29-34) ซึ่ง Drake and Row (1986, pp. 23-30) เสนอแนะว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาควรมี 5 ทักษะ คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะทางความรู้ ความคิด ในที่นี้ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดทักษะการบริหารจึงได้ข้อสรุปเป็น 4 ด้าน คือ ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ด้านทักษะทางเทคนิค ด้านทักษะการบริหารจัดการ กับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา-มัธยมศึกษาเขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 เป็นหนึ่งในสามหน่วยงานทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ที่ตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2553 เรื่องการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางแห่งความเจริญรุ่งเรือง เป็นเมืองที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นแหล่งรวบรวมทุกสาขาอาชีพ ประชากรมีรายได้สูงสุดและต่ำสุด มีการเคลื่อนย้ายเข้าออกตลอดปี นักเรียนย้ายที่อยู่ตามผู้ปกครอง กลายเป็นเด็กตกหล่นขาดโอกาสทางการศึกษา มีผลกระทบต่อผลการเรียนและการจัดการศึกษา

การพัฒนานอกจากจะเป็นหน้าที่ของโรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษาแล้ว จึงควรมีการวางแผนร่วมกันอย่างหลากหลายระหว่างภาคี ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน เครือข่ายองค์กรทั่วไป เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมแก่การจัดการศึกษาต่อไป

พื้นที่ตามเขตการปกครอง ครอบคลุม 27 เขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย เขตคลองสามวา คันนายาว จตุจักร ดอนเมือง บางกะปิ บางเขน บึงกุ่ม ประเวศ มีนบุรี ลาดกระบัง ลาดพร้าว วังทองหลาง สวนหลวง สะพานสูง สายไหม หนองจอก หลักสี่ ห้วยขวาง คลองเตย ดินแดง บางคอแหลม บางนา บางรัก พระโขนง ยานนาวา วัฒนาและเขตสาทร ซึ่งโรงเรียนที่เป็นสถานศึกษาของรัฐ ทั้งหมด 52 โรงเรียน จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3-4

สภาพปัญหาที่พบในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามแบบรายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2556 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลัก ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย สื่อและเทคโนโลยี ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ภารกิจของครูที่นอกเหนือจากการสอนมีเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารขาดการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ในการพัฒนาการศึกษา และสถานศึกษาขาดการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูและบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความตระหนักในการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นต้น จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าการที่ผู้บริหารจะบริหารจัดการสถานศึกษานั้นจะต้องมีทักษะในการบริหารงาน เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญและเป็นผู้ดำเนินการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการบริหารงานให้ก้าวทันโลกยุคการเปลี่ยนแปลงต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังนี้

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา วิทยฐานะ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำนวน 52 แห่ง จำนวน 3,995 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำนวน 52 แห่ง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูปขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับศึกษาค่าเฉลี่ยของประชากร ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 350 คน แล้วทำการสุ่มด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling)

ด้านเนื้อหา

- ทักษะการบริหาร (management skills) โดยมี 4 ด้าน ดังนี้
- ด้านที่ 1 ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skills)
 - ด้านที่ 2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human relation skills)
 - ด้านที่ 3 ทักษะทางเทคนิค (technical skills)
 - ด้านที่ 4 ทักษะการบริหารจัดการ (managerial skills)

ระยะเวลาในการทำวิจัย

ระหว่าง เดือนพฤษภาคม 2558 - มีนาคม 2560

นิยามศัพท์เฉพาะ

ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ได้ใช้ความรู้ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้คุ้มค่า บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ จำแนกทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ออกเป็น 4 ทักษะ

1. ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นภาพรวมในองค์กร เข้าใจความซับซ้อนขององค์กรทั้งหมด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดและวางแผนงานในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human relation skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ศิลปะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความจริงใจให้ความสำคัญกับคนทุกคน สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยอาศัยหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ และความเข้าใจถึงความต้องการ พฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กรและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ทักษะทางเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างใด อย่างหนึ่ง โดยใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษาพัฒนางาน ตลอดจนสามารถแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

4. ทักษะการบริหารจัดการ (managerial skills) หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและสามารถฝึกฝนได้ ประกอบด้วย

4.1 การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งข่าวสารข้อมูลจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสารมีวัตถุประสงค์เพื่อชักจูงให้ผู้รับข่าวสารมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับมา โดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการ

4.2 การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

4.3 การมอบหมายงาน หมายถึง การกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติตามความสามารถอย่างยุติธรรม โดยกระตุ้น เสริมแรงให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทีมจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4.4 การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ ความก้าวหน้าในการดำเนินงานการจัดสรรทรัพยากร ความคุ้มค่า และการดำเนินงานตามแผนที่เตรียมไว้เพื่อนำผลการพิจารณาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานครั้งต่อไป

ครู หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่สายสอน ในโรงเรียนรัฐบาลที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ปีการศึกษา 2557

ขนาดของโรงเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียนในโรงเรียนนั้น ๆ ซึ่งแบ่งขนาดของโรงเรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น 4 ขนาด คือ

ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-200 คน

ขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 201-600 คน

ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 601-1,500 คน

ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ มากกว่า 1,500 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร ในการวางแผนการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาปรับปรุงการใช้ทักษะให้เหมาะสมมากขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่มุ่งศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน
 - 1.1 ความหมายของทักษะการบริหารงาน
 - 1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน
 - 1.3 ความสำคัญของทักษะการบริหารงาน
 - 1.4 ขอบข่ายทักษะการบริหารงาน
 - 1.4.1 ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skills)
 - 1.4.2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human relation skills)
 - 1.4.3 ทักษะทางเทคนิค (technical skills)
 - 1.4.4 ทักษะการบริหารจัดการ (managerial skills)
 - 1.4.4.1 การสื่อสาร
 - 1.4.4.2 การตัดสินใจ
 - 1.4.4.3 การมอบหมายงาน
 - 1.4.4.4 การติดตามประเมินผล
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.2 งานวิจัยในต่างประเทศ
3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

หลักการแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน

การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การควบคุม (controlling) และการนำ (leading) สุนทร โคตรบรรเทา (2554, หน้า 6-7) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการใช้ศักยภาพของบุคลากรให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การบริหารโรงเรียนมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะปัจจุบันเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีผลกระทบต่อการศึกษา และการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณภาพดังกล่าวจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีสามัญสำนึกเพียงแต่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้น จะไม่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพหรือเกิดทักษะในการบริหารงาน แต่อย่างใด ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีทักษะการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่จะผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง สมศักดิ์ คงเทียง (2557, หน้า 52-56) ซึ่งในการบริหารสิ่งใดก็ตามจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในสิ่งนั้น และพัฒนาสมรรถภาพและทักษะการบริหารสิ่งนั้น ๆ ด้วยทักษะ (skill) เป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำงานอะไรอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้น ทักษะการบริหารจึงเป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการบริหาร และในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารงาน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557, หน้า 18) กล่าวว่า ทักษะเป็นความสามารถที่จะเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ ออกมาในรูปของการกระทำ และสามารถกระทำสิ่งนั้นได้อย่างชำนาญ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการบริหารการที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบ-

ความสำเร็จได้มากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถหรือทักษะในการบริหารงานนั้นด้วย ภาวिका ธาราศรีสุทธิ (2556, หน้า 237) อีกทั้งทักษะการบริหารงานยังเป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงานสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษาเพื่อความสัมฤทธิ์ผลตามอุดมการณ์ของสถานศึกษา ชีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 20) จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ทักษะเป็นความสามารถเฉพาะ ความชำนาญ เชี่ยวชาญของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

ความหมายของทักษะการบริหารงาน

นักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายของ “ทักษะ” และ “ทักษะการบริหาร” ไว้ดังนี้

ชีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 31) ได้สรุปความหมายของทักษะ หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญในการบริหาร ซึ่งทักษะจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เอง ถ้าไม่มีการฝึกฝน

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 183) ให้ความหมาย ทักษะ (skill) เป็นการนำความรู้ความเข้าใจมาปฏิบัติงานเกิดความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในสิ่งนั้น ๆ

Katz (1974, หน้า 91) ได้ให้ความหมายของทักษะ (skill) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจออกมาเป็นรูปของการกระทำ

สรุปว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานด้วยความชำนาญและเชี่ยวชาญ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

ส่วนคำว่า “การบริหาร (administration)” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 29) ได้ให้ความหมายว่าการบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การนำและบังคับบัญชา และการควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อการบรรลุในเป้าหมายที่กำหนดไว้

หวน พันธุพันธ์ (2548, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่าการบริหาร คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

วิโรจน์ สารัตนะ (2553, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

บรรจบ บุญจันทร์ (2554, หน้า 4) ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างร่วมกัน

สุนทร โคตรบรรเทา (2554, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารหรือการจัดการ คือกระบวนการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

พนัส หันนาคินทร์ (2548, หน้า 16) ได้สรุปความหมายของการบริหาร หมายถึง การประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย 2 คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ

Paisey (1992, p. 3) กล่าวว่า การบริหารเป็นสิ่งที่มิได้อยู่ในทุกหน่วยงานไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และเป็นกระบวนการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มาเกี่ยวกับ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ความรู้และวิธีการต่าง ๆ ในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การให้คุ้มค่า บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับคำว่า “ทักษะการบริหาร” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

จันทราณี สงวนนาม (2553, หน้า 29) หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ ที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สุนทร โคตรบรรเทา (2554, หน้า 10) ได้ให้ความหมายทักษะการบริหารไว้ว่าเป็นความชำนาญ ความเข้าใจ ความแคล่วคล่องว่องไว ความสามารถ ความฉลาด มีไหวพริบในการบริหารการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันเป็นกระบวนการ-

ดำเนินงานที่ประกอบด้วยการวางแผนการจัดรูปงานและระบบกำลังคน การจูงใจและการควบคุม การดำเนินงานของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น สรุปได้ว่า “ทักษะการบริหาร” ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ได้ใช้ความรู้ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้คุ้มค่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน

ความสำเร็จในการบริหารงานหน่วยงาน หรือองค์กร หรือสถานศึกษาสามารถพิจารณาได้จากความสำเร็จและประสิทธิผลของหน่วยงานหรือองค์กรหรือสถานศึกษานั้น และความสำเร็จของผู้บริหาร โรงเรียนสามารถวัดได้จากประสิทธิผลของการจัดการศึกษา ในโรงเรียน องค์ประกอบของความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารประการหนึ่ง ได้แก่ ทักษะการบริหารงาน ซึ่งเกิดจากการนำความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มาดำเนินการจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จึงไม่ได้เกิดจากการมีสามัญสำนึกที่มีต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้น แต่เกิดจากการฝึกฝนหรือการพัฒนาในการปฏิบัติงานนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานได้มีนักวิชาการอธิบายไว้ดังนี้

Katz (1974, pp. 60-61) ได้กล่าวว่า ทักษะเป็นความสามารถที่พัฒนาขึ้นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาตั้งแต่กำเนิด และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัวและทักษะการบริหารงานควรมี 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะความคิดรวบยอด และได้ให้ความหมายทักษะแต่ละด้าน ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง การใช้วิธีการ กระบวนการ การปฏิบัติหรือการใช้เทคนิควิธี
2. ทักษะทางมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในองค์การได้อย่างชัดเจน และสามารถเข้าใจว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งจะก่อผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างไร

Sitterly (1993, pp. 22-23) ได้กล่าวว่า ทักษะพื้นฐานของผู้บริหารมี 3 ทักษะ คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะการทำงานร่วมกับคน และทักษะความคิดรวบยอด

สมยศ นาวิการ (2550, หน้า 45-53) ให้ความหมายทางทักษะ 3 ด้านไว้ ดังนี้

1. ทักษะทางด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

2. ทักษะทางด้านมนุษย เป็นความสามารถทำงานร่วมกับคนและใช้คน โดยมีความเข้าใจในเรื่องการจูงใจ และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. ทักษะทางด้านความคิด เป็นความสามารถในการเข้าใจถึงความซับซ้อนขององค์การโดยส่วนรวมและส่วนต่าง ๆ ขององค์การขึ้นอยู่ระหว่างกันอย่างไร

สุนทร โคตรบรรเทา (2554, หน้า 10-11) ได้กล่าวถึง ทักษะของศึกษานิเทศก์ว่าควรประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1. ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ทักษะในการจัดหา การจัดซื้อจัดจ้าง การเงินและบัญชีงานสารบรรณ งานบุคคล การจัดระบบงาน

2. ทักษะในการครองตน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจคน การสร้างขวัญและกำลังใจ

3. ทักษะการศึกษา ได้แก่ ทักษะทางการสอน การวัดผล การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการมาใช้ประโยชน์ทางการศึกษา

4. ทักษะในการสร้างความคิด ได้แก่ ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาบริการ การวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2557, หน้า 18-19) กล่าวถึง ความหมายของทักษะ 3 ด้านตามแนวคิดของแกทซ์ ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค (technical skill) หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่ว

ในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีในการทำกิจกรรมเกิดจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรมทักษะทางเทคนิคจึงเป็นทักษะในการกระทำกับสิ่งของ

2. ทักษะทางมนุษย์ (human skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจในการสร้างและใช้แรงจูงใจ

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skill) เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวมเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด สามารถมองเห็น ความเชื่อมโยง หรือความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, หน้า 12) ให้ความหมายของทักษะไว้ดังนี้

ทักษะในคตินิยม (conceptual skills) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะนี้มากที่สุด ต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่าย และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบถึงส่วนอื่น ๆ ดังนั้นความรู้ที่ผู้บริหารจะได้ทักษะนี้ก็คือ ต้องศึกษาวิชาสามัญ (general education) เพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) ในการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างดี เพราะว่าผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท มีอยู่หลายครั้งที่พบว่า งานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกัน ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ทักษะนี้ศึกษาได้จากวิชาจิตวิทยาขบวนการกลุ่มและสังคมวิทยา

ทักษะทางเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือ ในการปฏิบัติงานทักษะนี้จึงจะมีความจำเป็นน้อยมากสำหรับผู้บริหาร เพราะว่าไม่จำเป็นต้องทำหรือปฏิบัติเองแต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อการตรวจสอบงาน และสร้างสรรค์หาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

จันทราณี สงวนนาม (2553, หน้า 14-15) กล่าวว่า การบริหารงานโดยทั่วไปนั้น ผู้บริหารมักจะประสบปัญหาต่าง ๆ สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาอาจมาจากการขาดทักษะ

ในการบริหารงานของผู้บริหาร การขาดประสบการณ์และความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อันเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารมี 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิควิธี (technical skill) คือ ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการเทคนิคและเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์การศึกษา และการฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะทางมนุษย์ (human skill) คือ ความสามารถในการตัดสินใจทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การจูงใจคน และการประยุกต์ความเป็นผู้นำใช้ในการบริหาร

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skill) คือ ความสามารถในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้้องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์การ ทักษะด้านนี้เป็นการยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การ

ศาสตราจารย์ (2552, หน้า 30) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารประกอบด้วย 3 ทักษะ ที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการจัดการ ซึ่งเป็นทักษะในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหาร เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงานและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษา เพื่อความสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของสถานศึกษา ทักษะทางการจัดการ ได้แก่ ความชำนาญของผู้บริหารในการวางแผนการตัดสินใจ การสั่งงาน การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรรวมทั้งการประเมินผล และติดตามผลการทำงาน

นอกจากนี้ Sergiovanni (1983, pp. 119-120) กล่าวถึง ผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะสำหรับผู้บริหารหลายประการ ดังนี้

1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน

และการประเมินผล ทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจเป็นต้น ทักษะการเป็นผู้นำถือว่าเป็นยุทธวิธีการจัดการกับทุกสถานการณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายที่ผลงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ในบางครั้งอาจจะเรียกว่า ทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจ หรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน

3. ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล เป็นความสามารถทางการสนับสนุนพัฒนาบุคคล ให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพ

4. ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ ทักษะในการจัดหา การซื้อ การจ้าง การเงิน และการบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคล และการจัดระบบงาน

5. ทักษะด้านการศึกษา ได้แก่ ทักษะการสอน การวัดผลการศึกษา การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์

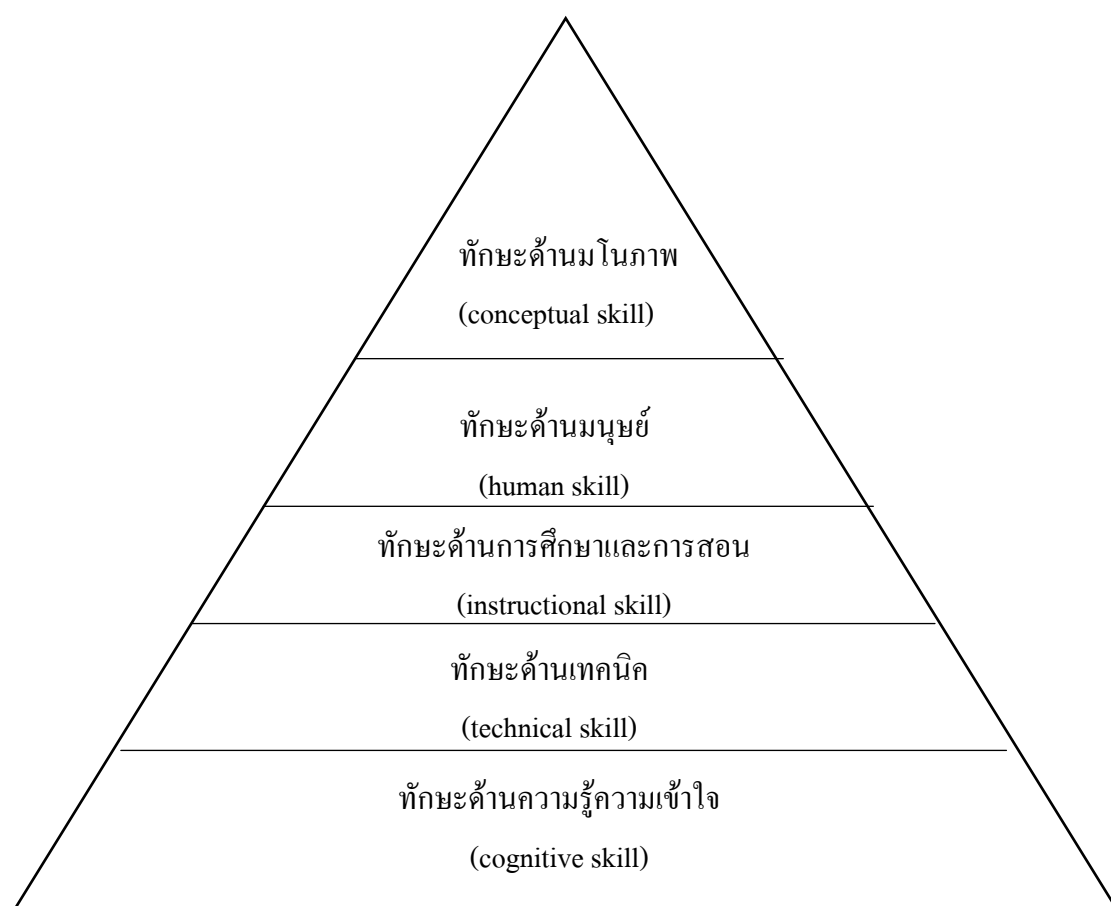
6. ทักษะด้านการสร้างความคิด เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

7. ทักษะด้านการประเมินผล เป็นความสามารถด้านการประเมินผล ซึ่งอาจประเมินได้โดยการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต

Koontz and Wehrich (1990, pp. 6-7) ได้การศึกษาเกี่ยวกับทักษะในการจัดการ และความต้องการขององค์กร ควรมีทักษะ 4 ด้าน ทักษะ 3 ด้านแรก เป็นทักษะตามแนวคิดของแคทซ์ และได้ขยายแนวคิดเกี่ยวกับทักษะออกเป็น 4 ด้าน คือ ทักษะทางการออกแบบ (design skill) เป็นทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ไข ปัญหาที่มีทักษะด้านการออกแบบก็จะสามารถใช้การออกแบบเพื่อแก้ไขปัญหาวិธีใดวิธีหนึ่งให้ยุติปัญหาได้

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2556, หน้า 237-238) แสดงทัศนะว่า แต่เดิมเป็นที่ยอมรับกันว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมี 3 ประการ ตามแนวคิดของแคทซ์ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด แต่ทักษะที่จำเป็นสำหรับ

ผู้บริหารนั้น มิใช่สามทักษะนี้เท่านั้น อาจมีทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นอีก แต่ควรมีน้อยที่สุด สามทักษะนี้สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีหน้าที่บริหารการเรียนการสอน หลักสูตร โปรแกรมการศึกษา การพัฒนาการสอน และการประเมินผลการสอน และผู้บริหารโรงเรียน ควรมีทักษะที่จำเป็น 5 ประการ ตามแนวคิดของเดรก และโรว์ ซึ่ง เทลเบอร์ท แอล เดรก และวิลเลียมเฮช โรว์ ได้ขยายแนวคิดเกี่ยวกับทักษะของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ ออกไป ทักษะทั้ง 5 ด้าน ได้แก่



ภาพ 1 ทักษะทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษา

ที่มา. จาก *The Principalsip* (p. 30), by T. L. Drake, & W. H. Row, 1986, New York: Macmillan.

Drake and Row (1986, p. 30) ได้นำทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา หรือโรงเรียนต่าง ๆ นั้น ควรมีด้วยกัน 5 ทักษะ โดยเพิ่มจากทฤษฎี 3 ทักษะของ โรเบิร์ต

แอล แคทซ์ คือ ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) อีก 2 ทักษะ ซึ่งทักษะที่เพิ่ม คือ ทักษะด้านการศึกษา และการสอน (instructional skill) และทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ (cognitive skill) รวมเป็นทักษะทั้งหมด 5 ทักษะ ดังได้แสดงให้เห็นในแผนภูมิแสดงทั้ง 5 ทักษะ ในการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ทักษะความคิดรวบยอด/ด้านมโนภาพ (conceptual skills) เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบถึงส่วนอื่นอย่างไร

2. ทักษะทางมนุษย (human skills) เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจการสอนและการเรียน จะต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี

4. ทักษะทางด้านเทคนิค (technical skills) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งพร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม

5. ทักษะทางความรู้ความเข้าใจ (cognitive skills) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด มีสติปัญญา และมีวิสัยทัศน์

นอกจากนี้ การนำทรัพยากรมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้นั้นผู้บริหารคงหนีไม่พ้นในเรื่องของ (1) เก่งคิด (2) เก่งคน (3) เก่งงาน (4) เก่งดำเนินชีวิต (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2556, หน้า 238)

1. เก่งคิด งานของผู้บริหารจำเป็นอย่างมากจะต้องใช้ความคิด โดยเฉพาะงานของผู้บริหารระดับสูง ยิ่งมีความจำเป็นจะต้องใช้ความคิดที่มากยิ่งขึ้น เช่น ผู้บริหารจะคิดถึงเรื่องของการกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารจะต้องคิดเรื่องของการพัฒนางานอยู่เสมอ

ผู้บริหารที่ดีเมื่อเกิดปัญหาจะต้องใช้ความคิดในการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ ผู้บริหารที่ดีต้องใช้ความคิดในการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ อยู่เสมอ ในที่นี้ คือ ทักษะทางความคิดรวบยอด

2. เก่งคน เนื่องจากการทำงานของผู้บริหารจะต้องทำงานเกี่ยวกับคน กล่าวคือ ต้องดูแลลูกน้อง อีกทั้งต้องรับฟังคำสั่งของเจ้านาย ดังนั้น ศิลปะในการทำงานร่วมกับคน จึงมีความสำคัญอย่างมากสำหรับการเป็นนักบริหารที่ดี เช่น ต้องเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ ต้องเป็นนักสื่อสาร ต้องเป็นครูหรือแบบอย่างที่ดีของลูกน้อง ต้องเป็นคนที่มีใจกว้างขวาง ต้องเป็นคนที่มีจรรยาบรรณของสังคม ฯลฯ ดังนั้น การทำงานเก่งอย่างเดียวก็ไม่สามารถผลักดันให้ผู้บริหารก้าวสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น แต่การรวมจิตใจคนหรือการเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรจะทำให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำในสังคมในองค์กรได้มากกว่าการทำงานเก่ง ในที่นี้คือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

3. เก่งงาน ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นบุคคลที่ทำงานเก่ง มีการเรียนรู้ และพัฒนาการทำงานของตนเองตลอดเวลา อีกทั้งต้องผ่านประสบการณ์ในการทำงานมานานพอสมควร ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นคนที่สามารถสอนงานลูกน้องได้ เมื่อลูกน้องเกิดปัญหาในการทำงาน ฉะนั้นหากผู้บริหารทำงานไม่เป็นหรือไม่เคยผ่านงานด้านนั้น ๆ มาเลย ผู้บริหารผู้นั้นคงไม่สามารถอธิบายหรือสอนลูกน้องให้เข้าใจในงานได้ ในที่นี้คือ ทักษะทางเทคนิค

4. เก่งดำเนินชีวิต บางคนเป็นผู้บริหารที่เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด แต่ขาดทักษะในการดำเนินชีวิต ก็ทำให้อายุขัยของตนเองสั้นลงเหมือนกัน ดังนั้นทักษะในการดำเนินชีวิตจึงมีความสำคัญพอ ๆ กับทักษะในการทำงาน การเป็นผู้บริหารที่ดีควรแบ่งเวลาสำหรับดูแลสุขภาพร่างกายของตน การออกกำลังกาย การดูแลสุขภาพครอบครัว และการพักผ่อน นอกจากเวลาแล้วในการทำงานให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารดำเนินชีวิตอยู่กับงานด้วยศิลปะการบริหารจัดการเพราะสถานการณ์ของแต่ละปัญหาไม่มีสูตรสำเร็จของการแก้ปัญหาที่ตายตัว ในการดำเนินชีวิตของผู้บริหารจึงอยู่บนความท้าทาย ยิ่งแก้ปัญหาได้สำเร็จยิ่งรู้สึกฮึกเหิม เรียกได้ว่ามีชีวิตที่สนุกกับความท้าทายในการแก้ปัญหาให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งสร้างสรรค์ พัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีอาวุธเป็นความสามารถในการบริหารจัดการตนเองและคนรอบข้าง ด้วยศาสตร์และศิลปะการบริหาร ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงทักษะการดำเนินชีวิตของผู้บริหารในด้านความสามารถในการสื่อสาร

การตัดสินใจ การมอบหมายงาน และการติดตามประเมินผลหรือเรียกว่า ทักษะทาง
การบริหารจัดการ

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารงานมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อผู้บริหาร
ทุกระดับและทุกองค์การ เพราะการที่จะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง
ไว้นั้น ต้องมีทักษะขั้นพื้นฐาน 3 ประการ คือ ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางเทคนิค และ
ทักษะความคิดรวบยอด ซึ่งต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นกับตนเอง แต่โรงเรียนเป็นองค์การ
ทางการศึกษา ซึ่งแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ การบริหารโรงเรียนมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนา
นักเรียนเป็นหลัก ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นจะต้องมีทักษะการบริหารงานทั้ง
5 ประการ ตามแนวคิดของ เดรก และ โรว์ คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค
ทักษะทางการเรียนการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอดซึ่งผู้บริหาร
จำเป็นจะต้องฝึกฝนทักษะทั้ง 5 ประการนี้ให้เกิดความชำนาญ จึงจะบริหารงานได้ดี
มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในที่นี้ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
4 ด้าน ซึ่งได้จากการสังเคราะห์เอกสารดังกล่าวข้างต้น คือ ทักษะทางความคิดรวบยอด
ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางการบริหารจัดการ เป็นตัวแปร
ด้านทักษะการบริหารงาน

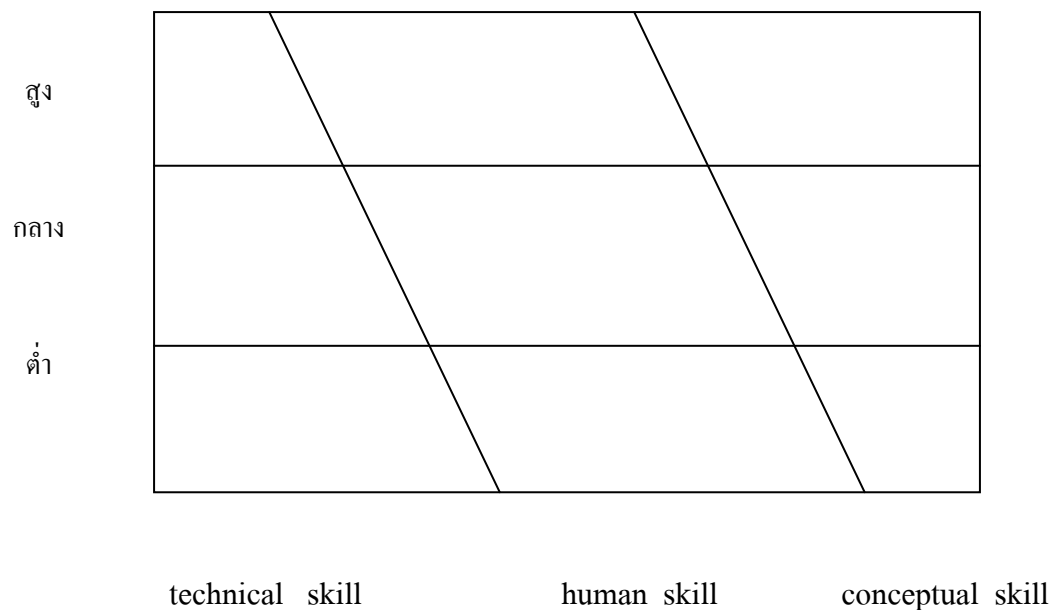
ความสำคัญของทักษะการบริหารงาน

ทักษะการบริหารงานมีความสำคัญกับผู้บริหารเพราะผู้บริหารสามารถที่จะนำ
ความรู้ทางด้านทักษะในการบริหาร มาบริหารงานทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ
มากยิ่งขึ้น Hersey and Blanchard (1993, p. 58) ได้กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับ
ผู้บริหารนั้น มี 3 ทักษะนี้เท่านั้นอาจมีทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นอีก แต่จำเป็นอย่างน้อยที่สุด
คือ 3 ทักษะนี้ ตามที่โรเบิร์ต แอล แคทซ์ได้กล่าวไว้

ทฤษฎี 3 ทักษะของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ ได้เสนอแนะว่าจะได้ใช้ทักษะการบริหาร
ทั้ง 3 ด้านนี้ มากน้อยแตกต่างกันไป โดยผู้บริหารระดับสูงนั้น เป็นตำแหน่งที่กำหนด
วัตถุประสงค์การตัดสินใจและอนาคตขององค์การ ซึ่งต้องมีและใช้ทักษะด้านมโนภาพ
มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับกลางที่ต้องเป็นผู้ประสาน
นโยบายของหน่วยเหนือไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมจึงต้องอาศัยความร่วมมือ

ร่วมแรงร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าด้านอื่น ส่วนผู้บริหารระดับล่าง และผู้ปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน จึงต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมากกว่าทักษะอื่นและมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ดังแสดงให้เห็นในแผนภูมิทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนี้

ระดับการบริหาร



ภาพ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ที่มา. จาก *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources* (p. 58), by P. Hersey, & K. H. Blanchard, 1993, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

ตาราง 1

สังเคราะห์ผลงานวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูที่มีผลต่อการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร

ประเด็น ความคิดเห็น	แหล่งข้อมูล									รวม
	ธนิตติยา จาตุรันต์	ปฐิติกา ปริจิตรดี	ต้องตา กวณอก	บัณฑิต มนตรานนท์	ระวิยา อีสมาแอล	สุนันท์ ประจวบเหมาะ	พระมหาสารคาม นันท์	บุญสืบ เทียมหยิน	ไมตรี คงบุญ	
1. ให้ความสำคัญความเป็น วิชาการ และมีความสามารถ ในการบริหารวิชาการ เช่น หลักสูตร นิเทศการสอน การจัดการเรียนรู้ วิจัยในชั้นเรียน	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	6
2. ใส่ใจต่อผู้ร่วมงานการให้ความ ช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง พัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม มีเอกภาพในการปฏิบัติงาน สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ และ บริการอย่างมีประสิทธิภาพ บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-	3
3. บริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างความสัมพันธ์และ ปรับตัวตามความคาดหวัง ของชุมชน มีมนุษยสัมพันธ์	✓	-	-	-	-	✓	-	✓	-	3
4. ความรอบรู้ในการบริหาร จัดการเชิงรุกแบบมืออาชีพ มีภาวะผู้นำความเปลี่ยนแปลง	-	✓	-	-	-	✓	✓	-	✓	4
5. มีเทคนิคการสื่อสารและ รับฟังความคิดเห็น	-	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	3

ตาราง 1 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล ประเด็น ความคิดเห็น										
	บัณฑิต จาตุรนต์	ปฐิตา ปาริฉัตร	ต้องตา กวดนอก	บัณฑิต มนตรานนท์	ระวิภา อิสมาแอล	สุนทร ประจวบเหมาะ	พระมหา สาร์คำ นันท์	บุญสืบ เทียมหิน	ไมตรี คงนุกูล	รวม
6. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง										
ตลอดชีวิต	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	2
7. สร้างบรรยากาศใน										
สถานศึกษา	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	2
8. มีคุณธรรม จริยธรรม										
มีความมุ่งมั่น คิดก้าวหน้า										
ไม่หยุดอยู่กับที่ มีความฉลาด										
ทางอารมณ์ ตัดสินใจเด็ดขาด										
รวดเร็ว และเคารพกฎระเบียบ										
ภายในองค์กร	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	
9. มีความสามารถทางการคิด										
วิเคราะห์ สังเคราะห์										
คิดสร้างสรรค์ เชื่อมโยง										
ผสมผสาน	-	✓	✓	-	-	✓	-	✓	✓	5

จากการสังเคราะห์ผลงานวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูที่มีผลต่อการบริหาร-การศึกษาของผู้บริหาร พบว่า ครูมีความเห็นต่อการบริหารของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับความเป็นวิชาการมีความสามารถในการบริหารวิชาการ เช่น หลักสูตร นิเทศการสอน การจัดการเรียนรู้ วิจัยในชั้นเรียน ลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารนั้นเน้นเรื่องคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น คิดก้าวหน้า ไม่หยุดอยู่กับที่ มีความฉลาดทางอารมณ์ ตัดสินใจเด็ดขาด รวดเร็ว และเคารพกฎระเบียบภายในองค์กร อีกทั้งมีความสามารถทางการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์เชื่อมโยงผสมผสานประสบการณ์ความรู้เพื่อบริหาร-สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำความรู้การบริหารมาปรับใช้ในการจัดการเชิงรุกแบบมืออาชีพ พร้อมทั้งปรับตัวสู่ผู้นำความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต นอกจากนี้ ครูมีความคาดหวังต่อผู้บริหารเรื่องความใส่ใจต่อผู้ร่วมงาน

ให้ความช่วยเหลือ พัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ บริการเทคโนโลยี-สารสนเทศให้กับครู มีเทคนิคการสื่อสาร รับฟังความคิดเห็นของครูด้วยความเต็มใจ ที่สำคัญครูคาดหวังว่า ผู้บริหารสามารถบริหารแบบมีส่วนร่วมสร้างความสัมพันธ์ และปรับตัวตามความคาดหวังของชุมชนได้เป็นอย่างดี กล่าวได้ว่า ความคิดเห็นของครู แสดงถึงความพึงพอใจต่อบทบาทของผู้บริหาร ทั้งผู้บริหาร ครู ชุมชน ซึ่งเป็นภาพรวม การพัฒนาสถานศึกษาครบทุกด้าน โดยหลักผู้บริหารสถานศึกษาจะถูกคาดหวังเพื่อพัฒนา สถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอบข่ายทักษะการบริหารงาน

ทักษะการบริหารงาน ตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสังเคราะห์แล้วสรุปเป็น แนวคิดการศึกษาทักษะผู้บริหาร 4 ทักษะได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทาง มนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางการบริหารจัดการ ทักษะทั้ง 4 ด้านนี้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานในแต่ละด้านไว้ ดังนี้

ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skills) เป็นความสามารถในการมองเห็น ภาพรวมขององค์การทั้งหมด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในองค์การได้ อย่างชัดเจน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดและวางแผนงานในองค์การ เพื่อให้บรรลุ- เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การได้และสามารถเข้าใจว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลง ส่วนใดส่วนหนึ่งจะก่อผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ได้อย่างไร ทักษะทางความคิดรวบยอด ตามแนวคิดของ Drake and Row (1986, p 29) กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็น ความสามารถที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การ ในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ ต่าง ๆ ขององค์การ และเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด มีความสามารถในการมอง องค์การในภาพรวมเหมือนกับการมองของนกที่มองลงมาจากที่สูง มองเห็นองค์การทั้งหมด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือเรียกว่า “ทักษะทาง มโนมิติ”

สมยศ นาวิการ (2550, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของทักษะทางความคิดรวบยอด คือ ความสามารถทางด้านสมอง การประสานงาน และการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์กร ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์กรโดยส่วนรวม และมีความเข้าใจว่าส่วนต่าง ๆ ขององค์กรขึ้นอยู่กับส่วนอื่น ๆ อย่างไร และการเปลี่ยนแปลงส่วนใดจะมีผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม ผู้บริหารต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดที่เพียงพอในการพิจารณาว่าปัจจัยต่าง ๆ ของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งมีความเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างไร เพื่อให้การกระทำของผู้บริหารเป็นผลดีกับองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, หน้า 5) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมององค์กรโดยภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร และการส่งผลต่อกันและความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัยและประเมินปัญหา

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553, หน้า 20) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีทักษะนี้มากที่สุด ต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่าย และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ๆ ดังนั้น ความรู้ที่ผู้บริหารจะได้จากทักษะนี้ก็จะต้องศึกษาวิชาสามัญเพื่อแนะนำและถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จันทราณี สงวนนาม (2553, หน้า 15) ให้ความหมายของทักษะทางความคิดรวบยอดไว้ว่าเป็นความสามารถในการมององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้องค์กรมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 51) ได้สรุปว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ของงานในโรงเรียน ตลอดจนสามารถคาดคะเนผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

สรุปได้ว่าทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการมองเห็นภาพรวมในองค์กร เข้าใจความซับซ้อนขององค์กรทั้งหมด สามารถมองเห็น ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดและวางแผน งานในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร

ความสำคัญของทักษะความคิดรวบยอด DeCecco (1974, pp. 296-300) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความคิดรวบยอดไว้ว่า

1. ช่วยลดความซ้ำซ้อนของสิ่งเร้า (สิ่งแวดล้อม) เพราะเป็นการจัดประเภทไว้แล้ว
2. ทำให้สามารถรู้จักวัตถุต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา ทำให้รู้ว่าอะไร เป็นอะไร ช่วยแยก วัตถุหรือสถานการณ์ต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ออกจากกัน เมื่อเราพบกับสิ่งเร้าต่าง ๆ เราสามารถบอกได้ว่าสิ่งเร้านั้นเป็นพวกเดียวกันหรือไม่ โดยพิจารณาจากลักษณะเฉพาะ ที่เด่น ๆ ของความคิดรวบยอดนั้น
3. ประหยัดเวลาในการเรียนรู้ ไม่ต้องเรียนสิ่งเร้านั้นซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่ต้องเรียน อะไรใหม่อยู่เรื่อย ๆ ไม่จำเป็นต้องพูดถึงอยู่ตลอดเวลา
4. เป็นตัวกำหนดทิศทางสำหรับกิจกรรม เป็นสิ่งแนะนำทางในการปฏิบัติกิจกรรม ต่าง ๆ ความคิดรวบยอดช่วยให้เรารู้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรกับสิ่งต่าง ๆ เราจะทำอะไร ได้บ้าง รวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วย
5. ทำให้การบริหารจัดการดำเนินการไปได้ตามลำดับขั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถ ทำงานได้เพราะการบริหารจำเป็นต้องใช้ความคิดรวบยอดเป็นพื้นฐานและความคิดรวบ ยอดช่วยให้ผู้บริหารคิดหาแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา

อาคม จันทสุนทร (2550, หน้า 47-50) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความคิด รวบยอดไว้ว่า

1. ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีระบบไม่สับสน เรียนรู้ง่ายไม่ยุ่งยาก
2. ทำให้เกิดความประหยัดที่ไม่ต้องเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น
3. ทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ได้กว้างขวาง เสริมความรู้ต่อไปได้มากขึ้น และรวดเร็ว

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 44) ได้กล่าวสรุปถึงความสำคัญของความคิดรวบยอดไว้ว่า ความคิดรวบยอดมีประโยชน์ต่อการบริหาร เพราะความคิดรวบยอดนั้น จะช่วยให้ผู้บริหารความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจความสลับซับซ้อนขององค์การทั้งหมด ความสามารถในการมองเห็นองค์การในภาพรวม มีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่กระทบต่อองค์การ มีความสามารถในการประสานงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการมองเห็นภาพ และเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน

จากความสำคัญของการคิดรวบยอด ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความคิดรวบยอดมีประโยชน์ต่อความคิดต่าง ๆ ของผู้บริหารเพราะการรวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ช่วยในการคิดได้อย่างรวดเร็ว ประหยัดเวลาในการเรียนรู้และแก้ปัญหาไม่ต้องเรียนรู้ใหม่ทุกครั้งที่เคยเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เคยเกิดมาแล้วได้

หลักการนำทักษะความคิดรวบยอดในการบริหาร

1. ผู้บริหารจะต้องคิดทุกวัน เพื่อให้งานสร้างสรรค์ และเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานให้ทันตามกำหนดและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้ต้องคิด ก้าวไกล เพื่อให้งานสัมพันธ์กับระบบดังกล่าว ทักษะทางความรู้ความคิดเป็นทักษะระดับพื้นฐานของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ด้านกฎระเบียบต่าง ๆ ความรู้และหลักการ และทฤษฎีทางการบริหาร โดยใช้ทฤษฎีทางการบริหารเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และประยุกต์ใช้ ได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพองค์การพร้อมกันคว่าแนวคิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

2. ความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจความสลับซับซ้อนขององค์การทั้งหมด ความสามารถในการมองเห็นองค์การในภาพรวม มีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่กระทบต่อองค์การ มีความสามารถในการประสานงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการมองเห็นภาพ และเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน

3. ความรู้ความชำนาญที่เกิดจากพื้นฐาน ทางความรู้ ความคิด สติปัญญา และ วิทยาศาสตร์ การนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้บริหารงานอย่างต่อเนื่อง การนำนโยบายไปสู่ การปฏิบัติโดยแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การบริหารงานอย่างเป็นระบบ การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และสามารถ บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานร่วมกับคน และการใช้คนเพื่อปฏิบัติ ภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน เข้าใจสภาพธรรมชาติความต้องการของมนุษย์พร้อม รู้จักและเลือกใช้วิธีจูงใจให้ถูกต้องเหมาะสม สามารถเสริมสร้างความร่วมมือของทีมงาน ในการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ การใช้หลักเกณฑ์ที่ดีใน การตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก การประสานความร่วมมือกับ ชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อ การทำงานและ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ สามารถส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งสามารถแนะนำ ชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human relation skills) เป็นทักษะที่มีความสำคัญ ในการบริหารเป็นทักษะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพในทุกระดับ ผู้บริหารที่ใช้ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์จะสามารถปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้บริหารจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่ หลากหลาย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา คือ ครูและบุคลากร ในโรงเรียน นักเรียนและผู้ปกครอง ซึ่งผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ ศึกษาพฤติกรรมของ คนทุกประเภทที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นความสามารถ ในการกระตุ้นส่งเสริมให้คนใช้ ความพยายามของเขาอย่างเต็มที่เพื่องานและทุ่มเทให้กับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ ทักษะนี้ ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในทางที่ พึงประสงค์ ใช้วิธีการที่ไม่กระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การ และเป็นวิธีที่ทุกคนเข้าใจชัดเจนพร้อมกับช่วยให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความมั่นใจว่า เขาสามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งสมยศ นาวิกาน (2550, หน้า 4) กล่าวว่า ทักษะทางมนุษย

เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนและใช้คนโดยมีความเข้าใจในการจูงใจและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของ Drake and Row (1986, p. 29) กล่าวว่าไว้ว่า ทักษะทางมนุษย์เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539, หน้า 1-2) กล่าวว่าไว้ว่า ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ทักษะที่ทำงานกับบุคคล ทักษะนี้ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และนิภา มานะการ (2541, หน้า 2) ได้สรุปว่า ทักษะทางมนุษย์ เป็นการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เพื่อจูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือหมายถึง ศิลปะในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่ง วิจิตร อาวะกุล (2542, หน้า 26) กล่าวสรุปว่า ทักษะในด้านมนุษย์สัมพันธ์ คือ การรู้จักสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียน รู้จักประพடுத்தคนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครูและบุคคลอื่นในโรงเรียนและในสังคมโดยทั่วไป นอกจากนี้ วิภาพร มาพบสุข (2543, หน้า 12) กล่าวว่า ทักษะทางมนุษย์เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารเป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี ในบางครั้งอาจจะเรียกว่าทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคนการจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน และโชติรัตน์ สิงห์เชื้อ (2549, หน้า 5) ได้สรุปว่า ทักษะทางมนุษย์ 5 เป็นความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้คนใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่องาน และทุ่มเทให้กับองค์กร ทักษะนี้ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธีการที่ไม่กระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร และเป็นวิธีการที่ทุกคนเข้าใจชัดเจนพร้อมกัน ช่วยให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานได้

สรุปได้ว่าทักษะทางมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความจริงใจให้ความสำคัญกับคนทุกคนมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรโดยอาศัยหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้และความเข้าใจถึงความต้องการ พฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหาร มนุษย์สัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจองค์กร รัฐบาล องค์กรทางสังคม องค์กรทางการศึกษา ตลอดจนองค์การระหว่างประเทศหน่วยงานใดก็ตามที่มีบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่งในแต่ละองค์การ หัวหน้างานควรตระหนักดีว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน ทั้งนี้เพราะบุคคลที่ทำงานในองค์การทุกคนย่อมต้องการอยู่อย่างมีเกียรติ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ถ้าบุคคลใดอยู่ในองค์การโดยขาดการยอมรับนับถือแล้วจะทำให้รู้สึกขาดที่พึ่งทางใจ เกิดความเบื่อหน่ายต่อสภาพการทำงาน ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานนั้น วิจิตร วรุตบางกูร (2550, หน้า 46-48) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานราบรื่น การติดต่อสื่อสารทำได้ง่ายและบังเกิดผลดีเกิดความร่วมมือในการทำงานและจัดความขัดแย้งในกลุ่ม

จะเห็นได้ว่าประโยชน์และความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารนั้นมีประโยชน์ทั้งในส่วนบุคคลและต่อองค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจดีต่อกัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะการติดต่อสื่อสารทำได้ง่ายและเกิดผลดี เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน การทำงานราบรื่น ลดความขัดแย้งในกลุ่ม สามารถเพิ่มผลงานหรือผลผลิตได้ ทักษะทางมนุษย์ ถือเป็นทักษะที่สำคัญเป็นทักษะที่เป็นแกนกลางที่เชื่อมทักษะทางด้านเทคนิคและทักษะความคิด ซึ่งผู้บริหารที่หวังความสำเร็จในงานจะต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

จากความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะมนุษยสัมพันธ์ทำให้เกิดความเข้าใจ

อันดีระหว่างบุคคลกับบุคคลและบุคคลกับหน่วยงาน ช่วยให้เข้าใจถึงความต้องการและลักษณะของงานมีผลเอื้อต่อการทำงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจ ผู้มีมนุษยสัมพันธ์จะสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขราบรื่น และก้าวหน้า ในการบริหารโรงเรียนนั้นผู้บริหารควรยึดหลักการบริหารทั้งแบบมุงงานและมุงสัมพันธ์ไปพร้อม ๆ กัน โดยประยุกต์ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ ซึ่งจะอำนวยประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ

หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารนั้นมิใช่เรื่องเกี่ยวกับชอบหรือไม่ชอบระหว่างบุคคลแต่เป็นเรื่องของคน โดยเฉพาะผู้บริหารที่จำเป็นต้องเข้าสังคมมีการติดต่อสัมพันธ์กับมนุษย์ด้วยกัน ผู้บริหารจะใช้หลักปฏิบัติในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เหมือนกันทุกคนย่อมไม่ได้ เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกัน จะต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันไปแต่ต้องยึดหลักความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง

การสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดจากความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ที่จะนำไปสู่ความเป็นสุขทั้งตนเองและของบุคคลอื่น ในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์นั้น มีนักจิตวิทยาได้สรุปเป็นทฤษฎีจิตวิทยามนุษยนิยม (humanistic psychology) โดยมีนักจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดนี้ เช่น Rogers, Maslow, May และ Fromm เป็นต้น ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. มนุษย์มีคุณค่า และมีความดีอยู่ในตนมาตั้งแต่กำเนิด
2. มนุษย์สามารถที่จะรับรู้ประสบการณ์ที่ตนได้รับ เกี่ยวกับตนเองและโลกภายนอกตามความเป็นจริง
3. ความต้องการเชิงจิตวิทยาของมนุษย์อัน ได้แก่ ความรัก (love) ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (belonging) ความต้องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (creativity) และความต้องการบรรลุถึงสัจการแห่งตน (self-actualization) เป็นความต้องการที่มีมาแต่กำเนิด เช่นเดียวกับความต้องการเชิงสรีรวิทยา
4. ในการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ควรจะศึกษาโดยใช้มนุษย์ มิใช่ใช้สัตว์อื่น ๆ มาเป็นหลักสำคัญในการศึกษาและควรศึกษามนุษย์ในลักษณะส่วนรวมทั้งหมด

5. แม้ว่ามนุษย์จะได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ในอดีต และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน แต่มนุษย์ก็มีแหล่งประโยชน์ที่จะใช้สำหรับการตัดสินใจและการเลือก โดยไม่จำเป็นต้องกระทำเหมือนอดีตที่ผ่านมา คือ มีการตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness)

6. ทศนคติ ค่านิยม เป้าหมาย เป็นคุณลักษณะที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากสัตว์อื่น ๆ จะเป็นสิ่งที่ร่วมชี้นำเกี่ยวกับการเลือก การตัดสินใจ ซึ่งจะสะท้อนถึงปรัชญาชีวิตของบุคคลนั้น

7. มนุษย์แต่ละคนมีเอกลักษณ์ของตนเองเป็นพิเศษ

เสนอ อินทรสุขศรี (2553, หน้า 23-26) กล่าวถึง ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี จะต้องแสดงพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1. ทำตนเป็นมิตรกับผู้เกี่ยวข้องกับทุกคน เช่น ทักทายปราศรัยกับบุคคลต่าง ๆ ยิ้มแย้มแจ่มใสใช้คำพูดที่เหมาะสม

2. มองผู้อื่นในแง่ดีโดยพยายามมองส่วนดีของบุคคลอื่น

3. หลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์โกรธ ก้าวร้าว หรือ ดำหนิผู้อื่นต่อหน้าบุคคลจำนวนมาก

4. มีความเป็นกันเอง ทำตัวเปิดเผย ยกย่องชมเชยผู้มีความสามารถ

5. หาทางขจัดความขัดแย้งใด ๆ ที่เกิดขึ้นโดยทันที เช่น ปรับความเข้าใจ วางตัวเป็นกลางและให้ความยุติธรรม

6. ถือว่าทุกคนในหน่วยงานมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550, หน้า 130-135) กล่าวถึง หลัก 4 ข ของมนุษยสัมพันธ์ ที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จในงานซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ยิ้ม กับคนอื่น

ยินดี ในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

ยกย่อง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำดี

ยอมรับ ความคิดเห็นของผู้อื่น

ในทางพระพุทธศาสนา พระราชวรมุนี (2553, หน้า 108-110) ได้กล่าวถึง หลักพุทธธรรมที่จะส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ไว้ในแง่สังคหวัตถุ 4 และพรหมวิหาร 4 ดังต่อไปนี้

สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคคล ให้เกิด
การประสานสามัคคีในหมู่ชนโดยยึดหลักการสงเคราะห์ 4 ประการ ได้แก่

1. ทาน หมายถึง การให้ แบ่งปันการช่วยเหลือด้วยสิ่งของ ตลอดถึงการให้ความรู้
และคำแนะนำสั่งสอน

2. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาด้วยคำไพเราะอ่อนหวาน ทำให้เกิดความรักใคร่
นับถือ ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกับพฤติกรรมการมีมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับการติดต่อ
สื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสร้างสัมพันธ์ระหว่างกัน

3. อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติที่มุ่งประโยชน์ช่วยเหลือ และส่งเสริมจริยธรรม

4. สมานัตตา หมายถึง ความมีตนสม่าเสมอกับบุคคลทั้งหลาย มีความเสมอต้น
เสมอปลายควบคุมตนเองให้มีอารมณ์มั่นคง

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารหรือผู้ใหญ่พึงยึดถือและปฏิบัติ เพื่อส่งเสริม
มนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใน 4 ประการ ได้แก่

1. เมตตา หมายถึง มีความรักใคร่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ผู้บริหารต้องให้
ความรัก ความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2. กรุณา หมายถึง ความสงสาร เห็นใจ เมื่อผู้อื่นมีทุกข์ ผู้บริหารที่ดีต้องพยายาม
หาทางช่วยเหลือ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคลายจากความทุกข์

3. มุทิตา หมายถึง ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารที่ดีต้องไม่ริษยาเมื่อ
ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี แต่ความสนับสนุนให้คนทำความดีมีความก้าวหน้าในหน้าที่
การงานและชีวิต

4. อุเบกขา หมายถึง การวางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าเดิมผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อื่น
เมื่อประสบความวิบัติเสียหาย

ดังนั้น หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ความเริ่มต้นจากความรู้สึภายใน คือ จิตใจ
จะต้องเป็นผู้มีความรู้สึกที่ดี ปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีอารมณ์มั่นคง ยิ้มแย้มแจ่มใส ยึดหยุ่น
ตามสถานการณ์เอาใจเขาใส่ใจเรา มีกิริยาวาจาสุภาพ ให้เกียรติยกย่องผู้ร่วมงาน
มีความเสมอต้นเสมอปลายและรวมทั้งยึดมั่นในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา
ขณะเดียวกันก็ฝึกปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยกิริยามารยาทที่ดี มีความจริงใจ ตลอดจนการให้
ความช่วยเหลือผู้อื่นตามโอกาสอันสมควร

สำหรับมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร โรงเรียนนั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อนลึกซึ้ง เพราะบุคคลที่อยู่รวมในโรงเรียนเดียวกัน มีความรู้สึกนึกคิด มีความต้องการที่แตกต่างกัน จำเป็นที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจ ความต้องการ และพฤติกรรม ของบุคคลเพื่อจะได้แสวงหาวิธีการพัฒนาการบริหารงานที่เหมาะสม เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย

ทักษะทางเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ ความรู้ วิธีการ เทคนิคเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง เทคนิคเกิดจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม ทักษะทางด้านเทคนิคจึงเป็น เทคนิคในการทำงานกับสิ่งของ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะจะทำให้ การบริหารงานมีประสิทธิภาพซึ่ง สมยศ นาวิกาน (2550, หน้า 4) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิค เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการเทคนิคและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ อย่างหนึ่งโดยเฉพาะและแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2550, หน้า 1-2) สอดคล้องกับ แนวคิดของ Drake and Row (1986, p. 29) กล่าวถึง ทักษะทางเทคนิคว่าเป็นทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 46) ให้ความเห็นว่า เป็นเรื่องของความสามารถของ ผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติ การกิจอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ และชำนาญจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม มีความสามารถในการวางระบบงาน การจัดทำงบประมาณ การประชาสัมพันธ์ หน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้า ในการทำงาน สามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 34) แสดงความคิดเห็นว่า ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมี ความรู้ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ความสามารถ ในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม ในทำนองเดียวกัน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553, หน้า 20-21) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถ ในการทำงานเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิคอาศัยความรู้การวิเคราะห์

และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้จึงจำเป็นน้อยสำหรับผู้บริหาร เพราะไม่จำเป็นต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อตรวจสอบงาน และสร้างศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง รวมถึงความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ เทคนิค วิธีการในการบริหารให้เกิดผลสำเร็จ และสามารถแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ความสำคัญของทักษะทางเทคนิค ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างเชี่ยวชาญ และชำนาญจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม มีความสามารถในการวางแผนงาน การจัดทำงบประมาณ การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถแนะนำ หรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสม กับสภาพของหน่วยงาน ซึ่งมีทักษะที่สำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารควรรู้ ได้แก่

1. เทคนิคการบริหารงาน ที่ผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยอาศัย ข้อมูลและเหตุผลในการบริหารงาน
2. เทคนิคการสั่งการ ผู้บริหารต้องสั่งอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับบุคคล
3. เทคนิคการรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถแสดงความคิดเห็นได้ และวิเคราะห์พิจารณาความคิดเห็นก่อนจะนำไปใช้
4. เทคนิคการติชม ผู้บริหารควรติชมให้เหมาะกับกาลเทศะ และติชมในเรื่อง ผลงานโดยยึดหลักดีเพื่อก่อ และชมเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจ
5. เทคนิคการก่อให้เกิดระเบียบวินัย ซึ่งการวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึง ความเหมาะสมและความสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อ การปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย
6. เทคนิคการวางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรง ยุติธรรมไม่เลือก ที่รักมักที่ชัง แจกจ่ายงานให้ทั่วถึง ไม่ควรสนิทสนมกับผู้ใดโดยเฉพาะ

7. เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเข้าร่วมสังคมภายในองค์กร รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก

8. เทคนิคการเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยการทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งรวมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา

หลักการใช้ทักษะทางเทคนิคในการบริหาร

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถจัดแบบแผนงานหรือโครงการทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง
2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถจัดทำสถิติ และแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลทางการศึกษาที่จำเป็นได้อย่างชัดเจน
3. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมครูได้อย่างเรียบร้อย
4. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับฐานะกาลเทศะ และสถานการณ์
5. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถ ในการใช้ภาษาเขียนได้เป็นอย่างดี และอ่านเข้าใจง่าย
6. ผู้บริหารสถานศึกษา เข้าใจระบบบัญชี ระเบียบการเงินที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
7. ผู้บริหารสถานศึกษา เข้าใจระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงานและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
8. ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรู้ระเบียบงานสารบรรณ และจัดทำได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย

ทักษะการบริหารจัดการ (managerial skills) มีความสำคัญต่อผู้บริหารในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยผันแปรไปตามระดับชั้นขององค์กร ทักษะหรือความสันทัด (skill) คือ ความสามารถในการนำความรู้ ความชำนาญมาปฏิบัติ จากข้อมูลการสังเคราะห์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตาราง 1 จึงนำองค์ประกอบของทักษะการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร ทักษะการตัดสินใจ

ทักษะการมอบหมายงาน และทักษะการติดตามและประเมินผล ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ทักษะการสื่อสาร

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในสังคม ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ของมนุษย์ การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีขอบเขตกว้างขวาง ซับซ้อนและแตกต่างกันหลายระดับ การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และท่าทีต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน การติดต่อสื่อสารนั้นถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารขององค์กรหรือโรงเรียนเป็นกระบวนการที่สำคัญก่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในหน่วยงาน และผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการสั่งการและบริหารงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารและการติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกัน และกันมีผลเชื่อมโยงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร คือ งานที่ได้รับจะมีประสิทธิภาพ

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555, หน้า 106) สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารโดยผ่านสื่อ โดยผู้ส่งสารจะถ่ายทอดความคิดของตนเองเป็นคำพูดหรือสัญลักษณ์ไปสู่ผู้รับสาร และผู้รับสารตีความหมายให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารแล้วถ่ายทอดความคิดของตนเองกลับสู่ผู้รับสารอีกครั้งหนึ่งโดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น คำพูด ท่าทาง รวมไปถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น โทรศัพท์ วิทยุกระจายเสียง ฯลฯ สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร จดหมาย สื่อวิดีโอ ฯลฯ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2557, หน้า 74-75) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารในแง่ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการในการแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ที่มีความหมายต่อกันและรวมถึงการที่จะอำนวยความสะดวก สั่งการให้เกิดการปฏิบัติงานและเพื่อประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันปฏิบัติ

2. การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการใดก็ตามที่คำกล่าวหรือข้อคิดที่ได้ตัดสินใจไปแล้วได้ถูกส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งในองค์การ

4. การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการที่ก่อหรือทำลายความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงานซึ่งจะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าหรือเกิดข้อขัดแย้งขึ้นได้

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ความเห็น ข้อเท็จจริง หรือความรู้ซึ่งอาจจะเป็นในรูปของคำพูด ตัวอักษร สัญลักษณ์ ข่าวสารที่บุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้รับสารส่งไปยังอีกบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร โดยผ่านสื่อตนเอง เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นได้เข้าใจความหมายตามเจตนาที่ต้องการในสภาพแวดล้อมซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะการณ์และใช้เป็นสื่อหรือสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจระหว่างกันและช่วยป้องกันความเข้าใจผิดระหว่างกันอีกด้วย

ความสำคัญและประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญอันดับแรกขององค์การและเป็นสิ่งจำเป็นช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จและได้รับประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์การ ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารนั้น เสนาะ ดิยาว (2554, หน้า 5-7) กล่าวว่า มีอยู่ 3 ประการ คือ ทำให้เกิดความหมาย ทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน แม้นมาส ชวลิต (2555, หน้า 6-7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร ว่าการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยเสริมให้เป้าหมายของสถาบันหรือโรงเรียนประสบผลสำเร็จ และมีความสำคัญต่อคนทุกคน เพราะโดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารทุกครั้งของมนุษย์จะมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ การติดต่อสื่อสารทำให้คนเราเข้าใจกัน อยู่ร่วมกันได้ และสามารถช่วยกันทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุเป้าหมาย

การติดต่อสื่อสารนับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่งของการบริหาร จุดสำคัญของการติดต่อสื่อสาร คือ ต้องมีบุคคลสองฝ่าย เป็นผู้รับและผู้ส่ง เพราะหากมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่ฝ่ายเดียวการติดต่อสื่อสารจะไม่เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในฐานะผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา จะต้องมีความรอบรู้ ความเข้าใจในการติดต่อสื่อสาร จากการศึกษา

ของ Berlb (1969, p. 1) พบว่า ร้อยละ 70 ของชั่วโมงการทำงานของผู้บริหารหมดไปกับการติดต่อสื่อสารในการพูด การอ่าน การประชุม ให้สัมภาษณ์และพูดโทรศัพท์ เป็นต้น และร้อยละ 50 ของการทำงานเป็นการติดต่อสื่อสารโดยการพูด

Mintzberg (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2550, หน้า 478-479) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่มีต่อบทบาทของผู้บริหารดังนี้

1. บทบาททางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำของหน่วยงานเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องติดต่อกับเพื่อนร่วมงานภายในองค์กรอีกด้วย Mintzberg ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะใช้เวลาของการติดต่อประมาณร้อยละ 45 กับเพื่อนร่วมงานประมาณร้อยละ 45 กับบุคคลที่อยู่ภายนอกหน่วยงานและประมาณร้อยละ 10 กับผู้บังคับบัญชา

2. บทบาททางด้านข่าวสาร ผู้บริหารจะแสวงหาข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและการติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่องานและความรับผิดชอบและยังเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารที่มีความสำคัญอีกด้วย นอกจากนี้ยังจะให้ข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงานโดยส่วนรวม เพื่อนร่วมงานและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง

จึงสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งไม่เฉพาะแต่การใช้ประโยชน์ในด้านการทำความเข้าใจอันดีต่อกันโดยทั่ว ๆ ไปเท่านั้น การติดต่อสื่อสารยังเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจสั่งการ เป็นต้น ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้วการบริหารต่าง ๆ ดังนั้นการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งข่าวสารข้อมูลจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสารมีวัตถุประสงค์เพื่อชักจูงให้ผู้รับข่าวสารมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับมา โดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการ เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และยังก่อประโยชน์โดยตรงในการบริหารงาน ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการถูกต้องรวดเร็วขึ้นการควบคุมและการประสานงานดีขึ้น เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน เป็นต้น

ทักษะการตัดสินใจ

บุษกร คำคง (2557) กล่าวว่า การตัดสินใจต้องใช้ข้อมูลพื้นฐานจากเรื่องที่กำลังพิจารณาโดยใช้ความรู้พื้นฐานและข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับ นำมาผสมผสานกับการสรุป

อ้างอิง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย แสดงทิศทางนำไปสู่การตัดสินใจ ในบรรดาทฤษฎีที่สำคัญของการตัดสินใจอาจจำแนกได้อย่างน้อย 2 ประเภท ดังนี้

1. ทฤษฎีบรรทัดฐาน (normative theory) เป็นทฤษฎีการตัดสินใจที่มีลักษณะสำคัญ คือ จะคำนึงถึงว่า แนวทางการตัดสินใจ น่าจะเป็น หรือควรจะเป็นเช่นใด จึงจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้ ซึ่งการพิจารณาว่าแนวทางใดเป็นแนวทางที่น่าจะเป็น หรือควรจะเป็นนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับวิจารณ์ของบุคคลแต่ละคน ซึ่งอาจจะคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันก็ได้ ดังนั้น การใช้ทฤษฎีนี้ ตัดสินใจในประเด็นปัญหาใด ๆ ก็ตาม จึงมีลักษณะที่ขึ้นอยู่กับมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ดังกล่าว จะเป็นเครื่องกำหนดว่า มีปัญหานั้น ๆ น่าจะหรือควรจะตัดสินใจอย่างไร จึงจะดีที่สุด ถูกต้องเหมาะสมที่สุด ซึ่งในทรรศนะของบุคคลอื่น ที่มีมาตรฐานความพึงพอใจที่แตกต่างกัน อาจจะเห็นว่าไม่เหมาะสมก็ได้ ด้วยเหตุนี้ การตัดสินใจโดยใช้ทฤษฎีจึงมีลักษณะการพรรณนาแบบอุดมทัศน์ (idea type) มากกว่าจะเป็นแบบวิเคราะห์ถึงสภาพที่แท้จริง

2. ทฤษฎีพรรณนา (descriptive theory) คือ เป็นทฤษฎีการตัดสินใจที่มีลักษณะแตกต่างกับทฤษฎีแรก กล่าวคือ เป็นทฤษฎีที่มีสาระสำคัญที่ว่า การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาหนึ่ง ๆ จะต้องกระทำอย่างไรจึงจะสัมฤทธิ์ผลได้ ไม่ว่าผลของการตัดสินใจนั้น จะเป็นที่ชื่นชอบหรือพึงพอใจของผู้ตัดสินใจหรือไม่ก็ตาม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจโดยใช้ทฤษฎีนี้จะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกนึกคิดใด หรือค่านิยมส่วนตัวของผู้ตัดสินใจมาเป็นหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจ โดยมุ่งเน้นให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีเหตุผล มีความถูกต้องและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ดังนั้น จึงได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่แน่นอน ตลอดจนมีการนำเอาเทคนิคสมัยใหม่ต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการตัดสินใจด้วย เพื่อที่จะให้การตัดสินใจนั้น มีความถูกต้องเหมาะสมที่สุด

ผู้วิจัยสรุปว่า ทฤษฎีบรรทัดฐาน เป็นทฤษฎีการตัดสินใจที่มีลักษณะสำคัญ คำนึงถึงว่าแนวทางการตัดสินใจ น่าจะเป็น หรือควรจะเป็นเช่นใดจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจ ของบุคคลใดคนหนึ่ง และทฤษฎีพรรณนา คือ เป็นทฤษฎีการตัดสินใจที่มีลักษณะแตกต่างกับทฤษฎีแรก โดยมุ่งเน้นให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีเหตุผล มีความถูกต้องตลอดจนตระหนักถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดอีกด้วยแล้ว การตัดสินใจก็จะเกิดผลดีมากที่สุดและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

กระบวนการตัดสินใจ เป็นขั้นตอนของการสร้างทางเลือก เพื่อตัดสินใจเลือกทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล และเหมาะสมที่สุด โดย ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจที่มีลักษณะร่วมกันของนักการศึกษา และสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสังคมประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดประเด็นที่สนใจ หมายถึง การตระหนักรู้ว่า ตนเองจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่สนใจเรื่องใด
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ จำเป็น และมากเพียงพอสำหรับการตัดสินใจเรื่องนั้น ๆ
3. เสนอทางเลือก หมายถึง การใช้ข้อมูลที่มีอยู่มาช่วยสร้างทางเลือก ที่สามารถแก้ปัญหาหรือตอบโจทย์ในประเด็นที่สนใจ โดยแต่ละทางเลือกก็จะมีทั้งข้อดี และข้อเสียแตกต่างกัน
4. ประเมินทางเลือก หมายถึง การเปรียบเทียบ ได้แย้งและประเมินข้อดี และข้อเสียในแต่ละทางเลือกที่ใช้ในการแก้ปัญหาหรือตอบโจทย์ในประเด็นที่สนใจ
5. เลือกทางเลือก หมายถึง การเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุด เพื่อนำไปแก้ปัญหา หรือตอบโจทย์ในประเด็นที่สนใจ
6. นำทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ หมายถึง การนำทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดที่ได้ตัดสินใจเลือกแล้ว ไปลงมือปฏิบัติ

ผู้วิจัยสรุป กระบวนการตัดสินใจ คือ กำหนดประเด็นที่สนใจ คือการตระหนักรู้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ที่รวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพื่อเสนอทางเลือกที่ช่วยสร้างให้เราสามารถแก้ปัญหาหรือตอบโจทย์ในประเด็นที่สนใจ และตัดสินใจเลือกทำกิจกรรมต่าง ๆ นำทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ ได้อย่างเหมาะสมที่สุด อย่างมีเหตุผล

นวรรัตน์ กฤตเวที (2557) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการเลือกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการเลือกที่ดีที่สุด โดยใช้การประเมินที่เชื่อถือได้ ทำการประเมินเชิงเปรียบเทียบและเลือกอย่างมีเหตุผล มีการกล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจหรือเส้นทางการตัดสินใจ ว่าเป็นการกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์โดยได้เสนอขั้นตอนการตัดสินใจ หรือกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ดังนี้

กระบวนการตัดสินใจของ ประกอบด้วยขั้นตอนในการตัดสินใจ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ปัญหาหรือหาสถานการณ์เป็นการตั้งคำถามที่เหมาะสมเพื่อวิเคราะห์หาต้นตอของปัญหา

2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เข้าถึงสาเหตุของปัญหา

3. นำเสนอทางเลือกและวิเคราะห์ทางเลือก เป็นการกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการแก้ปัญหา แหล่งที่มาของทางเลือกมี 2 ทาง ได้แก่ ประสบการณ์ในอดีตของผู้ทำการตัดสินใจและการกระทำที่คนอื่นหรือบริษัทอื่น ๆ ยึดถือตาม

4. เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ที่ได้ เป็นการระบุทางเลือกใด ควรนำมาพิจารณาอย่างจริงจังโดยตัดทางเลือกที่ไม่เข้าท่าออกจากนั้นจึงมาจัดเรียงทางเลือกที่เหลือ

5. ตัดสินใจ เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา

กระบวนการตัดสินใจของ ได้กล่าวถึงขั้นตอนการตัดสินใจ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาตัวปัญหา สิ่งแรกที่จะต้องรู้ คือปัญหาที่แท้จริงที่เราจะต้องตัดสินใจในขณะนั้นคืออะไร กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง การที่จะรู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริงหรือไม่ จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและที่เกี่ยวข้องให้ถี่ถ้วน

2. การพิจารณาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ เมื่อรู้ว่าอะไรคือปัญหาและทราบข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหานั้นมากพอ จะต้องพิจารณาหาวิธีแก้ปัญหาซึ่งอาจจะมีหลายทางให้เลือก ในการหาทางเลือกต่าง ๆ นอกจากอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แล้ว ควรให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย จะทำให้ได้ทางเลือกหลาย ๆ ทาง

3. การประเมินผลทางเลือก ภายหลังจากพิจารณาทางเลือกหรือวิธีต่าง ๆ สำหรับแก้ปัญหาได้หลาย ๆ วิธีแล้ว จะต้องประเมินผลวิธีเหล่านี้เพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรนั้น โดยอาศัยข้อมูลดุลพินิจอย่างรอบคอบ

4. การตัดสินใจเลือก เมื่อได้วิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ปัญหา และประเมินทางเลือกที่เหมาะสมไว้หลาย ๆ ทาง และจัดอันดับความสำคัญของทางเลือกไว้แล้ว ก็จะต้องทำการตัดสินใจขั้นสุดท้ายคือเลือกทางเลือกที่เหมาะสมไว้ปฏิบัติเพียงทางเดียวและยอมต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น

กระบวนการตัดสินใจของสำนักงานทดสอบทางการศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอนการตัดสินใจ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตระหนักในปัญหา การรับรู้ว่ามีสถานการณ์ที่ต้องการได้รับการแก้ไขหรือต้องการคำตอบ สถานการณ์เหล่านี้ในระยะแรกอาจไม่สังเกตเห็นมันจะพอกพูนขึ้นมาทีละน้อยจนกระทั่งรู้สึกได้หรือสร้างความยุ่งยากจนเป็นที่สังเกตได้
2. การกำหนดปัญหา การระบุปัญหาเป็นการระบุสิ่งที่ปรากฏรวมของปัญหาหรือประเด็นหลักที่ทุกคนมองเห็นตรงกันและยอมรับว่าเป็นปัญหา
3. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เป็นการพิจารณาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุมาจากอะไรบ้างและสาเหตุใดเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหามากที่สุด
4. สร้างทางเลือก เป็นการหายุทธวิธีที่หลากหลายเพื่อหาหนทางแก้ปัญหาคำตอบ/ทางออกที่ดีที่สุดของการแก้ปัญหานั้น
5. ตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุดโดยใช้วิธีประเมินที่เชื่อถือได้ทำการประเมินเชิงเปรียบเทียบและเลือกอย่างมีเหตุผล
6. ทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดเกี่ยวกับบุคลากร เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่ออธิบายว่าใคร จะทำอะไรเมื่อไรโดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ ผลผลิต และเป้าหมายคุณภาพรวมทั้งกลไกการกำกับและติดตามประเมินผล

ผู้วิจัยสรุปว่า กระบวนการตัดสินใจของ นวรัตน์ กฤตเวที (2557) คือ

- (1) กระบวนการตัดสินใจมีดังนี้ วิเคราะห์ปัญหาหรือสถานการณ์, การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง, นำทางที่เลือกและวิเคราะห์ทางเลือก, การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ และการตัดสินใจ (2) กระบวนการตัดสินใจ ประเด็นดังต่อไปนี้ (3) กระบวนการตัดสินใจของสำนักงานทดสอบทางการศึกษา ประกอบไปด้วยตระหนักปัญหา การรับรู้ว่ามีสถานการณ์ที่ต้องการแก้ไข การที่ยังไม่ได้สังเกตในระยะแรก, การกำหนดปัญหา การระบุปัญหา, วิเคราะห์ของปัญหา เป็นการพิจารณา, ทางเลือก เป็นยุทธวิธีที่หลากหลาย, การตัดสินใจเป็นการตัดสินใจในทางเลือกที่ดีที่สุด, การทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดที่เกี่ยวกับบุคลากร เวลา ดังนั้น ในการตัดสินใจควรพิจารณาให้รอบคอบก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อจะไม่ให้มีการผิดพลาดเกิดขึ้นทีหลัง

การตัดสินใจของผู้บริหาร พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2551, หน้า 20-25) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการตัดสินใจได้ดังนี้ ผู้บริหาร (executive) เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และอนาคตขององค์การ เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การผ่านการตัดสินใจในปัญหาหรือโอกาสสำคัญทางธุรกิจซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง (top executive) จะมีผลไม่เพียงต่อการดำเนินงานในระยะสั้น แต่ครอบคลุมถึงความอยู่รอด ความมั่นคง และความเจริญเติบโตขององค์การ นอกจากนี้การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากการตัดสินใจของบุคลากรอื่นขององค์การ ไม่ว่าผู้จัดการระดับกลาง หัวหน้างาน ตลอดจนพนักงานระดับปฏิบัติการเพราะผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับปัญหาหรือโอกาสทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนหลากหลายและท้าทาย โดยเราสามารถจำแนกการตัดสินใจในการทำงานของผู้บริหารออกเป็น ลักษณะต่อไปนี้

1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับอนาคตขององค์การ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และภารกิจในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์การมีตำแหน่งเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นผลต่อความมั่นคงและการเจริญเติบโตขององค์การ โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์จะเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจในด้านสำคัญและแนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากรระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ

2. การตัดสินใจทางยุทธวิธี (tactical decision) เป็นการตัดสินใจว่าองค์การจะทำอะไรที่ไหน เมื่อไร อย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธีจะกำหนดยุทธวิธีการดำเนินงานเฉพาะเรื่อง เพื่อสร้างเอกลักษณ์การดำเนินงานและความได้เปรียบต่อคู่แข่ง อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะไม่เจาะลึกถึงรายละเอียดในการปฏิบัติงานเพียงแต่มุ่งถึงการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรในระดับต่อไปรับมาปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จตามที่ผู้บริหารกำหนดเอาไว้

3. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (fire-fighting) เป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือวิกฤตที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ปัญหาลักษณะนี้เกิดขึ้นกะทันหันโดยผู้บริหารมิได้คาดการณ์ไว้ บางครั้งผู้บริหารต้องตัดสินใจที่จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อไป หรือยุติการดำเนิน

ธุรกิจในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมด เช่น บริษัทได้ถูกฟ้องร้องทางกฎหมายในระดับที่อาจต้องปิดกิจการ ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดปัญหาในมุมมอง เป็นต้น หรือผู้บริหารต้องตัดสินใจแก้ปัญหาในกรณีที่ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจได้รับความเสียหายอย่างหนักหรือเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง เช่น การนัดหยุดงาน ภัยธรรมชาติอย่างรุนแรงหรือความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ

4. การควบคุม (control) เป็นหน้าที่สำคัญทางการจัดการ (management functions) ที่ผู้บริหารต้องตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนงานและสถานการณ์ เนื่องจากการปฏิบัติงานอาจเบี่ยงเบนจากแผนงานที่กำหนด ซึ่งผลมาจากการวางแผนที่คลาดเคลื่อน ข้อจำกัดของทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากร การดำเนินงานอื่น ตลอดจนความผันผวนของสถานการณ์ ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ หลังจากที่ยอดการได้เริ่มปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ไประยะหนึ่งแล้ว ผู้บริหารย่อมมีความสนใจต้องการจะทราบว่าผลการดำเนินงานนั้นเป็นอย่างไร มีแนวโน้มว่าจะบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ หรือต้องปรับปรุงอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ แล้วนำมาทำการเปรียบเทียบกับแผนที่วางเอาไว้ เพื่อจะได้แก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ต่อไป

ผู้วิจัยสรุปว่า การตัดสินใจเป็นบทบาทของผู้บริหาร มีดังนี้ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรเพื่อเป็นการเจริญเติบโตขององค์กรการ, การตัดสินใจทางยุทธวิธี เป็นการตัดสินใจว่าองค์กรจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร เพื่อสร้างเอกลักษณ์การดำเนินงานและเปรียบต่อคู่แข่ง, การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นการตัดสินใจการแก้ปัญหาหรือวิกฤตที่ต้องดำเนินกิจกรรมต่อไป และการควบคุม เป็นหน้าที่ที่สำคัญของการจัดการของผู้บริหารต้องปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ตามความเหมาะสม เป็นต้นผู้บริหารแต่ละคนจะมีสัดส่วนการตัดสินใจในแต่ละลักษณะแตกต่างกันตามงานของตนหรือสถานการณ์ของธุรกิจ แต่ลักษณะร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารที่เหมือนกัน คือ ผู้บริหารที่มีศักยภาพภาพต้องสามารถตัดสินใจในปัญหา

หรือวิกฤตการณ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำองค์การฝ่าวิกฤตและดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น

ผู้วิจัยสรุปว่าการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ทักษะการมอบหมายงาน

การบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายคงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารคำนึงถึงและใส่ใจอยู่เสมอ โดยผู้บริหารบางคนก็มีความมานะทุ่มเททำงานทุกอย่างที่ขวางหน้า แม้กระทั้งงานของลูกน้องก็ตาม ผู้บริหารบางคนก็ไม่ค่อยจะทำงานที่รับผิดชอบโดยมักจะอ้างว่าใช้ระบบที่เรียกว่า คุณ-นะ-ทำ (พ้องเสียงคำว่า คุณธรรม) กล่าวคือ มอบหมายหรือสั่งการให้แต่ลูกน้องทำ เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารทั้งสองประเภทจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันอย่างมากในวิธีการบริหารงาน อาจมีผู้บริหารตั้งคำถามว่าแล้วจะอย่างไรละเมื่องานในความรับผิดชอบมันเยอะไปหมดไม่รู้จะทำอะไรก่อนหลัง และที่สำคัญก็ไม่รู้จะมอบให้ใครทำดีเพราะดูเหมือนจะไม่ค่อยจะไว้วางใจไปเสียหมด แนวคิดวิธีการหนึ่งซึ่งสามารถช่วยให้ปัญหาดังกล่าวบรรเทาเบาบางลงบ้างซึ่งไม่ใช่เรื่องใหม่แต่ควรใส่ใจมากขึ้นนั่นคือการมอบหมายงาน (delegation)

การมอบหมายงาน (delegation) อำนาจ วัดจินดา (2557) ให้ความหมายไว้ว่าการมอบหมายงาน คือ การกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

1. ทำให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้น โดยสามารถนำเวลาไปทำกิจกรรมงานอื่น ๆ ได้ เช่น การแก้ปัญหาทางาน หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่
2. เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางหนึ่ง
3. เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อการเป็นหัวหน้างานในอนาคตซึ่งอาจถือว่าเป็นการประเมินศักยภาพของเขาไปด้วย

ข้อพึงพิจารณาในการมอบหมายงาน ถึงแม้การมอบหมายงานจะมีประโยชน์ แต่ควรคำนึงถึงปัจจัยบางประการที่สำคัญกับความสำเร็จในงานที่มอบหมาย ได้แก่

1. ใครเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายนี้ กล่าวคือต้องใส่ใจและคำนึงว่าควรเลือกคนที่เหมาะสมมารับผิดชอบงานเพื่อประกันความสำเร็จ และลดความเสี่ยง ซึ่งคำที่คุ้นเคยกัน คือ Put the Right Man on the Right Job นั่นเอง

2. งานที่มอบหมายบางงานต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคนควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีมกล่าวคือควรพิจารณาคนที่สามารถทำงานร่วมกันได้

3. การติดตามและประเมินผลเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะเป็นการลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นหากผู้ที่ได้รับมอบหมายมีความสามารถไม่พอ ไม่ตั้งใจ หรือไม่มีความรับผิดชอบ

ขั้นตอนของการมอบหมายงาน

1. กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน

งานใดที่จะมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำแทนได้นั้นต้องพิจารณาให้ดีกว่างานนั้นเหมาะสมหรือไม่ ตัวอย่างเช่นงานบางอย่างเกี่ยวข้องกับความลับขององค์กร หรือสิ่งที่เป็นงานเชิงนโยบายที่ต้องอาศัยการตัดสินใจและความรับผิดชอบสูงอย่างยิ่ง ก็คงไม่อาจมอบหมายได้ แต่งานที่เป็นงานประจำ (routine) ก็คงมอบหมายได้ อีกทั้งเมื่อเลือกงานแล้ว ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการมอบหมายนั้นให้ชัดเจนต้องการให้ลูกน้องได้พัฒนาตนเอง หรือเพื่อประเมินศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อม

2. กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจ

ในการทำงานบางงานต้องมีการตัดสินใจเช่นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงิน หรือกระทบภาพลักษณ์ (image) ขององค์กรหรือหน่วยงาน คงต้องพิจารณาว่าผู้รับมอบหมายงานจะมีอำนาจตัดสินใจได้หรือไม่ หรืออาจต้องมาปรึกษาหารือกันก่อนที่จะดำเนินการ

3. พิจารณานบุคคลที่เหมาะสม

สืบเนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งการเลือกคนที่มารับผิดชอบงานนั้นคงต้องคำนึงว่าถ้าต้องการให้งานนั้นสำเร็จอย่างมีคุณภาพควรเลือกคนที่มีความรู้

ความสามารถมีประสบการณ์ ถ้าจะเพื่อพัฒนาลูกน้องก็ต้องดูว่าใครที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น แต่ถ้าต้องการจะประเมินศักยภาพความพร้อมคงต้องเลือกคนที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

4. ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน

สิ่งที่สำคัญยิ่งในการมอบหมายงานคือต้องมีการทำความเข้าใจกับตัวผู้ได้บังคับบัญชาที่เลือกมาแล้วกล่าวคือต้องสอบถามความพร้อม บอกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน และแนะนำวิธีการขั้นตอน พร้อมทั้งให้ผู้ที่จะรับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หรือแผนงานที่จะทำเพื่อเป็นการประทับใจโอกาสความสำเร็จ

5. กระตุ้นจิตใจ ให้กำลังใจและสนับสนุน

เมื่อผู้รับมอบงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทำความเข้าใจกันแล้ว สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีการกระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือ ความสะดวก และการชี้แนะหรือให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และความสัมพันธ์อันดีอันดี

6. ติดตามและประเมินผลงาน

ขั้นตอนสุดท้ายของการมอบหมายงานคือต้องติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ซึ่งจะได้มีการแก้ไข ปรับปรุงได้ทันเวลาที่ก่อนความเสียหายเกิดขึ้น และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จก็ต้องประเมินคุณค่าว่าดีเพียงใด และควรมีการให้รางวัลเช่นคำชม หรือของรางวัล ก็คือการมอบหมายงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้ท่านบริหารได้ทั้งสองสิ่งควบคู่กันกล่าวคือได้ทั้งงานที่ท่านไม่ต้องทำเอง และยังได้คนคือลูกน้องที่เก่งขึ้นอีกด้วย

จึงสรุปได้ว่า การมอบหมายงาน หมายถึง การกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติตามความสามารถอย่างยุติธรรม โดยกระตุ้นเสริมแรงให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทีม จนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ทักษะการติดตามและประเมินผล

อุทัย เลาหวิเชียร (2554, หน้า 112-113) การติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งของกระบวนการจัดการองค์การ ซึ่ง William A. Shrode และ Dan Voich, Jr. ได้ให้คำนิยามว่า การจัดการ คือ “กิจกรรมหรือกระบวนการสำหรับ

การประสานและบูรณาการการใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยการใช้คนซึ่งคนจะใช้เทคนิคและข่าวสารในโครงสร้างขององค์กร” ซึ่งจากคำจำกัดความนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการหมายถึงการปฏิบัติ ซึ่งอาศัยองค์ความรู้ของทฤษฎีองค์การมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิต บริการ หรือความพึงพอใจ ซึ่งกระบวนการจัดการดังกล่าวประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การเป็นผู้นำ (leading) และการประเมินผล (evaluation)

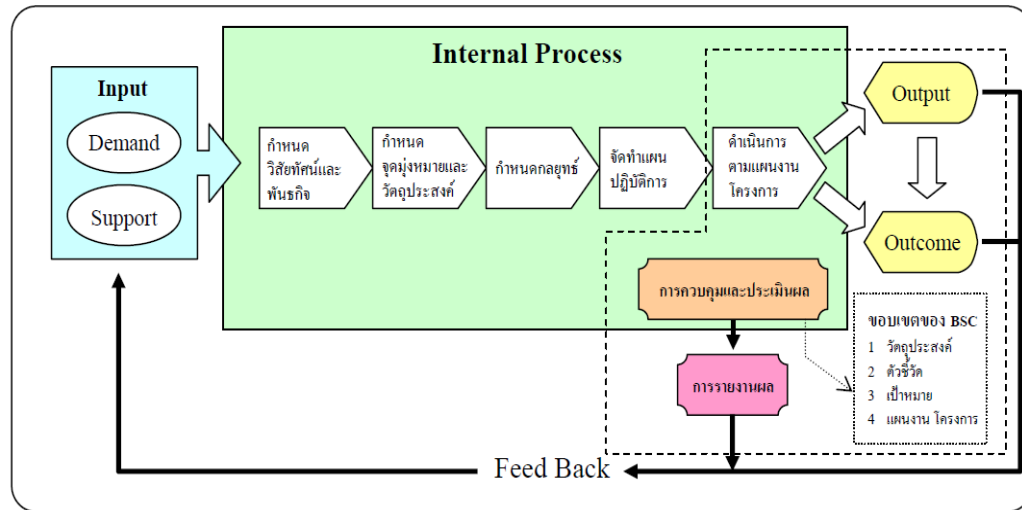
สำหรับกระบวนการติดตามและประเมินผลในปัจจุบันนั้น อัญญา ณ ระนอง (2557) ได้ศึกษา ตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้เสนอแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ให้ได้ภาพรวมขององค์กรอย่างสมดุลขึ้น โดยการวัดผลนอกจากการวัดทางด้านการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้มุมมองแต่ละด้านนั้นจะประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (objective) เพื่อเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่ต้องการจะชี้วัด
2. ตัวชี้วัด (performance indication) คือ ตัวชี้วัดนั้นจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (target) คือ เป้าหมายหรือค่าตัวเลขที่ตั้งไว้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงค่านั้น ๆ
4. แผนงาน โครงการที่ตั้งใจ (initiatives) คือ แผนการปฏิบัติงานที่มีการลำดับเป็นขั้น ๆ ในการจัดทำกิจกรรม

ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว สามารถนำมากำหนดเป็นตัวแบบเพื่ออธิบายกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวม ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดด้านการบริหาร

จัดการเชิงกลยุทธ์ วัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้รูปแบบของทฤษฎีระบบได้ดังนี้

ตัวแบบแสดงกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมตามแนวคิดทฤษฎีระบบ



ภาพ 3 กระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมตามแนวคิดทฤษฎีระบบ

ที่มา. จาก ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting--SPBB) (หน้า 39), โดย ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2556, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จากแผนภาพข้างต้น แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการบริหารจัดการองค์กร โดยจะเริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (input) อันประกอบด้วยความต้องการหรือข้อเรียกร้อง (demand) และแรงสนับสนุน (support) ที่เป็นเสมือนแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้องค์กรเริ่มกระบวนการในการบริหารจัดการ (internal process) เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต (output) หรือผลลัพธ์ (outcome) ที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการหรือการสนับสนุนต่าง ๆ ซึ่งผลผลิตหรือผลลัพธ์ดังกล่าวนี้ จะเป็นผลสะท้อน (feedback) กลับมาเป็นปัจจัยนำเข้าอีกครั้งหนึ่ง โดยมีกระบวนการควบคุมและประเมินผลเป็นอีกปัจจัยในการช่วย

สะท้อนผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของผลลัพธ์และผลผลิต กลับไปสู่กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ พัฒนาระบบการ ปรับปรุง หรือขยายผลการดำเนินการต่อไป

ในด้านการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เกณฑ์ในการวัดความสำเร็จในผลผลิตทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการมิได้มีเพียงแค่ประสิทธิผล และประสิทธิภาพเท่านั้น ยังมีหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ดังต่อไปนี้ (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2556, หน้า 39-40)

1. แนวคิดในการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

1.1 การติดตามผลการดำเนินการ (track status) เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามผลการดำเนินงานนี้ หมายความว่ารวมถึง การรวบรวมผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่าง ๆ สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

1.2 การรายงานความก้าวหน้า (communicate progress) เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว เป็นหน้าที่ของผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลที่จะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

1.3 การวัดผลและประเมินผล (measurement and evaluation) จะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดผลและประเมินผลจะเป็นการประเมินผล

สำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์รอบต่อไปขององค์กร

2. แนวคิดและหลักการในการควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ (เสนาะ ตีเียว, 2554, หน้า 293)

2.1 กระบวนการในการควบคุมและติดตามผล แยกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

2.1.1 การกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัด (establishing standard) ทุกองค์กรจะมีวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นมาตรฐานที่กำหนดนโยบายจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้น มาตรฐานโดยทั่วไปแยกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1.1.1 มาตรฐานผลผลิต (output standard) ซึ่งวัดด้วยปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลาที่ใช้ จำนวนเงินที่ใช้เปรียบเทียบกับงบประมาณ จำนวนหน่วยผลิตและขนาดของบริการที่ใช้ในระยะเวลาที่กำหนด

2.1.1.2 มาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิต (input standard) จะวัดด้วยความพยายามที่ให้กับการงาน (work effort) เช่นการวัดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

2.1.2 การวัดผลงานที่ทำได้จริง (measuring actual performance) ได้แก่ การวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นหน่วยการผลิตที่จริง หรือความพยายามที่ให้กับการงานจริง หน่วยวัดที่ใช้จะต้องเป็นอย่างเดียวกันกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา เช่นจำนวนที่ผลิต จำนวนวันที่ขาดงาน จำนวนเพิ่ม จำนวนรายได้ที่เกิดขึ้น ซึ่งผลงานเหล่านี้ได้มาจากการรายงาน การสังเกต และสถิติตัวเลขต่าง ๆ

2.1.3 การเปรียบเทียบผลงานที่ทำ ได้จริงกับมาตรฐาน (comparing actual performance with standard) เป็นการเปรียบเทียบเนื้อหาความแตกต่างที่เกิดขึ้น ระหว่างหน่วยงานที่ทำให้จริงกับมาตรฐาน

2.1.4 การแก้ไขให้ถูกต้อง (taking corrective action) ได้แก่ การดำเนินการทางด้านการบริหาร เมื่อพบความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริง กับมาตรฐานเพื่อปรับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่ต้องการ

2.2 เทคนิคในการควบคุมและติดตามผล แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (ธงชัย สันติวงศ์, 2551, หน้า 145-160)

2.2.1 การควบคุมด้านคุณภาพ หมายถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อวัดว่าสินค้าและบริการที่ผลิตได้นั้น ตรงต่อความต้องการของลูกค้า

2.2.2 การควบคุมด้านปริมาณ คือการควบคุมที่มีการใช้ตัวเลขต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้วัดผลในทางปริมาณ เช่นการวัดจำนวนผลผลิตว่าเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้หรือไม่

2.2.3 การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย โดยการใช้ระบบงบประมาณเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นเทคนิคที่สำคัญและนิยมใช้มากที่สุด โดยการให้หน่วยงานจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายในทุก ๆ ด้านไว้ล่วงหน้า เมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้บริหารก็จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายโดยวัดผลการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับงบประมาณที่ตั้งเอาไว้

2.2.4 การควบคุมด้านเวลา คือการควบคุมให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปได้โดยสามารถจัดทำได้เสร็จตามกำหนดเวลาที่วางเอาไว้

2.3 การควบคุมและติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (เสนาะ ดิยาวี, 2554, หน้า 315)

2.3.1 ความถูกต้อง (accuracy) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ถูกต้องจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ และนำไปใช้ได้ผลตามที่ต้องการ หากการควบคุมเกิดจากข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง จะทำให้ฝ่ายบริหารแก้ไขไม่ตรงจุด โดยไม่อาจทราบได้ว่าควรแก้ไขอย่างไร หรือควรดำเนินการต่อไปอย่างไร

2.3.2 ความทันเวลา (timeliness) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารสนใจและเอาใจใส่ได้ทันเวลา เพื่อการแก้ไขหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น โดยข้อมูลจากการควบคุมและติดตามผลอาจไม่มีความหมายเลยหากได้รับมาล่าช้ากว่าเวลาอันควร ดังนั้นระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้อย่างทันเวลา

2.3.3 ความประหยัด (economy) ระบบการควบคุมและติดตามผลจะต้องสามารถทำให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระดับของการควบคุมให้น้อยที่สุด ประหยัดที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.3.4 ความยืดหยุ่น (flexibility) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการเกิดขึ้นใหม่ของสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งระบบการควบคุมควรปรับตัวตามเวลาและสภาพแวดล้อม

2.3.5 การสามารถเข้าใจได้ (understandability) ระบบการควบคุมและติดตามผลควรมีความซับซ้อนน้อยที่สุด เพื่อความสะดวกในการใช้ และคนที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมสามารถเข้าใจได้ง่าย

2.3.6 การมีมาตรฐานที่สมเหตุสมผล (reasonable criteria) การกำหนดมาตรฐานของการควบคุมและติดตามผลจะต้องสมเหตุสมผล และสามารถทำได้จริง จึงจะสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามได้

2.3.7 การจัดระบบอย่างมีกลยุทธ์ (strategic placement) ผู้บริหารจะต้องจัดวางระบบการควบคุมและติดตามผลอย่างมีกลยุทธ์ อันจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการควบคุมได้ ซึ่งระบบการควบคุมและติดตามผลควรจะครอบคลุมกิจกรรม เหตุการณ์ และการดำเนินงานทุกอย่างภายในองค์กร ซึ่งถ้าหากองค์กรนำระบบการควบคุมและติดตามผลมาใช้โดยขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ก็จะไม่สามารถบรรลุผลตามต้องการได้

2.3.8 การเน้นกฎแห่งข้อยกเว้น (emphasis on the exception) ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถจะควบคุมและติดตามผลทุกอย่างได้ จึงต้องเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญหรือควบคุมติดตามเฉพาะในหลักใหญ่ที่เป็นสาระสำคัญจริง ๆ ไม่ใช่หลงไปดูในรายละเอียดทุกเรื่อง การเข้าไปตรวจสอบควบคุมในทุกรายการจะส่งผลต่อการใช้อำนาจในการบริหารจัดการ อีกทั้งส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว

2.3.9 การใช้มาตรการหลาย ๆ อย่าง (multiple criteria) การควบคุมและติดตามที่เน้นจุดใดจุดหนึ่ง หรือมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่ง จะทำให้มองปัญหาไม่ครอบคลุม เพราะงานแต่ละงานย่อมมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน ดังนั้นมาตรฐานในการควบคุมและติดตามผลจึงควรกำหนดให้เหมาะสมสำหรับกิจกรรมแต่ละประเภท

2.3.10 การแก้ไขให้ถูกต้อง (corrective active) การควบคุมและติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่เป็นการแจ้งให้รู้ว่ามีข้อบกพร่องผิดพลาดอะไรเกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะต้องเสนอแนะด้วยว่า ควรจะดำเนินการแก้ไขอย่างไรเพื่อให้เกิดความถูกต้อง และสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

2.4 คุณลักษณะของการควบคุมและติดตามผลที่ดี ได้แก่ (ธงชัย สันติวงศ์, 2551, หน้า 153-154)

2.4.1 ต้องประหยัด ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีนอกจากจะต้องช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้แล้ว ในเวลาเดียวกันการควบคุมและติดตามผลจะต้องคุ้มค่ากับต้นทุนในการดำเนินการด้วย ระบบการควบคุมและติดตามผลที่มากเกินไปจนความจำเป็น มีวิธีการหรือเทคนิคที่ยุ่งยาก และเสียค่าใช้จ่ายสูงนั้น ย่อมทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงต้นทุน ทั้งในแง่ของระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการควบคุมและติดตามผล

2.4.2 รายงานผลต้องรวดเร็ว การควบคุมและติดตามผลจะต้องสามารถ รายงานผลความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่พึงได้รับกับผลงานที่เกิดขึ้นจริงได้อย่าง รวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ไข และปรับปรุงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ได้อย่างทันทั่วถึง

2.4.3 เน้นส่วนสำคัญของผลงาน การควบคุมและติดตามผลจะต้องเน้นถึง ส่วนสำคัญของผลงานอันจะส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การวัดในรายละเอียด ปลีกย่อยที่ไม่ใช่ส่วนสำคัญของความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ย่อมไม่เกิดประโยชน์ เพราะจะไม่ช่วยชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปที่แท้จริงซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2.4.4 สามารถเข้าใจได้ง่าย การควบคุมและติดตามผลจะต้องเข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เพราะหากกระบวนการมีความยุ่งยากซับซ้อน หรือเลื่อนลอยจนยาก ที่จะเข้าใจ ก็ย่อมไม่เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตาม และไม่อาจก่อให้เกิดประโยชน์ ในทางปฏิบัติได้

2.4.5 เป็นที่ยอมรับ การควบคุมและติดตามผลควรมีการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติ เล็งเห็นถึงประโยชน์และเหตุผลประกอบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความยอมรับ และทุ่มเท ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2.5 ประโยชน์ของการควบคุมและติดตามผลมีดังต่อไปนี้ (ธงชัย สันติวงศ์, 2551, หน้า 154-155)

2.5.1 ทำให้งานต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นงานของแต่ละคน หรืองานของแต่ละกลุ่ม รวมถึงงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกัน นอกจากนั้น งานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวของทั้งองค์กรสอดคล้องกันอีกด้วย

2.5.2 ทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จสมบูรณ์ทั้งเป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง เกิดขึ้นอย่างสอดคล้อง เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ หรือด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด

2.5.3 ทำให้วิธีการปฏิบัตินโยบาย และกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร ดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดทั้งระบบ

2.5.4 ช่วยป้องกันมิให้ทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน ถูกใช้ไปอย่าง ไม่มีประสิทธิภาพ หรือต้องสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

2.5.5 ช่วยรักษาคุณภาพของงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และช่วยให้สามารถผลิตสินค้าและบริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และผู้มาใช้บริการ

2.5.6 ทำให้สามารถกำหนดมาตรการในการปรับปรุงแก้ไขและป้องกัน ความผิดพลาดในระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีกว่า การแก้ไขเมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลงแล้ว

จึงสรุปได้ว่า การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบความก้าวหน้า ในการดำเนินงานการจัดสรรทรัพยากร ความคุ้มค่า และการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ เพื่อนำผลการพิจารณาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานครั้งต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศ เกี่ยวกับทักษะการบริหารงานไว้ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550) ศึกษาเรื่อง *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มกรุงเทพมหานคร* สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหารงานในระดับมากที่สุด คือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ส่วนทักษะการบริหารงานที่อยู่ในระดับมาก คือ ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางความรู้ความคิด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ ส่วนการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการบริหารงานวิชาการทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ดังนี้ การบริหารงานวิชาการด้านการวัดประเมินผลการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการด้านการบริหารหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ตามลำดับ และทักษะการบริหารงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมศักดิ์ จินดาไทย (2553) ศึกษาเรื่อง “*ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*” ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) ทักษะการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค

เสาวภา พรเสนาะ (2556) ศึกษาเรื่อง “*การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่-*

การศึกษาประถมศึกษาตราด” ผลการวิจัยพบว่า (1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราดโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราดจำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช (2556) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร* ตามความคิดเห็นของครูสถานศึกษาเอกชนที่เปิดสอนทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา จำนวน 390 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ (2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้ง 3 ปัจจัยสามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยรวมเฉลี่ยที่ร้อยละ 82.3

วัชรพร ริกากรณ์ (2555) ศึกษาเรื่อง *การจัดการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเสรีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2* ใน 3 ด้าน คือ การวางแผนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การดำเนินการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดตามและประเมินผลการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเสรีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมทั้ง 3 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ศุมนรธิ์ ประจวบเหมาะ (2556) ศึกษาเรื่อง *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประชาคมอาเซียน* ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประชาคมอาเซียนนั้น บทบาทการบริหารงานวิชาการเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นลำดับแรก

มีการพัฒนาการสอนภาษาอังกฤษ ส่งเสริมการเรียนรู้ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ประเพณี รักษาเอกลักษณ์ของชาติ และการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน ผู้บริหารต้องสนใจความก้าวหน้าทางการศึกษาของประเทศอาเซียน มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับมาตรฐานทางวิชาการ ระดับสากล และสามารถจัดการศึกษาได้มาตรฐานสากล ตรงกับความต้องการทางเศรษฐกิจ กำหนดหลักสูตรสถานศึกษาตามศักยภาพของโรงเรียน และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนของตนเองบทบาทการพัฒนาครูผู้สอน ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้เกี่ยวกับ วิธีการสอน การจัดการเรียนรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยี-สารสนเทศผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำในลักษณะที่หลากหลาย ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางการศึกษา ด้านวิชาการ เป็นผู้นำที่มีกระบวนการทัศน์ใหม่ มีวิสัยทัศน์ บริหารจัดการเชิงรุกแบบมืออาชีพ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงและประสานความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรที่จะมีความมุ่งมั่น และตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีการเรียนรู้ ตลอดชีวิตพัฒนาความรู้ทางด้านวิชาการและภาษาอังกฤษ พัฒนาความสามารถด้านการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษและด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างสร้างสรรค์ และการเชื่อมโยงผสมผสาน

งานวิจัยในต่างประเทศ

Cutler (อ้างถึงใน สุชาติพิทย์ รุทธิฤทธิ์, 2556, หน้า 54) ได้วิจัยเรื่อง การมีและ การใช้อำนาจ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา พบว่า ที่มาของอำนาจที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารการศึกษาเป็นสิ่งสะท้อนถึงอำนาจที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถพัฒนาเพื่อให้มีอำนาจด้วยปรัชญา ศีลธรรม คุณค่า และทักษะ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพ

Msolla (อ้างถึงใน เกศนา พันทาเดช, 2553, หน้า 57) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมิน การใช้ทักษะการบริหารงานและความรู้ของผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การสำรวจเพื่อศึกษาการใช้ความรู้และทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร วิทยาลัยในแทนซาเนีย พบว่า การปฏิบัติภาระงานทั้งหมดของผู้บริหารมีปัญหาอยู่ในขั้นต่ำ และภาระงานที่ปฏิบัติทั้งหมดมี 7 ด้าน ซึ่งในการประเมิน พบว่า งานที่ปฏิบัติได้ยากที่สุด

เรียงตามลำดับ คือ ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านบริหารบุคลากร และด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

Tillotson (อ้างถึงใน สุชาติพิทย์ รุทธิฤทธิ, 2556, หน้า 54) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิคทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษาระดับสูงของ Texas Association of College and University Student Personal Administrators (TACUSPA) ซึ่งได้ศึกษาทักษะตามทฤษฎีของแกทซ์ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด พบว่า ทักษะที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทักษะทางมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดองค์การ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมาได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ

Zektser (อ้างถึงใน สุชาติพิทย์ รุทธิฤทธิ, 2556, หน้า 55) วิจัยเรื่อง การระบุทักษะทัศนคติ และประสบการณ์ที่จำเป็นเพื่อเพิ่มโอกาสของสตรีในการจ้างให้เป็นผู้บริหารระดับกลาง ผลการวิจัยโดยการทดสอบโดย Kendall's Tau พบว่า สตรีควรมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับคน จูงใจคนเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งผลที่จะได้รับคือ สิ่งที่มีมองเห็นได้ และการทำงานเป็นทีม



ภาพ 4 ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่มุ่งศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ตัวแปรที่ศึกษา
2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1. เพศ
2. วุฒิการศึกษา
3. วิทยฐานะ
4. ประสบการณ์ในการสอน
5. ขนาดของโรงเรียน

ตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม คือ ทักษะการบริหาร (management skills) โดยมี 4 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skills)
2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human relation skills)
3. ทักษะทางเทคนิค (technical skills)
4. ทักษะการบริหารจัดการ (managerial skills)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำนวน 52 แห่ง จำนวน 3,995 คน

ตาราง 2

จำนวนประชากร

ขนาดโรงเรียน	จำนวน	มีจำนวนครู (คน)
โรงเรียนขนาดกลาง	5	388
โรงเรียนขนาดใหญ่	23	1,769
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	24	1,838
รวม	52	3,995

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำนวน 52 แห่ง ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) เริ่มต้นกลุ่มใหญ่ที่สุดจนกระทั่งสิ้นสุดที่กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการตามความเหมาะสม โดยอาศัยการเทียบสัดส่วนของแต่ละกลุ่มอย่างเท่า ๆ กัน ดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากตารางสำเร็จรูปขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับศึกษาค่าเฉลี่ยของประชากร ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์ ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 350 คน
2. แบ่งชั้นกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ขนาดของโรงเรียนเพื่อเทียบสัดส่วนจากนั้นสุ่มอย่างง่ายเลือกโรงเรียนและครู ดังนี้

ตาราง 3

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	จำนวน	จำนวน ประชากรครู (คน)	สุ่มอย่างง่าย	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)
โรงเรียนขนาด กลาง	5	388	โรงเรียนพุทธจักรวิทยา	34
โรงเรียนขนาด ใหญ่	23	1,769	โรงเรียนจันทร์หุ่นบำเพ็ญ โรงเรียนสีกัน(วัฒนานครอุปถัมภ์) โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม	155
โรงเรียนขนาด ใหญ่พิเศษ	24	1,838	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ รัชดา โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง โรงเรียนบางกะปิ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ	161
รวม	52	3,995		350

ตาราง 4

จำนวนและค่าร้อยละของแหล่งข้อมูล จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ข้อมูลส่วนตัว	ระดับของตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	85	24.3
	หญิง	265	75.7
	รวม	350	100.0
2. วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	248	70.9
	ปริญญาโทขึ้นไป	102	29.1
	รวม	350	100.0
3. วิทยฐานะ	ครูผู้ช่วย	136	38.9
	ครูคศ. 1	127	36.3
	ครูชำนาญการ (คศ. 2)	60	17.1
	ครูชำนาญการพิเศษ (คศ. 3) ขึ้นไป	27	7.7
	รวม	350	100.0
4. ประสบการณ์ในการสอน	น้อยกว่า 5 ปี	176	50.3
	5-10 ปี	86	24.6
	11-15 ปี	33	9.4
	16 ปีขึ้นไป	55	15.7
	รวม	350	100.0
5. ขนาดของโรงเรียน	ขนาดกลาง	34	9.7
	ขนาดใหญ่	155	44.3
	ขนาดใหญ่พิเศษ	161	46.0
	รวม	350	100.0

จากตาราง 4 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีวิทยฐานะครูผู้ช่วยพอ ๆ กับครู คศ. 1 จึงมีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 5 ปี และส่วนมากปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตรฐานส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ เพื่อวัดทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1. ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skills)
2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human relation skills)
3. ทักษะทางเทคนิค (technical skills)
4. ทักษะการบริหารจัดการ (managerial skills)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มตัวอย่างเป็นคำถามแบบปลายเปิด

การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินทักษะการบริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

2. ศึกษาทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. สร้างแบบสอบถามปลายปิด เกี่ยวกับทักษะการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ให้ครูในโรงเรียนตอบแบบสอบถามแล้วรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น

- 3.1 ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skills)
- 3.2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human relation skills)
- 3.3 ทักษะทางเทคนิค (technical skills)
- 3.4 ทักษะการบริหารจัดการ (managerial skills)

นำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มาสร้างเป็นข้อความแบบสอบถาม
ปลายปิด จำนวนทั้งหมด 88 ข้อ

4. รูปแบบคำถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) โดยแบ่งเป็น
ข้อความทางบวก การให้คะแนนแต่ละข้อ ดังนี้

มีการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร 5 ระดับคะแนน

รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานมากที่สุด 5 คะแนน

รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานมาก 4 คะแนน

รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานปานกลาง 3 คะแนน

รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานน้อย 2 คะแนน

รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานน้อยที่สุด 1 คะแนน

เกณฑ์การประเมินผลจากคะแนนแบบสอบถาม การประเมินทักษะการบริหาร
สถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2
โดยมีเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยรายชื่อ วิเชียร เกตุสิงห์ (2538, หน้า 64) และคะแนนรวมทั้งฉบับ
จำนวน 80 ข้อ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยรายชื่อ	การแปลความหมาย
4.50-5.00	รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานมากที่สุด
3.50-4.49	รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานมาก
2.50-3.49	รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานปานกลาง
1.50-2.49	รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานน้อย
1.00-1.49	รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานน้อยที่สุด

5. พิจารณาความสอดคล้องและความครอบคลุมของข้อคำถามกับนิยามปฏิบัติการ
80 ข้อ แบ่งเป็น

- | | |
|---|--------------|
| 5.1 ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skills) | จำนวน 20 ข้อ |
| 5.2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human relation skills) | จำนวน 18 ข้อ |
| 5.3 ทักษะทางเทคนิค (technical skills) | จำนวน 16 ข้อ |
| 5.4 ทักษะการบริหารจัดการ (managerial skills) | จำนวน 26 ข้อ |

6. นำแบบสอบถามที่สร้างเรียบร้อยแล้วมาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจ (face validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 เพื่อพิจารณา ปรับปรุงแก้ไขข้อความให้เหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาสาระ โดยมี ค่าความเที่ยงตรงระหว่าง 0.6-1.0

7. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try-out) กับครูในโรงเรียนที่ไม่ใช่เป็น กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.74 และ ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อโดยใช้ Item-Total Correlation คัดเลือกข้อคำถามที่มี ค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ดังนี้

7.1 ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skills) จำนวน 20 ข้อ ค่าอำนาจ-
จำแนกอยู่ระหว่าง 0.37-0.72 ไม่ถึงเกณฑ์ 5 ข้อ เหลือจำนวน 15 ข้อ

7.2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human relation skills) จำนวน 18 ข้อ ค่าอำนาจ-
จำแนกอยู่ระหว่าง 0.73-0.89 ไม่ถึงเกณฑ์ 3 ข้อ เหลือจำนวน 15 ข้อ

7.3 ทักษะทางเทคนิค (technical skills) จำนวน 16 ข้อ ค่าอำนาจจำแนก
อยู่ระหว่าง 0.62-0.85 ไม่ถึงเกณฑ์ 1 ข้อ เหลือจำนวน 15 ข้อ

7.4 ทักษะการบริหารจัดการ (managerial skills) จำนวน 26 ข้อ ค่าอำนาจ-
จำแนกอยู่ระหว่าง 0.76- 0.91 ไม่ถึงเกณฑ์ 6 ข้อ เหลือจำนวน 20 ข้อ

8. นำแบบสอบถามทักษะการบริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัด-
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำนวน 65 ข้อ ทดสอบความเชื่อมั่น
แบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่น 0.98

9. นำแบบสอบถามที่หาคุณภาพแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อขอ
ความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษา ในการเก็บข้อมูลจากครูในโรงเรียนที่เป็น
กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ในเดือนสิงหาคม 2558

2. ติดต่อโรงเรียนที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ขออนุญาตผู้บริหารสถานศึกษา และนัดหมายวันเวลาที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล
3. จัดเตรียมเครื่องมือที่จะใช้ในการวิจัย จำนวน 350 ชุด
4. นำเครื่องมือที่ใช้ไปทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวันเวลาที่ได้นัดหมายไว้ ระหว่างวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2558 ถึง 20 กันยายน พ.ศ. 2558
5. นำแบบสอบถามที่ได้ มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ และคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์ไว้ แล้วนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์การตรวจที่กำหนดไว้ และวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานและรายงานผลการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ตรวจให้คะแนนแบบสอบถามทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ตามเกณฑ์การตรวจให้คะแนนที่กำหนดไว้ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
2. วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน เพื่อประมวลค่าตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา วิทยฐานะ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน
3. วิเคราะห์ทักษะผู้บริหารโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทั้งภาพรวมและรายด้าน
4. เปรียบเทียบทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษาด้วยสถิติ t test สำหรับวิทยฐานะ ประสบการณ์การสอน และขนาดของโรงเรียนโดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance--ANOVA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงนำค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ไปทำการทดสอบ โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé test)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 และเปรียบเทียบ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขต- พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา วิชยฐานะ ประสบการณ์ ในการสอน และขนาดของโรงเรียน ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลกับครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำนวน จำนวน 52 แห่ง โดยใช้ กลุ่มตัวอย่าง 350 คน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลการวิจัยและแปลความหมาย ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา วิชยฐานะ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2**

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 (ดูตาราง 5-9)

ตาราง 5

ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ของครูที่มีต่อทักษะการบริหารงาน
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในภาพรวม
และรายด้าน

ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	$\bar{X}$	SD	ระดับการรับรู้
1. ด้านทักษะความคิดรวบยอด	3.94	0.75	มาก
2. ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์	3.93	0.78	มาก
3. ด้านทักษะทางเทคนิค	3.82	0.80	มาก
4. ด้านทักษะการบริหารจัดการ	3.89	0.72	มาก
รวม	3.86	0.65	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2
รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก
ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ตาราง 6

ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ทักษะการบริหาร ด้านทักษะ-
ความคิดรวบยอดของผู้บริหารสถานศึกษา ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา-
มัธยมศึกษาเขต 2 ในรายชื่อ

ด้านทักษะความคิดรวบยอด	$\bar{X}$	SD	การรับรู้
1. วิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและแผนการศึกษา เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนงาน/แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา	4.03	0.76	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิดทำ แก้ปัญหา และพัฒนาสถานศึกษา	3.99	0.84	มาก
3. วางแผนพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เป็นที่ยอมรับของ ผู้ปกครอง และสังคมได้อย่างเหมาะสม	3.92	0.76	มาก
4. สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่จะส่งผล ต่อภาพรวมของสถานศึกษา	3.86	0.75	มาก
5. สามารถมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงานในองค์กร	3.98	0.76	มาก
6. สามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นเหตุเป็นผล	3.86	0.70	มาก
7. สามารถสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรประกอบย่อย ๆ ขององค์กรได้	3.85	0.83	มาก
8. เข้าใจองค์รวมของหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร	3.78	0.81	มาก
9. สามารถนำข้อเท็จจริงมาศึกษาหรือเปรียบเทียบความแตกต่างได้	3.75	0.87	มาก
10. สามารถสรุปรวมลักษณะที่สำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม	3.87	0.77	มาก
11. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษาและ นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน	3.82	0.74	มาก
12. นำประสบการณ์มาเป็นส่วนหนึ่งในการประมวลเรื่องราว เป็นข้อสรุป	3.74	0.80	มาก
13. สามารถแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนรวดเร็ว ถูกต้อง	3.81	0.79	มาก
14. ผู้บริหารสามารถสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ สร้างข้อสรุปและ ความชัดเจนของหน่วยงาน	3.84	0.77	มาก
15. สามารถรับรู้ และตีความหมายได้อย่างรวดเร็ว จำได้แม่นยำ	3.75	0.90	มาก
รวม	3.94	0.75	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะความคิดรวบยอด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก วิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและแผนการศึกษา เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนงาน/แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด ทำ แก้ปัญหาและพัฒนาสถานศึกษา และสามารถมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงานในองค์กร

ตาราง 7

ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ทักษะการบริหาร ด้านทักษะทาง-
มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในรายชื่อ

ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์	$\bar{X}$	SD	การรับรู้
1. ปรับตัวเข้ากับบุคลากรทุกฝ่ายในสถานการณ์ต่าง ๆ			
ได้อย่างเหมาะสม	3.92	0.91	มาก
2. สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้	3.73	0.95	มาก
3. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.91	0.96	มาก
4. สามารถปรับตัวเข้ากับชุมชนและบริบทของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	3.95	0.83	มาก
5. ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานและบุคคลภายนอกโดยคำนึงถึงใจเขาใจเรา	3.82	0.93	มาก
6. เป็นที่ปรึกษาพร้อมข้อเสนอแนะกับบุคลากรทุกคนตามโอกาสที่เหมาะสม	3.86	0.81	มาก
7. ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานด้วยความเต็มใจ	3.89	0.83	มาก
8. ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้ง กาย วาจา ใจ	3.90	0.96	มาก
9. ผู้บริหารใช้กระบวนการกลุ่ม เพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.80	0.91	มาก
10. ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ	3.87	0.97	มาก
11. ผู้บริหารเป็นที่รักของทุกคนในองค์กร	3.73	0.95	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์	$\bar{X}$	SD	การรับรู้
12. ผู้บริหารสามารถใช้ศิลปะจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามจนปฏิบัติงานได้สำเร็จ	3.82	0.90	มาก
13. การบริหารงานของผู้บริหารทำให้ท่านรู้สึก อบอุ่น มั่นคง ปลอดภัย	3.82	0.92	มาก
14. ผู้บริหารพุดจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.88	0.86	มาก
15. ผู้บริหารให้เกียรติกับครูและมีความยุติธรรมกับครูทุกคน	3.88	0.94	มาก
รวม	3.93	0.78	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูง 3 ด้าน คือ สามารถปรับตัวเข้ากับชุมชนและบริบทของสถานศึกษา ได้อย่างเหมาะสม ปรับตัวเข้ากับบุคลากรทุกฝ่ายในสถานการณต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

ตาราง 8

ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ทักษะการบริหาร ด้านทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารสถานศึกษา ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา-เขต 2 ในรายชื่อ

ทักษะทางเทคนิค	$\bar{X}$	SD	การรับรู้
1. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	3.93	0.74	มาก
2. จัดอบรมแนะนำครูให้ใช้นวัตกรรม วิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอน	3.78	0.84	มาก
3. นำข้อมูลสารสนเทศ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานทั้ง 4 งาน	3.92	0.86	มาก
4. มีเทคนิคในการประชาสัมพันธ์ผลการเรียนของนักเรียนและผลงานของครู เพื่อสร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษาโดยใช้รูปแบบที่หลากหลาย	3.93	0.78	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ทักษะทางเทคนิค	$\bar{X}$	SD	การรับรู้
5. มีการแนะนำหลักการวิธีปฏิบัติและเทคนิคการจัดการเรียนการสอนให้กับครูในสถานศึกษา	3.77	0.78	มาก
6. นำเทคนิคประยุกต์หลักการ ทฤษฎีการบริหารที่หลากหลายมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.79	0.88	มาก
7. มีเทคนิคการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติที่หลากหลาย มาใช้ในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	3.86	0.90	มาก
8. บริหารทรัพยากรในสถานศึกษาได้อย่างประหยัด คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	3.90	0.83	มาก
9. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ทำการปฏิบัติงานในหน้าที่ เช่น ส่งงานทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์	3.85	0.92	มาก
10. แสดงความสามารถของตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ด้วยการนำเสนอผลงานบริหารอย่างมืออาชีพ	3.89	0.77	มาก
11. มีเทคนิคการหาเงินนอกงบประมาณมาสนับสนุนการทำงานของครู	3.87	0.99	มาก
12. มีวิธีการส่งครู/นักเรียนเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนจนเป็นที่พึงพอใจของคนในชุมชน	3.85	0.87	มาก
13. ให้คำแนะนำระบบติดตามดูแลช่วยเหลือนักเรียนแก่ครู	3.83	0.93	มาก
14. สามารถให้คำแนะนำกับผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างถูกต้อง	3.80	0.91	มาก
15. แนะนำแนวทางการทำผลงานทางวิชาการแก่คณะครูในโรงเรียนสม่ำเสมอ	3.72	0.90	มาก
รวม	3.82	0.80	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะทางเทคนิค โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูง 3 ด้าน คือ นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา และมีเทคนิคในการประชาสัมพันธ์ผลการเรียนของนักเรียนและผลงาน

ของครู เพื่อสร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษาโดยใช้รูปแบบที่หลากหลาย นำข้อมูลสารสนเทศ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานทั้ง 4 งาน

ตาราง 9

ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ทักษะการบริหาร ด้านทักษะ การบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา-มัธยมศึกษาเขต 2 ในรายชื่อ

ทักษะการบริหารจัดการ	$\bar{X}$	SD	การรับรู้
การสื่อสาร			
1. ใช้ทักษะด้านภาษาในการฟัง พูด อ่าน เขียนได้อย่างเหมาะสม	3.99	0.81	มาก
2. นำรูปแบบการประชุมที่น่าสนใจมาใช้ในการประชุมครูของสถานศึกษา	3.82	0.99	มาก
3. สื่อสารทั้งระดับเดียวกัน และผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้เกียรติทุกคน	3.96	0.92	มาก
4. สามารถนำเสนอสิ่งที่ตนเองคิดต่อหน้าผู้อื่นได้จนเกิดความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	3.94	0.82	มาก
5. สามารถเจรจาต่อรองจนเป็นผลดีต่อการทำงาน	3.97	0.88	มาก
การตัดสินใจ			
1. ระดมสมองของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ	3.88	0.86	มาก
2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจดำเนินการ	3.96	0.88	มาก
3. สามารถใช้ข้อมูลพื้นฐานจากเรื่องที่กำลังพิจารณาได้อย่างเหมาะสม	3.95	0.84	มาก
4. มีความสามารถในการค้นพบทางเลือกที่หลากหลาย ด้วยวิธีการคิดริเริ่ม และคิดสร้างสรรค์	3.91	0.92	มาก
5. มีกระบวนการเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดจนงานบรรลุเป้าหมาย	3.95	0.82	มาก
การมอบหมายงาน			
1. กระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างยุติธรรม	3.68	0.98	มาก
2. ผู้บริหารคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีม พิจารณาคณะที่ความสามารถในการทำงานร่วมกันได้	3.81	0.90	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ทักษะการบริหารจัดการ	$\bar{X}$	SD	การรับรู้
3. สร้างความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน สอบถามความพร้อม และ วัตถุประสงค์ของงาน และแนะนำวิธีการขั้นตอน	3.84	0.86	มาก
4. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้กำลังใจ สนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือ ขวัญกำลังใจ และความสัมพันธ์อันดี	3.90	0.89	มาก
5. ท่านเข้าร่วมทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ การติดตามประเมินผล	3.89	0.86	มาก
1. มีการติดตามงาน หลังมอบหมายงานทุกครั้งอย่างกัลยาณมิตร	3.89	0.82	มาก
2. ผู้บริหารมีการศึกษาผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จหรือ ล้มเหลว	3.90	0.85	มาก
3. นำผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	3.79	0.89	มาก
4. สามารถระบุสมรรถนะขององค์กร ภายหลังจากการดำเนินงาน ตามแผนได้อย่างถูกต้อง	3.81	0.80	มาก
5. ตรวจสอบความคุ้มค่าของผลงานกับการลงทุนทรัพยากร เงิน คน วัสดุคิบั และการปฏิบัติงาน	3.91	0.86	มาก
รวมทั้งหมด	3.89	0.72	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2
รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการบริหารจัดการ
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังนี้
ด้านการสื่อสาร ใช้ทักษะด้านภาษาในการฟัง พูด อ่าน เขียนได้อย่างเหมาะสม
ด้านการตัดสินใจ วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจดำเนินการ
ด้านการมอบหมายงาน ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้กำลังใจ สนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ
ขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์อันดี และด้านการติดตามประเมินผล ผู้บริหารมีการตรวจสอบ
ความคุ้มค่าของผลงานกับการลงทุนทรัพยากร เงิน คน วัสดุคิบั และการปฏิบัติงาน

**ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา-
เขต 2 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา วิทยฐานะ
ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน**

ตาราง 10

การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของ
ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวม
และรายด้าน

ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร	เพศชาย		เพศหญิง		<i>t</i>	Sig.
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ทักษะความคิดรวบยอด	4.02	0.56	3.80	0.59	3.015	0.003*
2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์	4.16	0.47	3.76	0.82	5.627	0.000*
3. ทักษะทางเทคนิค	4.06	0.61	3.78	0.72	3.281	0.001*
4. ทักษะการบริหารจัดการ	4.18	0.45	3.79	0.77	5.768	0.000*
รวม	4.11	0.47	3.79	0.68	4.885	0.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 ค่า *t* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวมและเป็นรายด้าน
พบว่า ครูชายมีการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม
และรายด้านสูงกว่าครูหญิง

ตาราง 11

การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของ
ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา
โดยภาพรวมและรายด้าน

ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร	ป. ตริ		ป. โทขึ้นไป		<i>t</i>	Sig.
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ทักษะความคิดรวบยอด	3.87	0.53	3.90	0.83	0.275	0.783
2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์	3.88	0.67	3.79	0.97	0.875	0.383
3. ทักษะทางเทคนิค	3.86	0.61	3.81	0.90	0.586	0.559
4. ทักษะการบริหารจัดการ	3.94	0.60	3.75	0.96	1.880	0.062
รวม	3.89	0.55	3.81	0.85	0.865	0.388

จากตาราง 11 ค่า *t* ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษา
ต่างกัน รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ทั้งโดยรวมและรายด้าน
ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 12

การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามวิทยฐานะ โดยภาพรวม
และรายด้าน

ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	<i>F</i>	Sig.
	ครูผู้ช่วย	คศ. 1	คศ. 2	คศ. 3 ขึ้นไป		
1. ทักษะความคิดรวบยอด	3.85	3.95	3.66	3.88	3.455	0.017*
2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์	3.97	3.95	3.33	3.98	12.356	0.000*
3. ทักษะทางเทคนิค	3.84	4.05	3.44	3.83	11.223	0.000*
4. ทักษะการบริหารจัดการ	3.96	4.02	3.39	4.04	12.884	0.000*
ภาพรวม	3.90	3.99	3.45	3.93	10.688	0.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 พบว่า ค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ครูที่มีวิทยฐานะต่างกัน รับรู้ต่อการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ทั้งโดยรวมและด้านแตกต่างกัน จึงทำการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ตามวิธีการของเซฟเฟ (Scheffé test) (ดูตาราง 13-17)

ตาราง 13

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครูที่มีวิทยฐานะต่างกันต่อ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวม

วิทยฐานะ		ครู คศ. 1	ครู คศ. 3 ขึ้นไป	ครูผู้ช่วย	ครู คศ. 2
	$\bar{X}$	3.99	3.93	3.90	3.45
ครู คศ. 1	3.99	-			*
ครู คศ. 3 ขึ้นไป	3.93		-		
ครูผู้ช่วย	3.90			-	*
ครู คศ. 2	3.45				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 พบว่า ตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู คศ. 1 และครู คศ. 3 ขึ้นไป มีการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โดยภาพรวม สูงกว่า ครูตำแหน่งชำนาญการ (คศ. 2) ส่วนครูที่มีวิทยฐานะอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

ตาราง 14

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครูที่มีวิทยฐานะต่างกันต่อการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา-มัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะความคิดรวบยอด

วิทยฐานะ		ครู คศ. 1	ครู คศ. 3 ขึ้นไป	ครูผู้ช่วย	ครู คศ. 2
	$\bar{X}$	3.95	3.88	3.85	3.66
ครู คศ. 1	3.95	-			*
ครู คศ. 3 ขึ้นไป	3.88		-		
ครูผู้ช่วย	3.85			-	
ครู คศ. 2	3.66				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 พบว่า ครู คศ. 1 มีการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารด้านความคิดรวบยอด สูงกว่าครู คศ. 2 ส่วนครูที่มีวิทยฐานะอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

ตาราง 15

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครูที่มีวิทยฐานะต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

วิทยฐานะ		ครู คศ. 3 ขึ้นไป	ครูผู้ช่วย	ครู คศ. 1	ครู คศ. 2
	$\bar{X}$	3.98	3.97	3.95	3.33
ครู คศ. 3 ขึ้นไป	3.98	-			
ครูผู้ช่วย	3.97		-		*
ครู คศ. 1	3.95			-	*
ครู คศ. 2	3.33				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 พบว่า ตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู คศ. 1 และครู คศ. 3 ขึ้นไป มีการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านทางมนุษยสัมพันธ์สูงกว่า ครูตำแหน่งชำนาญการ (คศ. 2) ส่วนครูที่มีวิทยฐานะอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

ตาราง 16

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครูที่มีวิทยฐานะต่างกัน ต่อการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะทางเทคนิค

วิทยฐานะ		ครู คศ. 1	ครูผู้ช่วย	ครู คศ. 3 ขึ้นไป	ครู คศ. 2
	$\bar{X}$	4.05	3.84	3.83	3.44
ครู คศ. 1	4.05	-			*
ครูผู้ช่วย	3.84		-		*
ครู คศ. 3 ขึ้นไป	3.83			-	
ครู คศ. 2	3.44				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 พบว่า ครูผู้ช่วย และครู คศ. 1 มีการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านทางเทคนิค สูงกว่าครู คศ. 2 ส่วนครูที่มีวิทยฐานะอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

ตาราง 17

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครูที่มีวิทยฐานะต่างกัน
ต่อการรับรู้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา-
มัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะการบริหารจัดการ

วิทยฐานะ	ครู คศ. 3 ขึ้นไป	ครู คศ. 1	ครูผู้ช่วย	ครู คศ. 2
$\bar{X}$	4.04	4.02	3.96	3.39
ครู คศ. 3 ขึ้นไป	4.04	-		
ครู คศ. 1	4.02	-		*
ครูผู้ช่วย	3.96		-	*
ครู คศ. 2	3.39			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 พบว่า ตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู คศ. 1 และครู คศ. 3 ขึ้นไป มีการรับรู้
การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการบริหารจัดการสูงกว่า ครูตำแหน่ง
ชำนาญการ (คศ. 2) ส่วนครูที่มีวิทยฐานะอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

ตาราง 18

การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน
โดยภาพรวมและรายด้าน

ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร	$\bar{X}$ น้อยกว่า 5 ปี	$\bar{X}$ 5-10 ปี	$\bar{X}$ 11-15 ปี	$\bar{X}$ 16 ปีขึ้นไป	F	Sig.
1. ทักษะความคิดรวบยอด	3.87	3.91	3.90	3.95	2.268	0.080
2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์	3.88	3.94	3.86	3.95	4.821	0.003*
3. ทักษะทางเทคนิค	3.61	3.87	3.51	3.34	2.900	0.035*
4. ทักษะการบริหารจัดการ	3.94	3.83	3.85	3.92	7.422	0.000*
ภาพรวม	3.90	3.91	3.46	3.88	4.706	0.003*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 ค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะภาพรวมและด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะการบริหารจัดการ นำด้านที่แตกต่างกันไปทำการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ (Scheffé test) (ดูตาราง 19-22)

ตาราง 19

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวม

ประสบการณ์ในการสอน	$\bar{X}$	5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	16 ปีขึ้นไป	11-15 ปี
		3.91	3.90	3.88	3.46
5-10 ปี	3.91			-	*
น้อยกว่า 5 ปี	3.90				
16 ปีขึ้นไป	3.88				-
11-15 ปี	3.46				*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 16 ปีขึ้นไป มีการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โดยภาพรวมสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี ส่วนครูที่มีประสบการณ์สอนระยะเวลาอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

ตาราง 20

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

ประสบการณ์ในการสอน	$\bar{X}$	16 ปีขึ้นไป	5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	11-15 ปี
16 ปีขึ้นไป	3.95	-			
5-10 ปี	3.94		-		*
น้อยกว่า 5 ปี	3.88			-	*
11-15 ปี	3.86				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน น้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี มีการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์สูงกว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี ส่วนครูที่มีประสบการณ์สอนระยะเวลาอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

ตาราง 21

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะทางเทคนิค

ประสบการณ์ในการสอน	$\bar{X}$	5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
5-10 ปี	3.87	-			
น้อยกว่า 5 ปี	3.61		-	*	

ตาราง 21 (ต่อ)

ประสบการณ์ ในการสอน	$\bar{X}$	5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
		3.87	3.61	3.51	3.34
11-15 ปี	3.51			-	
16 ปีขึ้นไป	3.34				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน น้อยกว่า 5 ปี มีการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านเทคนิคสูงกว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี ส่วนครูที่มีประสบการณ์สอนระยะเวลาอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

ตาราง 22

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะการบริหารจัดการ

ประสบการณ์ ในการสอน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	16 ปีขึ้นไป	11-15 ปี	5-10 ปี
		3.94	3.92	3.85	3.83
น้อยกว่า 5 ปี	3.94	-		*	
16 ปีขึ้นไป	3.92		-	*	
11-15 ปี	3.85			-	
5-10 ปี	3.83			*	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 16 ปีขึ้นไป มีการรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการบริหารจัดการสูงกว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี ส่วนครูที่มีประสบการณ์สอนระยะเวลาอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

ตาราง 23

การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน
โดยภาพรวมและรายด้าน

ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร	$\bar{X}$ กลาง	$\bar{X}$ ใหญ่	$\bar{X}$ ใหญ่พิเศษ	F	Sig.
1. ทักษะความคิดรวบยอด	4.06	3.58	4.07	35.323	0.000*
2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์	4.12	3.47	4.16	41.966	0.000*
3. ทักษะทางเทคนิค	3.94	3.56	4.10	27.165	0.000*
4. ทักษะการบริหารจัดการ	4.03	3.55	4.18	38.057	0.000*
ภาพรวม	4.04	3.54	4.13	41.606	0.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 ค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยรวมและรายด้าน
จึงนำด้านที่แตกต่างกันไปทำการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ตามวิธีการของเซฟเฟ
(Scheffé test) (ดูตาราง 24-28)

ตาราง 24

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครู ที่มีขนาดของโรงเรียน
ต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา-
มัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวม

ขนาดของโรงเรียน	$\bar{X}$	ใหญ่พิเศษ	กลาง	ใหญ่
		4.13	4.04	3.54
ใหญ่พิเศษ	4.13	-		*
กลาง	4.04		-	*
ใหญ่	3.54			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โดยภาพรวมสูงกว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ส่วนครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

ตาราง 25

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครูที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะทางความคิดรวบยอด

ขนาดของโรงเรียน		ใหญ่พิเศษ	กลาง	ใหญ่
	$\bar{X}$	4.07	4.06	3.58
ใหญ่พิเศษ	4.07	-		*
กลาง	4.06		-	*
ใหญ่	3.58			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 25 พบว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านความคิดรวบยอดสูงกว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ส่วนครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

ตาราง 26

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครูที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

ขนาดของโรงเรียน		ใหญ่พิเศษ	กลาง	ใหญ่
	$\bar{X}$	4.16	4.12	3.47
ใหญ่พิเศษ	4.16	-		*
กลาง	4.12		-	*
ใหญ่	3.47			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์สูงกว่าครูที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ส่วนครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

ตาราง 27

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครูที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะทางเทคนิค

ขนาดของโรงเรียน		ใหญ่พิเศษ	กลาง	ใหญ่
	$\bar{X}$	4.10	3.94	3.56
ใหญ่พิเศษ	4.10	-		*
กลาง	3.94		-	*
ใหญ่	3.56			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 27 พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านเทคนิคสูงกว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ส่วนครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

ตาราง 28

ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามการรับรู้ของครูที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในด้านทักษะการบริหารจัดการ

ขนาดของโรงเรียน		ใหญ่พิเศษ	กลาง	ใหญ่
	$\bar{X}$	4.18	4.03	3.55
ใหญ่พิเศษ	4.18	-		*
กลาง	4.03		-	*
ใหญ่	3.55			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 28 พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการบริหารจัดการสูงกว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ส่วนครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดอื่น ๆ มีการรับรู้ไม่ต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 และเพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา วิชชาฐานะ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดโรงเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำนวน 52 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน จำนวน 80 ข้อ ที่ผ่านการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.74 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ สถิติพื้นฐานใช้การทดสอบ t test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance--ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงนำค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ไปทำการทดสอบ โดยวิธีเชฟเฟ (Scheffé test)

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

1. ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 รับรู้การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหาร ตามการรับรู้
ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา
วิทยฐานะ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดโรงเรียน

2.1 เพศ พบว่า ครูผู้ชายรับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารมากกว่า
ครูผู้หญิง ทั้งภาพรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2 วุฒิการศึกษา พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2
ที่มีวุฒិการศึกษาต่างกัน รับรู้ต่อการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ทั้งโดยรวม
และรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.3 วิทยฐานะ พบว่า ครูที่มีวิทยฐานะครูผู้ช่วย ครู และครูชำนาญการพิเศษรับรู้
ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา
สูงกว่าครูชำนาญการสำหรับ ครูรับรู้ด้านความคิดรวบยอดสูงกว่า ครูชำนาญการ
ครูผู้ช่วย ครูรับรู้ด้านเทคนิคสูงกว่า ครูชำนาญการ

2.4 ประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า
5 ปี 5-10 ปี และ 16 ปีขึ้นไป รับรู้การใช้ทักษะการบริหารงานและทักษะ ด้านการบริหาร
จัดการของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี ครูที่มี
ประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี รับรู้ทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์สูงกว่า
ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า 5 ปี
รับรู้ทักษะด้านเทคนิคสูงกว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี

2.5 ขนาดของโรงเรียน พบว่าครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดกลาง ใหญ่พิเศษ
รับรู้ทักษะการบริหารงาน ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค และ
ด้านการบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดใหญ่

การอภิปรายผล

จากการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สรุปประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายผล
ดังนี้

1. ครุสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีการรับรู้ต่อการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าโครงสร้างการบริหารสถานศึกษากำหนดรูปแบบการกระจายอำนาจไว้ในกฎหมาย มอบอำนาจจากส่วนกลางไปสู่พื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มีผู้ปฏิบัติราชการแทน ซึ่งมีหน้าที่จัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยมีวัตถุประสงค์ให้โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัวสามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบ มีเครื่องมือในการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

หลักธรรมาภิบาล การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม ซึ่งการพัฒนาดังกล่าว ผู้บริหารถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย และเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรมตลอดจน จรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงนำไปสู่การจัดและบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารของคุรุสภา กำหนดบทบาท และคุณสมบัติของผู้บริหารก่อนรับการดำรงตำแหน่ง เช่น มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของวิชาชีพ) มาตรฐานความรู้ (หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผน-การศึกษา การบริหารด้านวิชาการ การบริหาร ด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น) ผู้บริหารจึงตระหนักและมีความพร้อมในตนเองเชิงทฤษฎีในระดับหนึ่ง ทำให้องค์ความรู้ของผู้บริหารมีพื้นฐานพร้อมในการบริหารจัดการสถานศึกษา อีกทั้งการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ถูกกำหนดบทบาทหน้าที่ ผลการปฏิบัติงานตามการประกันคุณภาพภายในมาตรฐานด้านการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน สามารถใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้ข้อมูล

ผลการประเมิน หรือผลการวิจัยเป็นฐานคิดทั้งด้านวิชาการและการจัดการ เพื่อการบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ จึงต้องส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการกระจายอำนาจ ส่งผลให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนพึงพอใจผลการบริหารจัดการศึกษา โดยผู้บริหารให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการและเอาใจใส่ การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพและเต็มเวลา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2, 2556) สิ่งเหล่านี้กำหนดทิศทางและกรอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างดี ความพยายามของผู้บริหารเพื่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ จึงผลักดันความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ภายในของผู้บริหารออกมาใช้ในการบริหารจัดการงานในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ จินดาไทย (2553) ได้ศึกษา “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบประเด็นที่น่าสนใจมีดังนี้

1.1 ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีการรับรู้ต่อการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพราะความคิดรวบยอดเป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ และเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด มีความสามารถในการมององค์การในภาพรวม สร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียนเหมือนกับการมองนกที่มองลงมาจากที่สูงมองเห็นองค์การทั้งหมด ซึ่งตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบบริหารงานหลากหลายในแต่ละปีการศึกษา อาจเข้าใจว่าทุกปีมีการจัดกิจกรรม และภารกิจซ้ำ ๆ กันทุกปี เช่น งานด้านวิชาการ เริ่มตั้งแต่รับนักเรียน การจัดการศึกษา การจัดกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี กีฬา กีฬา กิจกรรมวิชาการ งานกิจกรรมวันพ่อแห่งชาติ วันแม่แห่งชาติ วันสำคัญทางศาสนา เป็นต้น แต่กิจกรรมและภารกิจของแต่ละปีมีความแตกต่างกันทั้งนักเรียนที่เปลี่ยนแปลง บุคลากรครู วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ และอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการพัฒนางานกิจกรรมของแต่ละปี

ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาความเหมาะสม ใช้ความสามารถในการคิด การแก้ปัญหาโดยนำองค์ประกอบต่าง ๆ มาออกแบบงาน ออกแบบกิจกรรม และสนับสนุนส่งเสริมภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าประสงค์ แน่นอนว่า ผู้บริหารมีความมุ่งหวังให้นักเรียนได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี และพัฒนามากขึ้นจากปีที่ผ่านมา ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความสามารถคิดเพื่อแก้ปัญหา วินิจฉัย และประเมินปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง สามารถนำแนวคิดนวัตกรรมหรือทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเปิดรับข้อมูล มุมมองความคิดเห็นใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาประยุกต์ หรือปรับใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กร ได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ข้าราชการครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เกิดความมั่นใจในความสามารถทางความคิดรวบยอดของผู้บริหาร สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร สอดคล้องกับการวิจัยของ ถัดดา ทองโคตร (2554) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผลการวิจัยในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย การเป็นผู้มีความยืดหยุ่น การมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น การเป็นผู้มีการบริหารจัดการเรื่องเวลาดี การมีระดับความสามารถในภารกิจที่หลากหลาย การแก้ไขปัญหา การคิดเชิงวิจารณ์ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีความมุ่งมั่น กล้าเผชิญหน้า และมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สำหรับรายชื่อด้านทักษะการคิดรวบยอดทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยครูให้ความเห็นในด้านทักษะการคิดรวบยอดกับผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องความสามารถในการคิดวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และแผนการศึกษา เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนงาน แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา อีกทั้งผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิดทำแก้ปัญหาและพัฒนาสถานศึกษา โดยการวางแผนพัฒนา จัดการเรียนการสอนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและสังคมได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัย สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553, หน้า 20) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีทักษะความคิดรวบยอดมากที่สุด เพราะต้องเข้าใจหน้าที่งานในโรงเรียน เพื่อออกแบบวางแผนแนวปฏิบัติในแต่ละปีการศึกษา

ภายใต้การร่วมมือของทุกฝ่าย ร่วมถึงความเข้าใจงานในองค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อสร้างคุณภาพของโรงเรียนให้เกิดการยอมรับในสายตาผู้ปกครอง และชุมชน

1.2 ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีการรับรู้ต่อการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ โดยรวมในระดับมาก เพราะเป็นทักษะที่สำคัญในการบริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ทั้งใจคนและงาน ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ต้องปฏิบัติกับผู้คนหลากหลาย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน บุคลากรในโรงเรียน ทำให้ต้องเรียนรู้พฤติกรรมของคนทุกประเภท เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้คนใช้ความพยายามในการทำงานและทุ่มเทให้กับองค์กร อีกทั้งช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ ดังนั้น ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ทั้งหมด 52 โรงเรียน ซึ่งเป็นเขตพื้นที่ที่มีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษามากที่สุด และอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร มีโรงเรียนที่มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับหลายแห่ง เช่น โรงเรียนบดินเดชา สิงห์ สิงหเสนี โรงเรียนหอวัง โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา 2 เป็นต้น จึงเป็นต้นแบบของหน่วยงานในการบริหารงานขององค์กร อีกทั้งมีการสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ กับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้โรงเรียนพื้นนั้นดูแลโรงเรียนน้อย เช่น โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย ดูแลโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน ให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการ ด้านการบริหารงาน ระบบการทำงาน การประชุม อบรม สัมมนา ด้วยการสร้างเครือข่ายดังกล่าว ผู้บริหารจึงพัฒนาโรงเรียนด้วยการสร้างความร่วมมือกับทุกฝ่ายเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในหน่วยงานและนอกหน่วยงานความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันนี้ ทำให้ผู้บริหารแสดงความสามารถแห่งตนด้านการสร้างความสัมพันธ์ทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ แบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู พบว่า (1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

และ (2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้ง 3 ปัจจัยสามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำ แบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยรวมเฉลี่ยที่ร้อยละ 82.3 ซึ่งสัมพันธ์กับข้อมูล ในประเด็นของการสร้างความสัมพันธ์ทางบวกให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้การบริหารงานภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บริหารประสบความสำเร็จ และสร้างวัฒนธรรมองค์กร แห่งความร่วมมือตามมา

สำหรับรายข้อด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยครูให้ความเห็นว่าทักษะมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร เพื่อการพัฒนา สถานศึกษาต้องเกิดจากการร่วมมือกันของทุกกลุ่มทุกฝ่าย โดยเฉพาะชุมชน ดังนั้น ผู้บริหาร จะต้องปรับตัวเข้ากับชุมชนและสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม รวมถึงครูและนักเรียนใน โรงเรียนด้วย ทั้งนี้เมื่อพบผู้คนหลากหลายแตกต่างกัน ผู้บริหารสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ ได้ดีก็ต่อเมื่อรู้จักการควบคุมอารมณ์ตนเอง เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในการปฏิบัติงานก็จะแสดง พฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งกาย วาจา ใจ ซึ่งสอดคล้องกับ สุชาติพิทย์ รุทธิฤทธิ์ (2556, หน้า 45) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับคนจึงต้องเข้าใจมนุษย์ และมีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดี จึงจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมนุษยสัมพันธ์เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล ระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม หน่วยงานต่อหน่วยงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

1.3 ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีการรับรู้ต่อการใช้ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะทางเทคนิค โดยรวมในระดับ มาก เพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีแนวทางการพัฒนาตาม หลักการการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง 3 เป้าหมาย เป็นการพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย เพื่อโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม ในการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวางกรอบแนวทางการพัฒนา 4 กรอบแนวทางเป็นพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ใหม่ ด้วยแนวนโยบายดังกล่าวผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

จึงพัฒนาตนเองในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็น การปฏิบัติภารกิจ ซึ่งนำประสบการณ์ ด้านการศึกษา การฝึกอบรม มาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารงานด้วยวิธีการทางเทคนิคทั้งหลาย ที่อาศัยทักษะและความชำนาญในการลงมือปฏิบัติด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพต่องานได้มากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถเข้าใจการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ โดยถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ อย่างไรก็ตามผู้บริหารเองควรมีความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิธีการทำงาน เพื่อเป็นแบบอย่างการทำงานหรือวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำทั้งนักคิดและนักปฏิบัติ โดยเฉพาะความสามารถในการใช้อุปกรณ์ เทคโนโลยี ที่ปัจจุบันมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในสังคมเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้รู้เท่าทันเหตุการณ์ และนโยบายการขับเคลื่อนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพร ริการณ (2555) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเสรีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ใน 3 ด้าน คือ การวางแผนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การดำเนินการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดตามและประเมินผลการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเสรีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมทั้ง 3 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก หมายความว่า ผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีการนำเทคนิคการใช้อุปกรณ์เครื่องมือทางเทคโนโลยี มาปรับใช้ในการบริหารทั้งการวางแผน การดำเนินงานและการติดตามผล ซึ่งที่สำคัญ ผู้บริหารควรถ่ายทอดความสามารถทางเทคนิคและสามารถแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลด้วย

สำหรับทักษะทางเทคนิคทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยครูให้ความเห็นว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน เช่น การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สามารถนำเทคนิคต่าง ๆ จากความรู้ ทฤษฎีที่หลากหลายมาใช้ในการบริหาร-

สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2550, หน้า 4) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นความรู้ความสามารถในการใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านใด ด้านหนึ่งเฉพาะมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรมจนบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ

1.4 ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีการรับรู้ต่อการใช้ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการบริหารจัดการ โดยรวม ในระดับมาก เพราะผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ตระหนักถึง ความรับผิดชอบในการหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ให้ความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเชื่อว่าเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ และมาตรา 39 ที่กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและ การจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้มีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการโดยใช้หลักการแนวคิด การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งผู้บริหารใช้สามารถบริหารจัดการองค์กรทั้ง ด้านการสื่อสาร การตัดสินใจ การมอบหมายงาน และการติดตามประเมินผล มาประยุกต์ใช้การทำงาน ได้แตกต่างกันตามความสามารถของผู้บริหาร

ด้านการสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญมากเพราะการทำงานติดต่อระหว่าง บุคคลและองค์กรให้ประสบความสำเร็จและได้รับความร่วมมือมักเกิดจากการมีทักษะ ในการสื่อสารที่ดีเช่นกัน โดยเฉพาะปัจจุบันเครือข่ายการสื่อสารขยายวงกว้างทางใน ประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาการบริหารงานและการพัฒนาระบบการศึกษา ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงยังทำให้การสื่อสารนั้น มีความสำคัญและต้องเรียนรู้ภาษาอื่น ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ ทักษะการสื่อสารเป็นอาวุธสำคัญของ ผู้บริหารในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร และ เพื่อการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจทักษะ การสื่อสารซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมณศรี ประจวบเหมาะ (2556) ศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประชาคมอาเซียน โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต แบบเดลฟายสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน เกี่ยวกับประเด็นของผู้บริหารสถานศึกษาใน

ยุคประชมคมอาเซียนว่า ควรมีลักษณะอย่างไร คำตอบที่ได้หนึ่งในนั้น คือ ความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหาร โดยเฉพาะทักษะทางภาษา เพราะโลกในอนาคตการติดต่อประสานงานมีความก้าวหน้าและกว้างขวางมากขึ้นผู้นำจึงต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีความตื่นตัวในภาวะดังกล่าวเพราะมีการอบรมสัมมนาผู้บริหารเกี่ยวกับการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษใหม่อยู่เสมอ โดยเฉพาะเรื่องของการสื่อสาร

ด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 2 ถือเป็นผู้นำองค์กร และความเจริญเติบโต ดังนั้น ปัญหาและการเผชิญสถานการณ์ทำให้ผู้บริหารสามารถผ่านพ้นภารกิจไปด้วยดี ทั้งนี้ เป็นเพราะความสามารถในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อความอยู่รอดขององค์กร มีความเป็นเหตุเป็นผล และยุติธรรมจนเกิดการยอมรับในวงการทำงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต) (2551) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการตัดสินใจว่า เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และอนาคตขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรผ่านการตัดสินใจในปัญหาหรือโอกาสสำคัญในการริเริ่มงานใหม่ ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง (top executive) มีผลไม่เพียงต่อการดำเนินงานในระยะสั้น แต่ครอบคลุมถึงความอยู่รอด ความมั่นคง และความเจริญเติบโตขององค์กรด้วย

ด้านการมอบหมายงาน จากภารกิจที่มากมายและซับซ้อนในสถานศึกษา เข้าใจได้ว่าถ้าพึงผู้บริหารในสถานศึกษาเพียงฝ่ายเดียวไม่อาจนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จึงมีความเข้าใจในการกระจายอำนาจของตนเป็นอย่างดีจนเกิดความพึงพอใจตามผลการวิจัยที่เกิดขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดี และเป็นระบบไม่เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการมอบหมายงานให้เกิดความเหมาะสมและยุติธรรม เลือกคนให้ถูกกับงาน หรือที่เรียกกันติดปากว่าในภาษาอังกฤษว่า “Put the Right Man on the Right Job” (มานพ คณะโต, 2557)

ด้านการติดตามและประเมินผล การทำงานที่มีระบบจะเริ่มตั้งแต่การนำเข้า ปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และติดตามประเมินผลเพื่อเป็นสารสนเทศใน การปรับปรุง ในครั้งต่อไป ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จึงตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานเมื่อเสร็จกิจกรรมต้องมีการรายงานผล และติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ดังปรากฏในหนังสือรายงานประจำปีของสถานศึกษา โดยกล่าวถึงแผนงาน งบประมาณ กิจกรรม การดำเนินงาน และมีการรายงานผลของ กิจกรรมอย่างน่าสนใจ อีกทั้งรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องการันตีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

2. การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา วิทยฐานะ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน

2.1 ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยครูเพศชายมีการรับรู้การใช้ทักษะ การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูเพศหญิง ทั้งนี้ เป็นเพราะความสามารถ พื้นฐาน ทักษะ ทักษะการรับรู้ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ความเข้าใจ เกี่ยวกับเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ต่างกัน และทัศนคติของครูผู้ชายในเรื่องการให้ ความร่วมมือในการทำงานด้านต่าง ๆ การเปิดใจรับฟัง การรับรู้อำนาจของผู้บริหาร และ การให้การยอมรับในบทบาทผู้บริหาร และให้ความร่วมมือด้านต่าง ๆ มีสูงกว่าครูผู้หญิง มีผลให้ความคิดเห็นต่อการรับรู้การบริหารงานของผู้บริหารมีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประจวบ แจ้โพธิ์ (2557) ศึกษาเรื่อง *ความคิดเห็นของครู ต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนสำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร* ที่พบว่า ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหาร ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยครูเพศชายมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม มากกว่าครูเพศหญิง

2.2 ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน รับรู้ต่อการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ทั้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน เพราะปัจจุบันการศึกษามีความสำคัญเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ คุณครูที่ได้รับการฝึกวิชาชีพครูจึงมีแนวคิดในการพัฒนาระบบการศึกษา ทำให้สามารถเข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาเป็นอย่างดี อีกทั้งยังได้รับประสบการณ์จากการทำงานในโรงเรียน นอกเหนือจากการสอนอีกด้วย ส่งผลให้คุณครูที่มีพื้นฐานทางการศึกษาที่แตกต่างกัน จึงรับรู้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน ความสามารถของผู้บริหารเป็นที่ประจักษ์ในผลงาน และมุ่งความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยความสามารถทางการคิด และแก้ปัญหา สร้างความร่วมมือ และนำเทคนิคต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประจวบ แจ้โพธิ์ (2557) ศึกษาเรื่อง *ความคิดเห็นของครูตอบบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร* ที่พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทในการทำงานเป็นทีมในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.3 ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีวิทยฐานะแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยทักษะความคิดรวบยอดการรับรู้ของครู คศ. 1 มี สูงกว่าครู คศ. 2 เพราะทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการบริหารจัดการ และภาพรวมการรับรู้ของครูผู้ช่วย ครู คศ. 1 และครู คศ. 3 ขึ้นไป สูงกว่า ครูคศ. 2 และด้านทักษะทางเทคนิค การรับรู้ครูผู้ช่วย และครู คศ. 1 สูงกว่าครู คศ. 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนครูวิทยฐานะอื่นไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ เป็นเพราะการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งจะมีความใกล้ชิดกับการทำงานของผู้บริหารต่างกัน ครู คศ. 1 มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างเข้มเพื่อเก็บผลงานเตรียมรับการประเมิน ครูชำนาญการ (คศ. 2) สำหรับครูชำนาญการพิเศษ (คศ. 3) ปฏิบัติงานและรับผิดชอบตามคุณสมบัติของตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนั้น ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารทางด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ ด้านทักษะการบริหารจัดการ และด้านทักษะทาง

เทคนิคจึงเข้าใจได้มากกว่าครูตำแหน่งชำนาญการ (คศ. 2) เนื่องจาก เป็นช่วงการเตรียมตัว เพื่อจะประเมินผลงานครูชำนาญการพิเศษ เพื่อจะเน้นเรื่องการจัดการเรียนการสอนมากกว่า การทำงานพิเศษของกลุ่มงานทั้ง 4 ฝ่ายความใกล้ชิดในการเข้าใจบทบาทของผู้บริหาร ก็จะแตกต่างจากตำแหน่งอื่น ๆ สอดคล้องกับ ทัดดาว อันประนิตย์ (2557) ศึกษาเรื่อง ทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัด-สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ที่พบว่า ครูที่มีวิพละฐานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในแตกต่างกัน โดยครูที่มีวิพละฐานะ คศ. 3 ขึ้นไป รับรู้ต่อทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าครูที่มีวิพละฐานะ คศ. 2 และ คศ. 1

2.4 ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในการสอนแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้าน ในทักษะทางความคิดรวบยอด ไม่แตกต่างกัน เพราะผู้บริหาร บางท่านก็มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า ข้าราชการครู ซึ่งข้าราชการครูที่มี ประสบการณ์ต่างกันมองว่า ในเชิงความคิด การแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์นั้น ขึ้นอยู่กับ เหตุและผลของสถานการณ์ที่เผชิญ จึงมองว่าผู้บริหารมีการแก้ปัญหาและมององค์รวม ขององค์กรที่มีเป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จในการกิจที่ร่วมกันดำเนินการ สอดคล้อง กับผลการวิจัยของ บุญขวรีย์ เสวตวงศ์สกุล (2555) ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ที่พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร มีทักษะการบริหารในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ส่วนด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทาง การบริหารจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยครูที่มีประสบการณ์ ในการสอน น้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี มีการรับรู้ต่อการใช้ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์มากกว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติงานสอนมีผลต่อทักษะ ทางมนุษยสัมพันธ์โดยครูที่มีประสบการณ์สอนน้อยกว่า 10 ปี จะรับรู้ทักษะทาง มนุษยสัมพันธ์มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมากกว่า 11 ปี ซึ่งผู้บริหารสามารถ ปรับตัวเข้ากับทุกคนทุกฝ่าย ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน และบุคคลภายนอก เป็นที่ปรึกษา

พร้อมข้อเสนอแนะกับบุคลากรทุกคนตามโอกาสที่เหมาะสม ซึ่งครูที่รับรู้ทักษะมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารนั้น ยิ่งอายุการทำงานน้อยมีประสบการณ์น้อยสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ชัดเจน เพราะมีความต้องการในการเรียนรู้การปฏิบัติงานจากผู้บริหารและผู้บริหารเองจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน น้อยกว่า 5 ปี มีการรับรู้การใช้ทักษะทางเทคนิค มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี ในการปฏิบัติงานของครู จำเป็นอย่างยิ่งในการเรียนรู้ระบบการทำงานของสถานศึกษา โดยเฉพาะครูบรรจุรับราชการใหม่ นอกเหนือจากงานสอน ครูจะต้องปฏิบัติหน้าที่ภาระงานเสริมของงาน 4 ฝ่าย ซึ่งทำให้ครูสามารถซึมซับการทำงานของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงสนับสนุนข้อมูลที่ว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 5 ปี มีการรับรู้การใช้ทักษะทางเทคนิค มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี

ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 16 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ต่อการใช้ทักษะการบริหารจัดการ มากกว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน 11-15 ปี ทั้งนี้ ครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี ถือว่ายังมีประสบการณ์น้อย เช่น ครูผู้ช่วย จึงต้องปฏิบัติงานอย่างเข้ม เพราะมีการประเมินทุก ๆ 3 เดือนตลอด 2 ปี ของการเป็นครูผู้ช่วย อีกทั้งต้องเรียนรู้จากครูผู้ใหญ่ เพื่อทำหน้าที่แทนเมื่อครูผู้ใหญ่ออกไปราชการ ดังนั้น การรับรู้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารจึงสูงกว่ากลุ่มครูที่มีประสบการณ์มานาน

2.5 ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะการบริหารจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษ รับรู้ต่อการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในด้านทักษะทางความคิดรวบยอด ด้านทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ด้านทักษะทางเทคนิค ด้านทักษะการบริหารจัดการ และโดยภาพรวมมากกว่าครูที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ เพราะบริบทของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันผู้บริหารมีภาระงานมาน้อย

ไม่เท่ากัน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนครู นักเรียนมีน้อยโดยการการดูแลใกล้ชิดทำให้เข้าใจการทำงานของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษได้รับการสนับสนุนจากส่วนกลางในด้านการบริหารจัดการอย่างทั่วถึง แต่สำหรับโรงเรียนที่มีขนาดกำลังระหว่างกลางกับใหญ่พิเศษ มักติดขัดในการให้ความชัดเจนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเนื่องจากการสนับสนุนเช่น เรื่องงบประมาณจะให้ความสำคัญกับโรงเรียนใหญ่ ๆ และมีชื่อเสียง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อำนวย พลรักษา (2556) ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา-ประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 ที่พบว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นต่อบทบาทต่อทักษะการบริหารของผู้บริหาร สูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองด้านนำประสบการณ์มาเป็นส่วนหนึ่งในการประมวลเรื่องราวเป็นข้อสรุป
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
3. สร้างความเป็นที่รักของทุกคน
4. แนะนำหลักการวิธีปฏิบัติและเทคนิคการจัดการเรียนการสอนให้กับครูในสถานศึกษา
5. แนะนำแนวทางการทำผลงานทางวิชาการแก่คณะครูในโรงเรียนสมัคร
6. กระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างยุติธรรม ควรมีการพัฒนาทักษะทางเทคนิค เช่น แนะนำแนวทางการทำผลงานทางวิชาการแก่คณะครูในโรงเรียนสมัคร

7. นำผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น ขวัญและกำลังใจ ประสิทธิภาพการทำงาน และศึกษากลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ
2. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเรื่องนี้อีก ทั้งนี้การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากความคิดเห็น ความรู้สึก การปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นเบื้องต้นเพื่อให้ได้ข้อมูลถึงระดับปฏิบัติจริง

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. อาจารย์ ดร. บุษวรรณ์ แสนปลื้ม

ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำสาขาวิชาคณิตศาสตร์
สถานที่ทำงาน	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

2. อาจารย์อนุภูมิ คำยัง

ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำ สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา
สถานที่ทำงาน	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

3. อาจารย์ปวีณา ยอดสิน

ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำ สาขาจิตวิทยาการแนะแนว และการศึกษาพิเศษ
สถานที่ทำงาน	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. นายพรชัย ธนปารมีกุล

ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ

5. นายภิรมย์ รุ่งเรืองวณิชกุล

ตำแหน่ง	ข้าราชการครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดด่านสำโรง จังหวัดสมุทรปราการ

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม



ที่ ศท ๐๙๓๘.๐๗/๒๕๖๐

บัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
หัวหมาก บางกะปิ กทม. ๑๐๖๒๖๐

๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเสนอการแจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธจักรวิทยา

ด้วย นางสาวอรุณา รุ่งเรืองมีกุล รหัสประจำตัว ๕๗๓๐๘๗๓๐๖๓๕ ปัจจุบันเป็น
นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
"ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัยยมิตรศึกษาเขต ๓ กรุงเทพมหานคร" จำเป็นต้องขออนุญาตแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขออภัยในกรณีที่บัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ หัวหมาก
ยังว่าจะได้รับความร่วมมือด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

๐๙-๐๗-๖๔

(รองศาสตราจารย์ พ.ศ.ท. ดร. ศิริพงษ์ เทนพานิช)
ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๓๓๐ ๘๘๓๕

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. วุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

☐ ปริญญาโทขึ้นไป

3. วิทยฐานะ

☐ ครูผู้ช่วย

☐ ครู คศ. 1

☐ ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป

☐ ครูชำนาญการ

4. ประสบการณ์ในการสอน

☐ น้อยกว่า 5 ปี

☐ 5-10 ปี

☐ 11-15 ปี

☐ 16 ปีขึ้นไป

5. ขนาดของโรงเรียน

☐ ขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 201-600 คน

☐ ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 601-1,500 คน

☐ ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ มากกว่า 1,500 คน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องระดับการรับรู้ของครูที่มีต่อทักษะ

การบริหารงานของผู้บริหาร ตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

ระดับ 5 หมายถึง ระดับการรับรู้ของครูมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับการรับรู้ของครูมาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับการรับรู้ของครูปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับการรับรู้ของครูน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับการรับรู้ของครูน้อยที่สุด

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ระดับการรับรู้ของครู				
		5	4	3	2	1
1 ทักษะทางความคิดรวบยอด						
1	วิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและแผนการศึกษาเพื่อนำมา กำหนดเป็นแผนงาน/แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด ทำ แก้ปัญหา และพัฒนาสถานศึกษา					
3	วางแผนพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เป็นที่ยอมรับของ ผู้ปกครองและสังคมได้อย่างเหมาะสม					
4	สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่จะส่งผล ต่อภาพรวมของสถานศึกษา					
5	สามารถมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงานในองค์กร					
6	สามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นเหตุเป็นผล					
7	สามารถสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรประกอบย่อย ๆ ขององค์กรได้					
8	เข้าใจองค์รวมของหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร					
9	สามารถนำข้อเท็จจริงมาศึกษาหรือเปรียบเทียบความแตกต่างได้					
10	สามารถสรุปรวมลักษณะที่สำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม					
11	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษาและ นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน					
12	นำประสบการณ์มาเป็นส่วนหนึ่งในการประมวลเรื่องราวเป็นข้อสรุป					
13	สามารถแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนรวดเร็ว ถูกต้อง					

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ระดับการรับรู้ของครู				
		5	4	3	2	1
14	ผู้บริหารสามารถสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ สร้างข้อสรุปและความชัดเจนของหน่วยงาน					
15	สามารถรับรู้ และตีความหมายได้อย่างรวดเร็ว จำได้แม่นยำ					
2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์						
1	ปรับตัวเข้ากับบุคลากรทุกฝ่ายในสถานการณต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
2	สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้					
3	สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน					
4	สามารถปรับตัวเข้ากับชุมชนและบริบทของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม					
5	ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานและบุคคลภายนอกโดยคำนึงถึงใจเขาใจเรา					
6	เป็นที่ปรึกษาพร้อมข้อเสนอแนะกับบุคลากรทุกคนตามโอกาสที่เหมาะสม					
7	ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานด้วยความเต็มใจ					
8	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้ง กาย วาจา ใจ					
9	ผู้บริหารใช้กระบวนการกลุ่ม เพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
10	ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ					
11	ผู้บริหารเป็นที่รักของทุกคนในองค์กร					
12	ผู้บริหารสามารถใช้ศิลปะจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามจนปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
13	การบริหารงานของผู้บริหารทำให้ท่านรู้สึก อบอุ่น มั่นคง ปลอดภัย					
14	ผู้บริหารพุดจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน					
15	ผู้บริหารให้เกียรติกับครูและมีความยุติธรรมกับครูทุกคน					
3 ทักษะทางเทคนิค						
1	นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา					
2	จัดอบรมแนะนำครูให้ใช้นวัตกรรม วิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอน					
3	นำข้อมูลสารสนเทศ และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานทั้ง 4 งาน					

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ระดับการรับรู้ของครู				
		5	4	3	2	1
4	มีเทคนิคในการประชาสัมพันธ์ผลการเรียนของนักเรียนและผลงานของครู เพื่อสร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษาโดยใช้รูปแบบที่หลากหลาย					
5	มีการแนะนำหลักการวิธีปฏิบัติและเทคนิคการจัดการเรียนการสอนให้กับครูในสถานศึกษา					
6	นำเทคนิคประยุกต์หลักการ ทฤษฎีการบริหารที่หลากหลายมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
7	มีเทคนิคการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติที่หลากหลาย มาใช้ในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม					
8	บริหารทรัพยากรในสถานศึกษาได้อย่างประหยัด คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด					
9	ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ทำการปฏิบัติงานในหน้าที่เช่น ส่งงานทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail)					
10	แสดงความสามารถของตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ด้วยการนำเสนอผลงานบริหารอย่างมืออาชีพ					
11	มีเทคนิคการหาเงินนอกงบประมาณมาสนับสนุนการทำงานของครู					
12	มีวิธีการส่งครู/นักเรียนเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนจนเป็นที่พึงพอใจของคนในชุมชน					
13	ให้คำแนะนำระบบติดตามดูแลช่วยเหลือนักเรียนแก่ครู					
14	สามารถให้คำแนะนำกับผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างถูกต้อง					
15	แนะนำแนวทางการทำผลงานทางวิชาการแก่คณะครูในโรงเรียน สม่ำเสมอ					
4 ทักษะการบริหารจัดการ						
4.1 การสื่อสาร						
1	ใช้ทักษะด้านภาษาในการฟัง พูด อ่าน เขียน ได้อย่างเหมาะสม					
2	นำรูปแบบการประชุมที่น่าสนใจมาใช้ในการประชุมครูของสถานศึกษา					
3	สื่อสารทั้งระดับเดียวกัน และผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้เกียรติทุกคน					
4	สามารถนำเสนอสิ่งที่ตนเองคิดต่อหน้าผู้อื่นได้จนเกิดความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ระดับการรับรู้ของครู				
		5	4	3	2	1
5	สามารถเจรจาต่อรองจนเป็นผลดีต่อการทำงาน					
4.2 การตัดสินใจ						
1	ระดมสมองของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ					
2	วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจดำเนินการ					
3	สามารถใช้ข้อมูลพื้นฐานจากเรื่องที่กำลังพิจารณาได้อย่างเหมาะสม					
4	มีความสามารถในการค้นพบทางเลือกที่หลากหลาย ด้วยวิธีการคิดริเริ่ม และคิดสร้างสรรค์					
5	มีกระบวนการเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดจนงานบรรลุเป้าหมาย					
4.3 การมอบหมายงาน						
1	กระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างยุติธรรม					
2	ผู้บริหารคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีม พิจารณาคนที่ความสามารถในการทำงานร่วมกันได้					
3	สร้างความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน สอบถามความพร้อม และวัตถุประสงค์ของงาน และแนะนำวิธีการขั้นตอน					
4	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้กำลังใจ สนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือขวัญกำลังใจ และความสัมพันธ์อันดี					
5	ท่านเข้าร่วมงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ					
4.4 การติดตามประเมินผล						
1	มีการติดตามงาน หลังมอบหมายงานทุกครั้งอย่างถี่ถ้วนมิตร					
2	ผู้บริหารมีการศึกษาผลการปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว					
3	นำผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
4	สามารถระบุสมรรถนะขององค์กร ภายหลังจากการดำเนินงานตามแผนได้อย่างถูกต้อง					
5	ตรวจสอบความคุ้มค่าของผลงานกับการลงทุนทรัพยากร เงิน คน วัสดุคิบั และการปฏิบัติงาน					

ข้อเสนอแนะ

1. ทักษะทางความคิดรวบยอด

.....

.....

.....

.....

.....

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

.....

.....

.....

.....

.....

3. ทักษะทางเทคนิค

.....

.....

.....

.....

.....

4. ทักษะการบริหารจัดการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณ

ภาคผนวก ง

ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา

ตาราง 29

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		1	2	3	4	5	
1 ทักษะทางความคิดรวบยอด							
1	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษาและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน	1	1	1	0	0	0.6
2	วิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและแผนการศึกษาเพื่อนำมากำหนดเป็นแผนงาน/แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
3	ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สั้นและกระชับเพื่อทำงานรวดเร็วขึ้น	1	1	1	0	0	0.6
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิดทำ แก้ปัญหาและพัฒนาสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
5	วางแผนพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและสังคมได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
6	ระดมความคิดและสรรพกำลังเพื่อพัฒนาการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก	1	1	1	1	1	1
7	สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อภาพรวมของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
8	สามารถมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงานในองค์กร	1	1	1	1	1	1
9	สามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นเหตุเป็นผล	1	1	1	1	1	1
10	สามารถสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรประกอบย่อย ๆ ขององค์กรได้	1	1	1	1	1	1
11	เข้าใจองค์รวมของหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร	1	1	1	1	1	1
12	สามารถนำข้อเท็จจริงมาศึกษาหรือเปรียบเทียบความแตกต่างได้	1	1	1	1	1	1
13	สามารถสรุปรวมลักษณะที่สำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		1	2	3	4	5	
14	อธิบาย บรรยายเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างสัมพันธ์เชื่อมโยง นำไปสู่การแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	0	0.8
15	ผู้บริหารสามารถสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ สร้างข้อสรุป และความชัดเจนของหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1
16	นำประสบการณ์มาเป็นส่วนหนึ่งในการประมวล เรื่องราวเป็นข้อสรุป	1	1	1	1	1	1
17	สามารถแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนรวดเร็วถูกต้อง	1	1	1	1	1	1
18	สามารถรับรู้ และตีความหมายได้อย่างรวดเร็ว จำได้ แม่นยำ	1	1	1	1	1	1
19	มีความสามารถในการจินตนาการได้ดี	1	1	1	1	1	1
20	ผู้บริหารมีการทำงานเป็นระบบ ระเบียบ ไม่สับสน	0	1	1	1	1	0.8
2	ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์						
1	ปรับตัวเข้ากับบุคลากรทุกฝ่ายในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
2	สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคลากรที่ เกี่ยวข้องได้	1	1	1	1	1	1
3	สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเกิดปัญหาใน การปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
4	ยกย่อง ชมเชย บุคลากรในสถานศึกษาตามโอกาส ที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	1
5	สามารถปรับตัวเข้ากับชุมชนและบริบทของสถานศึกษา ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
6	ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานและบุคคลภายนอกโดย คำนึงถึงใจเขาใจเรา	1	1	1	1	1	1
7	เป็นที่ปรึกษาพร้อมข้อเสนอแนะกับบุคลากรทุกคน ตามโอกาสที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	1
8	มีโมติวัตรที่ดี มีเมตตาต่อกัน	1	1	1	1	1	1
9	ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานด้วย ความเต็มใจ	1	1	1	1	1	1

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		1	2	3	4	5	
10	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้ง กาย วาจา ใจ	1	1	1	1	1	1
11	ผู้บริหารใช้กระบวนการกลุ่ม เพื่อให้กิจกรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	1	1	1	1	1	1
12	ผู้บริหารมีจิตสาธารณะ	1	1	1	1	1	1
13	ผู้บริหารเป็นที่รักของทุกคนในองค์กร	1	1	1	1	1	1
14	ผู้บริหารสามารถใช้ศิลปะจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามจน ปฏิบัติงานได้สำเร็จ	1	1	1	1	1	1
15	อยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยความราบรื่น สงบสุข	1	1	1	1	1	1
16	การบริหารงานของผู้บริหารทำให้ท่านรู้สึก อบอุ่น มั่นคง ปลอดภัย	1	1	1	1	1	1
17	ผู้บริหารพุดจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นใน การทำงาน	1	1	1	1	1	1
18	ผู้บริหารให้เกียรติกับครูและมีความยุติธรรมกับครู	1	1	1	1	1	1
3 ทักษะทางเทคนิค							
1	นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ใน การบริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
2	จัดอบรมแนะนำครูให้ใช้นวัตกรรม วิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	1
3	นำข้อมูลสารสนเทศ และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานทั้ง 4 งาน	1	1	1	1	1	1
4	มีเทคนิคในการประชาสัมพันธ์ผลการเรียนของนักเรียน และผลงานของครู เพื่อสร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษา โดยใช้รูปแบบที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	1
5	มีการแนะนำหลักการวิธีปฏิบัติและเทคนิคการจัดการ เรียนการสอนให้กับครูในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
6	นำเทคนิคประยุกต์หลักการ ทฤษฎีการบริหารที่ หลากหลายมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		1	2	3	4	5	
7	มีเทคนิคการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติที่หลากหลาย มาใช้ในสถานศึกษาอย่าง เหมาะสม	1	1	1	1	1	1
8	บริหารทรัพยากรในสถานศึกษาได้อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	1	1	1	1	1	1
9	ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ทำการปฏิบัติงาน ในหน้าที่เช่น ส่งงานทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail)	1	1	1	1	1	1
10	มีการติดต่อประสานงานทาง Smart Phone (line, facebook, e-Mail)	1	1	1	1	1	1
11	แสดงความสามารถของตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ด้วย การนำเสนอผลงานบริหารอย่างมืออาชีพ	1	1	1	1	1	1
12	มีเทคนิคการหาเงินนอกงบประมาณมาสนับสนุน การทำงานของครู	1	1	1	1	1	1
13	มีวิธีการส่งครู/นักเรียนเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชนจนเป็นที่พึงพอใจของคนในชุมชน	1	1	1	1	1	1
14	ให้คำแนะนำระบบติดตามดูแลช่วยเหลือแก่นักเรียนแก่ครู	1	1	1	1	1	1
15	สามารถให้คำแนะนำกับผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดจ้างอย่างถูกต้อง	1	1	1	1	1	1
16	แนะนำแนวทางการทำผลงานทางวิชาการแก่คณะครูใน โรงเรียนสม่ำเสมอ	0	1	0	1	1	0.6
4	ทักษะการบริหารจัดการ						
4.1	การสื่อสาร						
1	ใช้ทักษะด้านภาษาในการฟัง พูด อ่าน เขียนได้อย่าง เหมาะสม	1	1	1	1	1	1
2	นำรูปแบบการประชุมที่น่าสนใจมาใช้ในการประชุมครู ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
3	สื่อสารทั้งระดับเดียวกัน และผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการ ให้เกียรติทุกคน	1	1	1	1	1	1

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		1	2	3	4	5	
4	สามารถนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี	0	1	0	1	1	0.6
5	สามารถนำเสนอสิ่งที่ตนเองคิดต่อหน้าผู้อื่นได้จนเกิดความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1	1	1
6	สามารถเจรจาต่อรองจนเป็นผลดีต่อการทำงาน	1	1	1	1	1	1
7	เป็นสื่อกลางที่ดีในการสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์กร	1	1	1	1	1	1
4.2 การตัดสินใจ							
1	ระดมสมองของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1
2	พิจารณาสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	1	1	1	1	1	1
3	วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจดำเนินการ	1	1	1	1	1	1
4	สามารถใช้ข้อมูลพื้นฐานจากเรื่องที่กำลังพิจารณาได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
5	มีความสามารถในการค้นพบทางเลือกที่หลากหลายด้วยวิธีการคิดริเริ่ม และคิดสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1
6	มีกระบวนการเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดจนงานบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1
4.3 การมอบหมายงาน							
1	มอบหมายให้คณะครู และบุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ	1	1	1	1	1	1
2	ปฏิบัติตนในฐานะผู้ประสานงานที่ดี มากกว่าสั่งงานแบบเจ้านาย	1	1	1	1	1	1
3	กระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างยุติธรรม	1	1	1	1	1	1
4	ผู้บริหารคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีม พิจารณาคนที่ความสามารถในการทำงานร่วมกันได้	1	1	1	1	1	1

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		1	2	3	4	5	
5	สร้างความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน สอบถามความพร้อม และวัตถุประสงค์ของงาน และแนะนำวิธีการขั้นตอน	1	1	1	1	1	1
6	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้กำลังใจ สนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ ขวัญกำลังใจ และความสัมพันธ์อันดี	0	0	1	1	1	0.6
7	ท่านเข้าร่วมงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ	1	1	1	1	1	1
4.4 การติดตามประเมินผล							
1	มีการติดตามงาน หลังมอบหมายงานทุกครั้งอย่าง กัลยาณมิตร	1	1	1	1	1	1
2	ผู้บริหารมีการศึกษาผลการปฏิบัติงานนั้นประสบ- ความสำเร็จหรือล้มเหลว	1	1	1	1	1	1
3	นำผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาวิเคราะห์และวางแผน พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1
4	ผู้บริหารรับทราบสถานการณ์และสำรวจของเท็จจริง จากการปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	0.8
5	สามารถระบุสรุลงค์ขององค์กร ภายหลังจาก การดำเนินงานตามแผนได้อย่างถูกต้อง	1	0	1	1	1	0.8
6	ตรวจสอบความคุ้มค่าของผลงานกับการลงทุน ทรัพยากร เงิน คน วัสดุคิบั และการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1

ภาคผนวก จ

คำอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น

ตาราง 30

ค่าอำนาจจำแนก (r) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

1. ทักษะทาง ความคิดรวบยอด			2. ทักษะทาง มนุษยสัมพันธ์			3. ทักษะทางเทคนิค			4. ทักษะการบริหาร จัดการ		
ข้อ	(r)	แปลผล	ข้อ	(r)	แปลผล	ข้อ	(r)	แปลผล	ข้อ	(r)	แปลผล
1	.6988	คัดเลือก	1	.7281	คัดเลือก	1	.6218	คัดเลือก	4.1 การสื่อสาร		
2	.3683	คัดเลือก	2	.7321	คัดเลือก	2	.6173	คัดเลือก	1	.8611	คัดเลือก
3	.4191	คัดเลือก	3	.7760	คัดเลือก	3	.7660	คัดเลือก	2	.8176	คัดเลือก
4	.6207	คัดเลือก	4	.8777	คัดเลือก	4	.6781	คัดเลือก	3	.7853	คัดเลือก
5	.5375	คัดเลือก	5	.7372	คัดเลือก	5	.7477	คัดเลือก	4	.7861	คัดเลือก
6	.6426	คัดเลือก	6	.7933	คัดเลือก	6	.7069	คัดเลือก	5	.7868	คัดเลือก
7	.5305	คัดเลือก	7	.7792	คัดเลือก	7	.7604	คัดเลือก	4.2 การตัดสินใจ		
8	.6940	คัดเลือก	8	.8361	คัดเลือก	8	.7691	คัดเลือก	1	.8831	คัดเลือก
9	.5523	คัดเลือก	9	.7918	คัดเลือก	9	.8185	คัดเลือก	2	.9186	คัดเลือก
10	.5092	คัดเลือก	10	.8896	คัดเลือก	10	.8424	คัดเลือก	3	.8461	คัดเลือก
11	.6922	คัดเลือก	11	.8236	คัดเลือก	11	.8382	คัดเลือก	4	.7866	คัดเลือก
12	.5037	คัดเลือก	12	.8778	คัดเลือก	12	.6612	คัดเลือก	5	.8419	คัดเลือก
13	.7194	คัดเลือก	13	.8344	คัดเลือก	13	.8491	คัดเลือก	4.3 การมอบหมายงาน		
14	.7146	คัดเลือก	14	.8081	คัดเลือก	14	.7594	คัดเลือก	1	.8251	คัดเลือก
15	.6457	คัดเลือก	15	.8308	คัดเลือก	15	.8449	คัดเลือก	2	.8660	คัดเลือก
									3	.7704	คัดเลือก
									4	.8582	คัดเลือก
									5	.8524	คัดเลือก
									4.4 การติดตามประเมินผล		
									1	.9093	คัดเลือก
									2	.7629	คัดเลือก
									3	.9037	คัดเลือก
									4	.7832	คัดเลือก
									5	.7550	คัดเลือก

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 80 ข้อ 0.74

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 65 ข้อ 0.98

บรรณานุกรม

- เกศนา พันทาเดช. (2553). การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดกำแพงนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.
ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จันทรานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์.
- จันทรานี สงวนนาม. (2553). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: บัณฑิต.
- ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ. (2556). ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการ
ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance
Based Budgeting--SPBB). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติรัตน์ สิงห์เชื้อ. (2549). การมีมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.
- พัสดาว อันประนิตย์. (2557). ทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตาม
ทักษะของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2551). หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธร สุทธราชยุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิบัติ: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: แอล. ที. เพรส.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:
ธนาเพลส.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. (2557). โน้ตย่อบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: ติรณสาร.

- นวรรตน์ กฤตเวที. (2557). *กระบวนการตัดสินใจของนักการศึกษาไทย*. ค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2557, จาก <http://krusmart.wordpress.com/page/2/>
- นิภา มานะการ. (2541). *มนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็มพันธ์.
- บรรจบ บุญจันทร์. (2554). *การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- บุญวริย์ เสวตวงศ์สกุล. (2555). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- บุษกร คำคง. (2557). *ทฤษฎีการตัดสินใจ*. ค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2557, จาก <http://krusmart.wordpress.com/2010/07/10/theorydecision/#more-155>
- ประจวบ แจ้โพธิ์. (2557). *ความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พนัส หันนาคินทร์. (2548). *หลักการบริหารโรงเรียน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ทุมมจิตโต). (2551). *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธรธรรม.
- พระราชวรมนู. (2553). *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธรธรรม.
- ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ. (2556). *ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ.
- มานพ ณะโต. (2557). *Put the right man on the right job?*. ค้นเมื่อ 19 ตุลาคม 2557, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/514443>
- แม่นมาส ขวลิต. (2555). *การติดต่อสื่อสาร*. ใน *เอกสารประกอบชุดวิชาการสื่อสาร* (หน่วยที่ 9). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2550). *วิเคราะห์การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายการศึกษา*. *วารสารปาริชาติ*, 20(1), 60-66.

- ลัดดา ทองโคตร. (2554). *การศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วัชรพร ริกากรณ์. (2555). *การศึกษาการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเสรีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2550). *ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น.
- วิจิตร อาวะกุล. (2542). *เทคนิคมนุษยสัมพันธ์: Human relations technique* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2538). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- วิทยา ดำนัธราชกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิภาพร มาพบสุข. (2543). *มนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). *ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล* (พิมพ์ครั้งที่ 6). ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- สมยศ นาวิการ. (2550). *กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์กร: Cases in management and organizational behavior*. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2557). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารยุคใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ*. *วารสารวิทยาจารย์*, 113(6), 52-56.
- สมศักดิ์ จินดาไทย. (2553). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย*, 2(2), 16-25.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2553). *สาระสำคัญของพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2552). การจัดการ-จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 5).

กรุงเทพมหานคร: จี. พี. ไชเบอร์พริ้นท์.

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง. (2550). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา
กลุ่มกรุงธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. (2556). รายงานการดำเนินงานส่งเสริม
การจัดการศึกษาประจำปี พ.ศ. 2556. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการ-
การศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจ
การบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
และสถานศึกษาตามกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ
การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุม-
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สุทธาทิพย์ รุทธิฤทธิ์. (2556). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทางอารมณ์กับ
ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปริญญานิพนธ์-
การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ แบบให้บริการของ
ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร.
ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2554). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.

สุนนรี ประจวบเหมาะ. (2556). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประชาคมอาเซียน.
ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เสนอ อินทรสุขศรี. (2553). สุขอนามัยผู้สูงวัย: กับการดำรงชีพอย่างมีความสุข. นนทบุรี:
พิมพ์ทอง.

เสนาะ ดิยาวัว. (2554). หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2539). *ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา*.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2550). *ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะศึกษาศาสตร์.

เสาวภา พรเสนาะ. (2556). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*, 7(2), 35-41.

หวน พันธุ์พันธ์. (2548). *การบริหารการศึกษานักบริหารมืออาชีพ*. นนทบุรี: พันธุ์พันธ์-การพิมพ์.

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). *พฤติกรรมสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัญญา ณ ระนอง. (2557). *เอกสารการบรรยาย วิชา รอ. 701 การจัดการปฏิบัติการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. ค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2557, จาก http://www.geocities.com/dol_nida/Strategic_07_1.htm

อาคม จันทสุนทร. (2550). ความคิดรวบยอดและหลักการ. *คุรุปริทัศน์*, 15(1), 47-50.

อานวย พลรักษา. (2556). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2*. สารนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อานาจ วัดจินดา. (2557). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. ค้นเมื่อ 17 กันยายน 2557, จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=655&mode=disp>

อุทัย เลาหิเชียร. (2554). *รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาธรรม.

Berlb, K. (1969). *Business communication*. Cincinnati, OH: South-western educational publishing.

DeCecco, J. P. (1974). *Teaching and learning mathematics*. Dubuque, IA: Wm.c. Brown.

- Drake, T. L., & Row, W. H. (1986). *The principalship*. New York: Macmillan.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organization behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Katz, R. L. (1974). Skill of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 5(3), 90-102.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (1990). *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 608.
- Paisey, A. (1992). *Organization and management in school perspectives for practising teachers and governors*. London: Longman.
- Sergiovanni, T. J. (1983). *Educational governance and administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sitterly, C. (1993). *The woman manager: How to develop essential skills for success*. London: Kogan Page.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวอรอุมา รุ่งเรืองวนิชกุล
วัน เดือน ปีเกิด	13 มีนาคม 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดกาญจนบุรี
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนสวณหญิง จังหวัดสุพรรณบุรี สำเร็จปริญญาตรีศึกษาศาสตร์บัณฑิต จากมหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2547
ตำแหน่งหน้าที่ การงานปัจจุบัน	ข้าราชการครูชำนาญการและหัวหน้างานวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต