



ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)



โดย  
นางสาวปณิดา ใจดี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ADMINISTRATIVE SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATOR IN  
ANUBALBANPHAEO SCHOOL (WANKRU 2500)



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2019

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู  
2500)  
โดย ปณิดา ใจดี  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)  
พิจารณาเห็นชอบโดย  
.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)  
.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชুমศักดิ์ อินทร์รักษ์ )

58252331 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

นางสาว ปณิดา ใจดี: ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) ทักษะการบริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) 2) เพื่อหาแนวทางพัฒนาทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้าฝ่าย 4 คน และ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน และ ครูโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) จำนวน 22 คน รวมทั้งสิ้น 35 คน ตัวแปรที่ศึกษาคือ ทักษะการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ประกอบด้วย ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษา และการสอน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านมโนภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านมโนภาพ

2. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ดังนี้

- 1) ทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลรอบด้าน เพื่อนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มีการประชุมวางแผนงานกับคณะครูร่วมมือกันการวิเคราะห์และวางแผน
- 2) ทักษะผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน และใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือ
- 3) ทักษะผู้บริหารด้านความรู้ความคิด ผู้บริหารควรพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน ควรศึกษาหาความรู้โดยการอบรมพัฒนา

58252331 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : SKILL OF ADMINISTRATOR

MISS PANIDA JAIDEE : ADMINISTRATIVE SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATOR  
IN ANUBALBANPHEAO SCHOOL (WANKRU 2500) THESIS ADVISOR : ASSISTANT  
PROFESSOR VORAKARN SUKSODKITW, Ph.D.

The purposes of this research were to 1) to study the administrative skills of school administrator Anubalbanpheao school (Wankru 2500). 2) to study the development skills of administrator in Anubalbanpheao school (Wankru 2500). The population in this study consist the administrator of school, one of the chief administration of four people, one of the chief groups of eight people and twenty-two teachers in Anubalbanpheao school (Wankru 2500), including Thirty-five people total. A variable of study is administrative skills Based on the concept of Drake and Roe are Cognitive skills, Technical skills, Educational and instructional skills, Human skills and Conceptual skills. The research instrument was a questionnaire. The statistics were frequency, percentage arithmetic mean, standard deviation and content analysis.

The research findings revealed that

1. Administrative skills of school administrator in Anubalbanpheao school (Wankru 2500), as a whole found at the high level and the median; ranking from the highest to the lowest arithmetic mean from descending below. Educational and instructional skills, Technical skills, Cognitive skills, Human skills and conceptual skills.

2. The development of administrative skills of school administrative in Anubalbanpheao school (Wankru 2500) : 1) the management skills of Conceptual skills should study all the information to formulate strategic policies in accordance with the situation. Parley meetings with teachers, collaborating on analysis and planning. 2) the management skills of humans. Administrator should be friendly to teachers to reduce the pressure on the job. Analyze the potential of school personnel and use cooperative management. 3) Management of cognitive skills. Administrator should develop new concepts as tools, guidelines for management and should study for knowledge through development training.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความสำเร็จ เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ ความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา การค้นคว้า อิสระที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมถึง รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และ ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านการบริหารการศึกษาให้เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) นายประเมธย์ เขี่ยมสวัสดิ์ ที่กรุณาได้ให้ความอนุเคราะห์ในการทำวิจัยครั้งนี้ และขอขอบพระคุณผู้บริหาร และคณะครู โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ที่กรุณาได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบ แบบสอบถามและสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่างดี รวมทั้งให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและช่วยเหลือ อย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณ นายนิธิศ กรีอักษร ผู้ที่คอยเป็นกำลังใจ และคอยดูแลและช่วยเหลือ เสมอมา นางสาวธาริณี ใจดี พี่สาวที่คอยให้กำลังใจเสมอมา และสมาชิกทุกคนในครอบครัวใจดี ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจ ช่วยดูแลสนับสนุน ด้วยดีเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นที่ 35 ทุกท่าน ที่ให้กำลังใจและห่วงใยมาโดยตลอด

คุณความ ดีและคุณค่าแห่งความพยายามครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บูรพคณาจารย์ บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้สั่งสอนอบรมมาโดยตลอดมาจนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ และมีวันนี้ได้

ปณิดา ใจดี

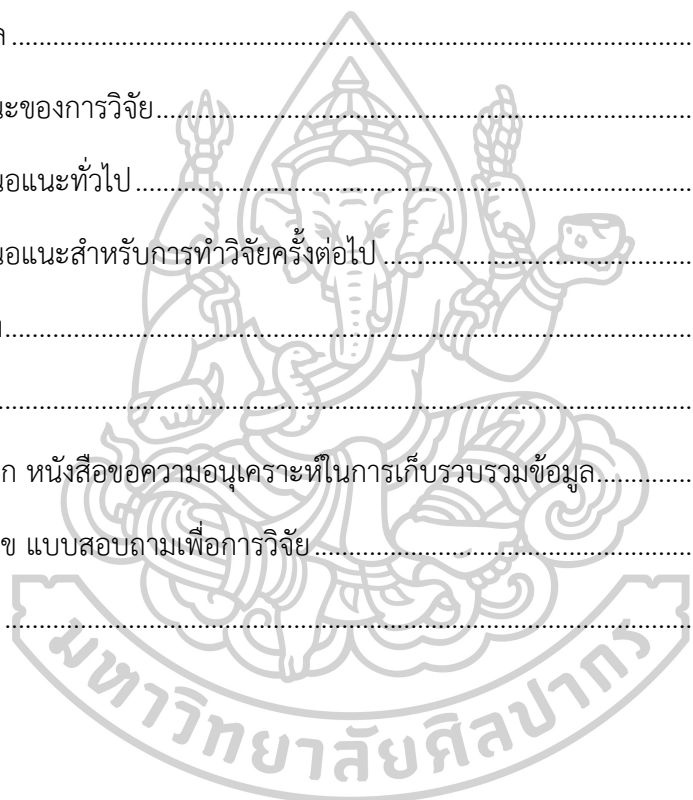
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
ทักษะการบริหาร.....	13
ความหมายของทักษะการบริหาร.....	13
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร.....	17
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร.....	25
ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร.....	25



ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) .....	25
ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills).....	26
ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills).....	29
ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills).....	30
ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills).....	33
ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) .....	36
ประวัติโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500).....	36
วิสัยทัศน์ (VISION).....	39
พันธกิจ (MISSION).....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	40
งานวิจัยในประเทศ.....	40
งานวิจัยต่างประเทศ.....	53
สรุป.....	56
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	57
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	57
ระเบียบวิธีวิจัย.....	58
แผนแบบการวิจัย .....	58
ประชากร .....	58
ตัวแปรที่ศึกษา.....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	59
การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ .....	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	61

สรุป.....	62
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	63
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	63
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารในโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)65	
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	73
สรุปผลการวิจัย .....	73
อภิปรายผล .....	74
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	84
ข้อเสนอแนะทั่วไป .....	84
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	85
รายการอ้างอิง.....	86
ภาคผนวก .....	93
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	94
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	96
ประวัติผู้เขียน .....	102



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อมูลบุคลากร .....	37
ตารางที่ 2 ข้อมูลนักเรียน .....	38
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพพื้นฐาน จำนวนร้อยละ ของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน.....	64
ตารางที่ 4 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะของผู้บริหาร ในโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) โดยภาพรวม .....	65
ตารางที่ 5 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ทักษะด้านความรู้ความคิด.....	66
ตารางที่ 6 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนอนุบาล บ้านแพ้ว (วันครู 2500) ทักษะด้านเทคนิค.....	67
ตารางที่ 7 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านการศึกษาและการสอน.....	68
ตารางที่ 8 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านมนุษย .....	69
ตารางที่ 9 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหาร ทักษะของ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านมโนภาพ.....	70

## สารบัญแผนภูมิ

		หน้า
แผนภูมิที่ 1	ขอขมาเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	10
แผนภูมิที่ 2	ขอบเขตของการวิจัย.....	11
แผนภูมิที่ 3	ทักษะทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษาของเดรกและโรว์ (Drake and Roe).	23
แผนภูมิที่ 4	จำนวนนักเรียนในโรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 781 คน.....	38



## บทที่ 1

### บทนำ

ในปัจจุบันโลกกำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันมากยิ่งขึ้น ประเทศไทยย่อมหลีกเลี่ยงไม่พ้นผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผลกระทบดังกล่าวเห็นได้จากปัญหาและวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศาสนา วัฒนธรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการพัฒนาประเทศให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกันพัฒนาประเทศไปสู่ความสมดุลและยั่งยืน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างต้นทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็ง และมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ เป็นคนที่ให้เข้มแข็ง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศจากกระแสความเปลี่ยนแปลงข้างต้น ทำให้มีการพัฒนาแนวคิดเรื่อง "ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21" การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่เพิ่มเติมจากคนในศตวรรษที่ 20 และ 19 ทักษะสำคัญสำหรับคนยุคศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวจะเป็นต้องอาศัยการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพราะการจัดการศึกษาในรูปแบบเดิมไม่สามารถใช้การสอนแบบเดิม ๆ ที่เน้นการถ่ายทอดจากครูผู้สอนได้อีกต่อไป ดังนั้นจึงการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้จึงเป็นโจทย์สำคัญสำหรับทุกภาคส่วน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ และการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้จะสำเร็จได้ก็ต้องด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ พร้อมรับกับความท้าทายความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การพัฒนาประเทศชาติให้บรรลุเป้าหมายนั้น ปัจจัยที่สำคัญคือต้องพัฒนาประชากรในประเทศให้มีคุณภาพ ซึ่งการให้การศึกษาถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุดในการช่วยให้คนสามารถที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศาสนา วัฒนธรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพย่อมที่จะเป็นขุมพลังที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ด้วยเหตุนี้ประเทศไทยจึงให้การศึกษาที่มีความสำคัญสูงสุด โดยกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษา โดยมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมทั้งได้กำหนดกรอบที่ดำเนินการปฏิรูปการศึกษารอบที่ 2 ตั้งแต่ปีพ.ศ.2552 – 2561 เป็นเครื่องมือในการจัดการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับ

ผู้อื่นได้อย่างมีความสุขหรือเป็นคน เก่ง ดี มีความสุข และมีความเป็นไทย<sup>1</sup> การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ต้องอาศัยกำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญเพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งกว่าทรัพยากรอื่น แต่การที่บุคคลจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถซึ่งเป็นผลมาจากประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา เพราะการศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสังคมได้เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาในด้านต่าง ๆ ตลอดชีวิตตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาการตั้งแต่แรกเกิด การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ที่จะดำรงชีวิตและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้ทันการเปลี่ยนแปลงรวมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ในปัจจุบันการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น การจัดการศึกษาภาคบังคับที่มุ่งให้เด็กซึ่งมีอายุย่างเข้าปีที่เจ็ดเข้าเรียนในสถานศึกษาอายุย่างเข้าปีที่สิบหก มีความรู้ความสามารถในขั้นพื้นฐานให้สามารถคงสภาพ การอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีจริยธรรมในการดำรงชีวิตมีความสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ประกอบอาชีพตามควร แก่วัยและดำรงตนเป็นพลเมืองดีของประเทศชาติ<sup>2</sup> สถานศึกษาที่เป็นหน่วยแรกของการเตรียมคนสร้างคนเพื่อการอยู่ในความเปลี่ยนแปลง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การวางแผนการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยสถานศึกษาเป็นองค์กรที่สำคัญที่สุด มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและของรัฐบาลจะบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยการบริหาร การนิเทศ การจัดกิจกรรม การเรียนการสอน เพื่อให้เด็กเรียนมีความรู้ ความสามารถ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถสนองต่อนโยบาย และนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ก็คือ บุคลากรในสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนมีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองนักเรียนตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพในการจัดการศึกษามี

<sup>1</sup> กองเทพ เคลือบพณิชกุล และคณะ, **รวมกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติราชการ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ภูมิทัศน์, 2549), 52.

<sup>2</sup> สมเดช สีแสง, **ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู. คู่มือบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ:แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ2545.ศ.-2559) การพัฒนาชีวิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์** (นครสวรรค์: หจก. รีมปีงการ พิมพ์, 2546), 155.



เป้าหมายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สังคม และประเทศชาติ บุคคลที่เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จคือผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารคือผู้นำที่กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่จะบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังกล่าวเป็นต้อจึงมีทักษะการบริหารขั้นสูง มีการวางแผนที่ดี มีการกำหนดทิศทางล่วงหน้าว่าจะดำเนินการพัฒนาไปในแนวใด ในด้านกระบวนการวางแผนและการบริหารงานทางการศึกษา<sup>3</sup> การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุข สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของครู ชุมชน และผู้บริหารการศึกษาและตัวผู้บริหารสถานศึกษา เป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่จะกำหนดทิศทาง และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารงานที่ดีมีคุณลักษณะ และมีความสามารถอันจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว<sup>4</sup>

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายนอกและภายในประเทศที่ปรับเปลี่ยนเร็วและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะข้อผูกพันที่จะเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 จึงจำเป็นต้องตระหนักเตรียมพร้อม และเร่งสร้างและความเข้มแข็งภายในประเทศให้มีเข้มแข็งขึ้นมาใช้ โดยการเตรียมความพร้อมให้แก่ประชากรในสังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศ ให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมจากภาวะคุกคามของกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ต้องเน้นการพัฒนาบนฐานความรู้และสร้างนวัตกรรม รวมถึงการที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้อย่างกว้างขวางด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาให้คนไทย ซึ่งปัจจุบันคุณภาพการศึกษายังก้าวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และยังไม่พร้อมที่จะเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ได้อย่างเหมาะสมดังนั้นจำเป็นต้องสร้างความพร้อม และคุณภาพของคน โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมไทยในการบริหารราชการแนวใหม่ (New Public Administration) ส่วนราชการต้องพัฒนาความรู้ ความ

<sup>3</sup> “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไข พ.ศ. 2545,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก (31 ธันวาคม 2545): 42.

<sup>4</sup> กวิน เสือสกุล, “3 มาตรฐาน 11 ตัวบ่งชี้ เงื่อนไขสำคัญ สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้.” **วารสารการศึกษาไทย** 1, 3 (ธันวาคม 2547): 59.

ชำนาญ และความเชี่ยวชาญของข้าราชการและบุคลากรขององค์การให้มีความสอดคล้องอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ขององค์การ ตามหลักการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ มีการปรับแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่นำไปสู่ความเป็นจริงได้

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) รัฐบาลมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลักสามประการคือ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา และมีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา 4 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ จากข้อมูลของสภาการศึกษา พบว่ามีสถานศึกษาจำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งการคิดวิเคราะห์ ใฝ่เรียนรู้ และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ในด้านครูพบว่าขาดระบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต่อเนื่อง และขาดการดูแลเอาใจใส่อย่างจริงจัง ทำให้ครูไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพียงพอ ในด้านการบริหารจัดการพบว่ยังไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการทั้งสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามเป้าหมาย รวมทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง<sup>5</sup>

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่3) พ.ศ.2553 ได้กำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาของไทย โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน และเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนให้ประชาชนมีส่วนร่วมและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากหลักการดังกล่าวตรงกับแนวคิดหลักในการจัดการศึกษาเพื่อทุกคนทุกฝ่าย(Education for All) และทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา(All for Education)<sup>6</sup> และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 กำหนดให้ กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารงาน

<sup>5</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)** (กรุงเทพฯ: สกศ., 2552), 2-6.

<sup>6</sup> สมชาย ทวีทรัพย์, “การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมทางการศึกษาของไทย,” **วิทยากรย** 107, 1 (2550): 88.



ในด้านต่าง ๆ ไปยังสถานศึกษาโดยตรง<sup>7</sup> ซึ่งความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารมีความสำคัญมากกับการบริหารจัดการข้อมูลทุกอย่างของโรงเรียนเพื่อเตรียมพร้อมในการใช้งานกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ด้วยเหตุนี้การบริหารงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความชำนาญและความสามารถ เพราะการปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวัง จะให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญ มีทักษะในการบริหารงาน ซึ่งเลทวูดและมอนต์โกเมรี (Leithwood and Montgomery) ได้ศึกษาพบว่าทักษะในการบริหารส่งผลทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผล<sup>8</sup> และจากการประเมินผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษายังไม่เข้าใจถึงการปฏิรูปการศึกษาและบทบาทของตนเองให้ จึงทำให้การแก้ปัญหาผู้เรียนมีความจำกัด เน้นเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การสร้างอาคารเรียน การจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ การจัดฝึกอบรมและดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น เพื่อรองรับการประเมินภายนอก ในขณะที่ปัญหาผู้เรียนกลับไม่ได้รับการแก้ไขเท่าที่ควร เช่น ปัญหาเสพติด ปัญหาความรุนแรง ปัญหาการมีเพศสัมพันธ์ในวัยเรียน ฯลฯ ซึ่งเป็นผลกระทบมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้าน สังคม นอกจากนี้การสร้างความร่วมมือเพื่อแก้ไขปัญหาผู้เรียนยังมีน้อย<sup>9</sup> ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์กร หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมสร้างคนออกไปรับใช้สังคม ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะขององค์กรจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนำผู้อื่นให้งานบรรลุตามเป้าหมาย<sup>10</sup> และทักษะการบริหารมีความเป็นสากล เพราะไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใด จะมีทักษะการบริหารที่เหมือนกัน แม้ว่า เหตุผลหรือต่างวัตถุประสงค์ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้อง “เก่งงาน-เก่งคน-เก่งคิด” ซึ่งเป็น ทักษะการบริหารสามทักษะ คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอดหรือ “เก่ง” เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นผู้ คิดตัดสินใจและกำหนดนโยบายให้ผู้ อื่นปฏิบัติ หรือ “เก่งงาน” เป็นความสามารถทำงานต่าง ๆ และทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคน”

<sup>7</sup> “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และฉบับแก้ไข พ.ศ.2545,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก (31 ธันวาคม 2545): 43.

<sup>8</sup> K. A. Leitwood and D. J. Montgomery, **The Principal Profile** (Totonto, ONT: OISEPress, 1986), 25.

<sup>9</sup> นลินี ทวีสิน, **การศึกษาอัฟเกรด** (กรุงเทพฯ: มีดี อัฟเกรด, 2553), 52.

<sup>10</sup> ญัฐนันท์ พรหมณ์สังข์, “ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารแบบมีส่วนร่วม,” **วารสารวิชาการ** 12, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2552): 37.

เป็นความสามารถในการติดต่อสมาคมกับผู้อื่นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน<sup>11</sup> ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ขึ้นอยู่กับทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานอย่างจริงจัง<sup>12</sup> ประเทศต่าง ๆ จึงดำเนินยุทธศาสตร์ที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น ประเทศสิงคโปร์ซึ่งให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำในทุกกระดับ เชื่อกันว่าครูใหญ่เป็นจุดสำคัญที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูใหญ่อย่างมากด้วยวิธีการต่าง ๆ สิ่งที่สิงคโปร์ให้ความสำคัญด้วยการสนับสนุนเป็นพิเศษคือในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมมาใช้สร้างความเป็นเลิศให้กับผู้เรียน

### ปัญหาของการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานอย่างจริงจัง<sup>13</sup>

จากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบรอบสามของโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกรอบการประเมินคือ ผ่าน ได้ระดับดีมาก แต่เมื่อพิจารณาตามด้านที่ประเมินก็ยังมีจุดบกพร่องที่ควรพัฒนา พบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับทักษะในการบริหารของผู้บริหารเป็นจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านการศึกษาและการสอน จากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบรอบสามพบว่า มีจุดควรพัฒนาคือ ผู้บริหารยังไม่สามารถจัดบุคลากรที่เหมาะสมกับธรรมชาติวิชา เพราะรับครูผู้สอนบางส่วนสอนไม่ตรงกับวิชาเอกที่จบการศึกษามาสอนในรายที่ไม่ตรงกับวุฒิทางการศึกษา ทำให้ครูเหล่านี้จัดกระบวนการเรียนรู้ไม่เน้นทักษะกระบวนการคิดหรือฝึกทักษะกระบวนการคิดน้อย ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เห็นได้จากผู้เรียนร้อยละ 50 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์

<sup>11</sup> บุรพา ศิริมหาสาคร, **มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ : วิสัยทัศน์กับนักบริหารในการจูงใจคนเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว, 2548), 42-43.

<sup>12</sup> ชูชีพ บุญศรี, “**ทักษะการบริหาร,**” วารสารวิชาการ 8, 9 (พฤษภาคม 2545): 18.

<sup>13</sup> เรื่องเดียวกัน.

วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ศิลปะ และภาษาต่างประเทศผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ระดับชาติ (O-NET) อยู่ในระดับพอใช้

ด้านเทคนิค มีข้อเสนอแนะให้สรุปผลการประเมินของครู และนำผลการประเมินนั้นไปพัฒนาเป็นระบบ และครูบางคนยังขาดออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารไม่ได้วิเคราะห์และหรือไม่ได้นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในพัฒนาครู และส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครูให้ตรงกับมาตรฐานการเรียนรู้ ส่งผลให้ครูไม่เข้าใจแนวทางในการพัฒนา ขาดความรู้ในและทักษะการออกแบบการจัดการเรียนการสอน<sup>14</sup>

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สอบถามปัญหาเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) โดยสอบถามจากครูที่มีประสบการณ์สอนมากกว่า 5 ปี พบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับทักษะในการบริหารของผู้บริหารเป็นจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านเทคนิค การนำนโยบายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้บริหาร มาประยุกต์ใช้หรือมาปฏิบัติในโรงเรียน โดยการมอบงานหรือภาระงานที่ไม่ชัดเจนของผู้บริหาร ส่งผลให้ครูมีปัญหาในปฏิบัติงาน เพราะความไม่ชัดเจนนั้นทำให้กระบวนการสื่อสารทำให้อาจตีความหมายผิดและนำไปปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง ในบางครั้งต้องมีการแก้ไขงาน หรือแก้ไขเอกสารหลายครั้ง ทำให้เสียเวลามากยิ่งขึ้น<sup>15</sup> ส่งผลให้ครูมีเวลาในการพัฒนางานด้านการสอนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญครูมีอาชีพน้อยลงภาระที่มากมายเหล่านั้น ทำให้ครูมีแต่ไม่มีความสุขในการทำงานด้าน และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of ครู

ด้านการศึกษาและการสอน ผู้บริหารกำหนดรายวิชาสอนที่ไม่ตรงกับสาขาที่เรียนมา ทำให้มีภาระงานที่มากขึ้นเพราะต้องศึกษาหลักสูตร จัดเตรียมการเรียนการสอน และทำแผนการสอน ทำให้ทำให้ครูต้องมีภาระงานมากขึ้น ทำงานหนักมากยิ่งขึ้น จากภาระงานที่เพิ่มขึ้นของครูที่นั้นไม่ได้ก็ไม่อาจทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนหรือดีขึ้นมากนัก เพราะครูต้องใช้ระยะเวลาานพอสมควรในการเตรียมตัวในการสอนทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และเข้าใจรายวิชาและหลักสูตรใหม่<sup>16</sup>

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าสิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งทักษะผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ กล่าวได้ว่า ทักษะของผู้บริหาร

<sup>14</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องกรมหาชน), “รายงานการประเมินคุณภาพรอบสาม” (2556), 7-70.

<sup>15</sup> ครูโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) คนที่ 1, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2559.

<sup>16</sup> ครูโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) คนที่ 2, สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2559.

เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ และมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการกำหนดทิศทางการศึกษาในอนาคต

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) โดยผู้วิจัยมุ่งหวังผลการวิจัยในครั้งนี้ จะทำให้ทราบทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ว่าอยู่ในระดับใด และความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) แตกต่างกันหรือไม่ เพื่อจะนำผลของการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพโรงเรียนให้ได้มาตรฐานในระดับที่ดีขึ้นไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัย ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)
2. เพื่อหาแนวทางพัฒนาทักษะของผู้บริหาร ในสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้ ได้ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) อยู่ในระดับใด
2. แนวทางพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) เป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยและเพื่อให้การตรวจสอบคำถามของการวิจัยเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งข้อสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) มีประกอบด้วยหลายแนวทาง

## ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ได้นำเสนอกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ โดยใช้ทฤษฎีระบบตามแนวคิดของเฟรด ซี ลูเนนเบิร์ก และ ฮัลแลน วี ออร์นสไตน์ (Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein) ที่ได้เสนอความคิดที่ว่า องค์กรนั้นเป็นกระบวนการหรือระบบหนึ่ง มีองค์ประกอบที่เป็นระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการดำเนินงานต่าง ๆ จึงมีองค์ประกอบสำคัญคือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) และผลผลิต (Output) องค์ประกอบทั้ง 3 ชั้นตอนนี้ จะมีความสัมพันธ์และสอดคล้องซึ่งกันและกัน จะขาดชั้นตอนใดชั้นตอนหนึ่งไม่ได้ ถ้ามีชั้นตอนใดมีปัญหาชั้นตอนอื่นก็จะหยุดไปด้วย ในทำนองเดียวกันธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้ระบบสามารถเคลื่อนไหวหรือดำเนินการต่อไปได้ อีกทั้งระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Context) ซึ่งระบบจะได้รับปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อม และระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม<sup>17</sup>

นักทฤษฎีได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารไว้ดังนี้ แคทซ์ (Katz) กล่าวว่า ทักษะการบริหารประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านมนุษย (human skill) 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill)<sup>18</sup> ไวลล์ (Wiles) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร 5 ประการ คือ 1) ทักษะในความเป็นผู้นำ (skill in leadership) 2) ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ (skill in human relation) 3) ทักษะในกระบวนการกลุ่ม (skill in group process) 4) ทักษะในการบริหารบุคคล (skill in personal administration) 5) ทักษะในการประเมินผล (skill in evaluation)<sup>19</sup> แฮร์ริส (Harris) ได้กล่าวถึง ทักษะการบริหาร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) ประกอบด้วย 1.1) การมองเห็นภาพโดยรวม 1.2) การวิเคราะห์ 1.3) การวินิจฉัย 1.4) การรู้จักสังเคราะห์ 1.5) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ 1.6) การรู้จักถามคำถาม 2) ทักษะด้านมนุษย (human skill) ประกอบด้วย 2.1) การเข้าอกเข้าใจ 2.2) การรู้จักสังเกต 2.3) การรู้จักสัมภาษณ์ 2.4) การรู้จักนำการอภิปราย 2.5) สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา 2.6) การมีส่วนร่วมในการอภิปราย 2.7) การแสดงบทบาทสมมติได้ 3) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill ) ประกอบด้วย 3.1) การอ่าน เขียน พูด ฟัง 3.2) จัดลำดับ

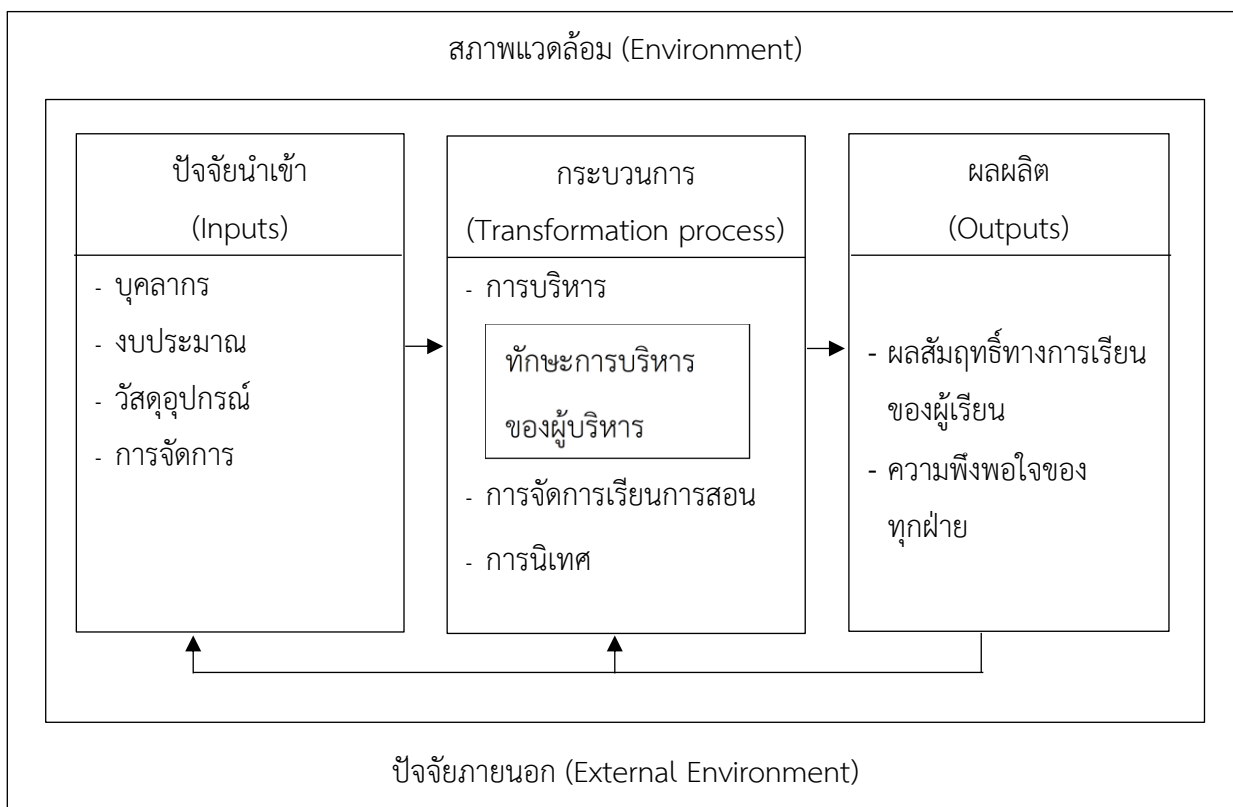
<sup>17</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6<sup>th</sup> ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2012). 20-22.

<sup>18</sup> Robert L. Katz, "Skill of Effective Administration," **Harvard Business Review** 33 (January-February 1995): 33-42.

<sup>19</sup> Kimball Wiles, **Supervision for Better School**, 2<sup>nd</sup> ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1995), 125.



เรื่องราวเป็น 3.3) สาธิตได้ 3.4) เขียนแผนภูมิและวาดภาพสื่อได้ 3.5) คำนวณเป็น 3.6) สามารถเป็นประธานในที่ประชุมได้<sup>20</sup> เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้กล่าวถึงทักษะการบริหารที่สำคัญมี 5 ทักษะ คือ 1) ทักษะ ด้านความรู้ ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Education and instructional skills) 4) ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) 5) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills)<sup>21</sup> ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6<sup>th</sup> ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2012). 20-22.

: Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalsip**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Macmillan, 1986), 30.

<sup>20</sup> Ben M. Harris, **Supervisory Behavior in Education** (Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc., 1995), 15-16.

<sup>21</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalsip**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Macmillan, 1986), 29-30.

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยใช้ทฤษฎีทักษะการบริหาร ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการบริหาร 5 ด้านคือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills) 4) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) 5) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ดังแผนภูมิที่ 2

#### ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

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

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา:Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalsip**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Macmillan, 1986), 30.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกันผู้วิจัยจึงได้นิยามศัพท์เฉพาะที่เป็นหลัก ๆ ไว้ดังนี้

**ทักษะการบริหาร** หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ใช้กระบวนการและกลยุทธ์ในการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยการฝึกฝนและพัฒนาเป็นประจำ ซึ่งประกอบด้วย 5 ทักษะ คือ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านมโนภาพ ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe)

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากโรงเรียนให้เป็นหัวหน้าฝ่ายงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร

**ครู** หมายถึง ข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ในโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

**โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลจนถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งตั้งอยู่หมู่ที่ 1 ตำบลหลักสาม อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาครสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาสมุทรสาคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ





## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา คือ ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) สำระสำคัญ เป็นการศึกษาจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดของการวิจัย ดังนี้

### ทักษะการบริหาร

#### ความหมายของทักษะการบริหาร

ทักษะการบริหาร เป็นคำที่ประกอบด้วยคำสองคำ คือ ทักษะ กับ การบริหาร ซึ่งในแต่ละคำมีความหมายตามแนวคิดของนักการศึกษา ดังนี้

คำว่า ทักษะ (Skill) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

แคทซ์ (Katz) ได้ให้ความหมายของทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจออกมาเป็นรูปแบบของการกระทำ<sup>22</sup>

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ให้ความหมายของทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว<sup>23</sup>

นิวแมน (Newman) ให้ความหมายของทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานหรือกระทำให้บรรลุเป้าหมายปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็ว<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administration," **Harvard Business Review** 33 (January-February 1995): 33-42.

<sup>23</sup> David C. McClelland, "Testing for competence rather than for intelligence," **American Psychologist** 28 (April 2011): 1-14.

<sup>24</sup> William H. Newman, **Administrative action : The techniques of organization and management** (New Jersey: Prentice-Hill, Inc., 1963), 5.

พยอม วงศ์สารศรี ให้ความหมายของทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง หรือเป็นความชำนาญในการทำกิจกรรมได้อย่างรวดเร็วและ ถูกต้องนั่นเอง<sup>25</sup>

สุณา อิศสาหาก ให้ความหมายของทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงาน ให้คล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ และความชำนาญในการปฏิบัติจนเป็นที่เชื่อถือ และยอมรับของบุคคลทั่วไป<sup>26</sup>

จากความหมายที่นักการศึกษาเสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถ ในการทำงานให้คล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ และความชำนาญในการปฏิบัติจนเป็นที่ เชื่อถือและยอมรับของบุคคลทั่วไป ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถ ทำให้บรรลุเป้าหมายปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็ว

คำว่า การบริหาร (management) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่า iva การบริหาร หมายถึง การทำงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นระบบของการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมตั้งแต่สองคนขึ้นไป<sup>27</sup>

ไซมอน (Simon) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำ จนเป็นผลสำเร็จ โดยผู้บริหารไม่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติแต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ซึ่งปฏิบัติงานจนเป็น ผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก<sup>28</sup>

สโตน (Stone) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การแนะนำ และควบคุมโดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร มุ่งใช้เพื่อผลแห่งการบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้<sup>29</sup>

<sup>25</sup> พยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2552), 64.

<sup>26</sup> สุณา อิศสาหาก, **ทักษะการบริหาร**, เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2561. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/126541>

<sup>27</sup> Chester I. Barnard, **The Function of the Executive** (Cambridge, Mass: Harvard, 1968), 72.

<sup>28</sup> Herbert A. Simon, **Administrative Behavior** (New York: The Free Press, 1976), 1.

<sup>29</sup> Jame A. F. Stone, **Management** (New Jersey: Prentice-Hill, Inc, 1978), 8.

เทอร์รี่ (Terry) กล่าวอธิบายว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผนการจัดการ การจูงใจ และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ ที่มีอยู่<sup>30</sup>

ดรักเกอร์ (Drucker) กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ<sup>31</sup>

เซอร์จิโอวันนี (Sergiovanni) ได้กล่าวถึง การบริหาร ไว้ว่า เป็นกระบวนการของการทำงาน ร่วมกันกับผู้อื่นและหรือโดยผู้อื่น เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>32</sup>

ยาเบ็น เรื่องจรรยาสุรี ได้อธิบายความหมายของทฤษฎีการบริหาร หมายถึง แนวความคิด หรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎี เป็นเซตของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบาย พฤติกรรมการบริหารองค์กรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏทั่วไปและชี้แนะการวิจัย<sup>33</sup>

จากความหมายที่นักการศึกษาเสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดการ การแนะนำ และควบคุมโดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมด ในองค์กร มุ่งใช้เพื่อผลแห่งการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้การบริหาร เป็นกระบวนการของการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>30</sup> George R. Terry, **Principles of Management** (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1979), 4

<sup>31</sup> Peter F. Drucker, **Management : Tasks, Responsibility, Practices** (London: Pan Book Ltd, 1979), 9.

<sup>32</sup> Thomas J. Sergiovanni, **Education Governance and Administration** (New Jersey: Englewood Cliffs, 1980), 5.

<sup>33</sup> ยาเบ็น เรื่องจรรยาสุรี, **ทฤษฎีทางการบริหาร**, เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2560, เข้าถึงได้จาก [www.kroobannok.com/blog/20494](http://www.kroobannok.com/blog/20494)

ความหมายของทักษะการบริหาร มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้แตกต่างกัน ดังนี้

มัลลิกา ต้นสอน ได้ให้ความหมายของทักษะทางการจัดการ หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ<sup>34</sup>

สมคิด บางโม ได้ให้ความหมายของทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความรู้ความสามารถ การใช้ศาสตร์และศิลป์ ผลักดันให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ดำเนินไปสู่เป้าหมายและส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ<sup>35</sup>

นิวแมน (Newman) ได้ให้ความหมายของ ทักษะการบริหารงาน (Administrative Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานหรือกระทำให้บรรลุสู่เป้าหมายปลายทางขององค์กร อย่างรวดเร็ว<sup>36</sup>

กริฟฟิน(Griffin) ได้กล่าวไว้ว่า การใช้ทักษะทั้ง 5 ในการบริหารของผู้บริหารจะทำให้งานประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารระดับสูงใช้ทักษะเทคนิคน้อยกว่าผู้บริหารระดับล่าง ทักษะด้านความคิดรวบยอด และด้านการวินิจฉัยมีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญกับผู้บริหารทุกระดับและไม่สามารถแยกออกจากตัวผู้บริหารได้<sup>37</sup>

สุณา อีสสาหาก ได้ให้ความหมายของ ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ ที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป<sup>38</sup>

<sup>34</sup> มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่ (Modern management)** (กรุงเทพฯ: เอ็ก เพอร์เน็ท, 2545), 19.

<sup>35</sup> สมคิด บางโม, **องค์กรและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2550), 76.

<sup>36</sup> William H. Newman, **Administrative action : The techniques of organization and management** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1963), 5.

<sup>37</sup> Do Ricky W. Griffin, **Management** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1984), 1821.

<sup>38</sup> สุณา อีสสาหาก, **ทักษะการบริหาร**, เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/suna242/12654>

จักรกฤษ สิงห์ศิลารักษ์ ได้ให้ความหมายของ ทักษะการบริหารงาน (Management Skills) หมายถึง ความสามารถทางพฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยทรัพยากรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหาร<sup>39</sup>

จากความหมายที่นักการศึกษาเสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพสามารถบริหารงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นกระบวนการของการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นและหรือโดยผู้อื่นเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

การบริหารและการจัดการในสถานศึกษาจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ในการบริหารงานที่ดี ผู้บริหารที่มีความสามารถจำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ การบริหารงานจึงจะประสบผลสำเร็จไปได้ด้วยดี

แคทซ์ (Katz) ได้ทำการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหารโดยใช้วิธีการที่เรียกว่า Three Skills Method พบว่าผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด ประสบความสำเร็จมากน้อย ขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐานซึ่งอาจเกิดจากการฝึกฝนได้ มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด 3 ประการ ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและวิธีการในการทำกิจกรรม ถือได้ว่าทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญซึ่งผู้บริหารจะต้องมี ประกอบด้วย

1.1 ทักษะทางด้านการวางแผน (planning skills)

1.2 ทักษะทางด้านการระดมการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร (group process and communication skills)

<sup>39</sup> จักรกฤษ สิงห์ศิลารักษ์, **ทักษะการบริหาร**, เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://ipad.edupolice.org/knowledge/jobMan1.ppt>



1.3 ทักษะทางการจัดการและการจัดการองค์การ (management and organization skills)

2. ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ทักษะนี้ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นซึ่ง แคทซ์(Katz) เสนอแนะว่าการใช้ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านนี้ จะมากขึ้นแตกต่างกันไป โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นตำแหน่งที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ตัดสินใจและอนาคตขององค์การซึ่งต้องมีและใช้ทักษะด้านมโนภาพมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ประสานงานนโยบายของหน่วยเหนือไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผูปฏิบัติงานอื่น ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงใช้ทักษะด้านมนุษย์มากกว่าด้านอื่น ส่วนผู้บริหารระดับล่างและผูปฏิบัติโดยตรงเพื่อสร้างงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานบังคับบัญชา จึงต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมากกว่าทักษะด้านอื่น ๆ และมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป<sup>40</sup>

กูลิค (Gulick) ได้เสนอรูปแบบการบริหารจัดการ (POSDCORB) โดยมีกิจกรรม 7 ประการมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยรูปแบบนี้ได้นำไปใช้ในการบริหารองค์การสมัยใหม่อย่างกว้างขวาง ดังนี้

1) P คือการวางแผน (planning) หมายถึงการกำหนดเป้าหมายขององค์การว่าควรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร

2) O คือการจัดองค์การ (organizing) หมายถึงการจัดตั้งโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์การ เพื่อประสานงานหน่วยงานย่อย ต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

3) D คือการสั่งการ (directing) หมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาโดยพยายามนำเอาการตัดสินใจดังกล่าวมาเปลี่ยนเป็นคำสั่งและคำแนะนำนอกจากนี้ยังหมายถึงการที่หัวหน้าฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์การ

4) S คือการบรรจุ (staffing) หมายถึง หน้าที่ด้านบริหารงานบุคคลเพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดีที่สุด

<sup>40</sup> Robert L. Katz, "Skill of Effective Administrator," **Harvard Business Review** 33 (January – February 1955): 22-42.

5) CO คือการประสานงาน(co-ordinating) หมายถึงหน้าที่สำคัญต่าง ๆ ในการประสานส่วนต่าง ๆ ของงานให้เข้าด้วยกันอย่างดี

6) R คือ การรายงาน (reporting) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่นการวิจัยและการตรวจสอบ

7) B คือการงบประมาณ (budgeting) หมายถึง หน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณในรูปของการวางแผนและการควบคุมด้านการเงินการบัญชี<sup>41</sup>

บาร์ทอลและมาร์ติน (Bartol and Martin) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีนอกจากต้องมีความรู้ดีเป็นพื้นฐานและยังต้องมีทักษะ (Skills) ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ คือ

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (technical skills) คือ ความสามารถของผู้บริหารที่สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจและประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ความชำนาญด้านบัญชี การเงิน การผลิต เครื่องจักร เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษย (human skills) คือ ทักษะทั่ว ๆ ไป เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำงานได้ทุกสถานภาพ การจูงใจ การสื่อสารที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้ดีบรรลุตามวัตถุประสงค์ 3. ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) คือ ความสามารถในการเชิงคิดวิสัยทัศน์ การมองภาพรวม ทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร<sup>42</sup>

เดรคและโรว์ (Drake and Roe) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้น ควรจะมี 5 ทักษะ โดยเพิ่มจากทฤษฎีสามทักษะของแคทซ์ (Katz) อีก 2 ทักษะ ซึ่งทักษะที่เพิ่ม คือ

1. ทักษะด้านการเรียนการสอน (educational instructional skills) ได้แก่ ความรู้และความชำนาญ ในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับภารกิจสังคมและชุมชน ทักษะนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนการสอน เป็นผู้มีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

<sup>41</sup> Luther H. Gulick and Lyndall Urwick, **Papers on the Science of administration** (New York: Institute of Public Administration Columbia University, 1936), 3-4.

<sup>42</sup> Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **Management t**, 2nd ed (New York: Mcgrew-Hill, Inc, 1994), 16.

2. ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) ได้แก่ความรู้ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญา ในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ <sup>43</sup>

### ทักษะการบริหาร

ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรประกอบสำคัญที่สร้างความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารประการหนึ่งคือ ทักษะการบริหาร ซึ่งเกิดจากการนำความรู้ความชำนาญมาดำเนินการจนเกิดประสิทธิผล แคทซ์ (Katz) ได้วิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหารโดยใช้วิธีการที่เรียกว่า “three skill approach” หรือ “แนวคิดสามทักษะ” พบว่าผู้บริหารจะประสบความสำเร็จมากน้อยต่างกันหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ ทักษะสามประการคือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ในปัจจุบันถือว่าการบริหารงานด้านเทคนิคที่สำคัญประกอบด้วย (1) ทักษะด้านการวางแผน (planning skill) (2) ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร (group process and communication skill) และ (3) ทักษะด้านการจัดการและการจัดองค์การ (management and organization skill) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) หมายถึง ความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือ ระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทักษะนี้เป็นทักษะที่พัฒนาในตัวผู้บริหารได้ยากที่สุด และเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดมิได้กับการบริหารงานซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะนี้ในกิจกรรมสองอย่างคือ การตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้ง

แคทซ์ (Katz) ได้เสนอแนะว่า การใช้ทักษะการบริหารทั้งสามด้านนี้มากน้อยแตกต่างกัน โดยผู้บริหารระดับสูงนั้นเป็นตำแหน่งที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ตัดสินใจและกำหนดอนาคตขององค์การซึ่งต้องมีและใช้ทักษะด้านมโนภาพมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับกลางที่ต้องเป็นผู้ประสานนโยบายของหน่วยเหนือไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงต้องใช้ทักษะมนุษย์มากกว่าทักษะอื่น ส่วนผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อให้งานบรรลุ

<sup>43</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, *The Principalsip*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Macmillan; London: Collier Macmillan, 1986), 29-30.



วัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยเหนือ จึงต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมากกว่าทักษะอื่นและมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป<sup>44</sup>

แฮร์ริส (Harris) ได้นำทักษะของ แคทซ์ (Katz) มาขยายความว่าทักษะคล้ายกับกระบวนการ แต่มีความแน่นอนและง่ายกว่าใช้ได้กับงานทั้งหลาย เช่น ทางด้านการบริหาร ทางด้านการนิเทศ การศึกษา แยกแยะให้เห็นรายละเอียดของแต่ละทักษะต่อไปนี้คือ 1) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) ประกอบด้วย การเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (visualizing) การวิเคราะห์ (analysis) การวินิจฉัย (diagnosing) การสังเคราะห์ (synthesizing) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (criticizing) และการรู้จักใช้คำถาม (questioning) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) ประกอบด้วย ความเข้าใจ การรู้จักสัมภาษณ์ การรู้จักสังเกต การรู้จักนำอภิปราย ความสามารถ สะท้อนความรู้สึกและความคิดการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและการแสดงบทบาทสมมติ และ 3) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) ประกอบด้วย การพูด (speaking) การเขียน (writing) การอ่าน (reading) การฟัง (listening) การจัดลำดับเรื่อง (outlining) การเขียนแผนภูมิ (graphing) การวาดภาพ (sketching) การคำนวณ (computing) และการเป็นประธานที่ประชุม (chairing a meeting) <sup>45</sup>

ไวลส์ (Wiles) ได้เสนอทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารไว้ 5 ประการดังนี้ 1. ทักษะในการเป็นผู้นำ (skill in leadership) 2. ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ (skill in human relation) 3. ทักษะในกระบวนการกลุ่ม (skill in group process) 4. ทักษะในการบริหารงานบุคคลในการศึกษา (skill in personal administration) 5. ทักษะในการประเมินผล (skill in evaluation)<sup>46</sup>

เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้กล่าวว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้น มิใช่เพียงเฉพาะสามทักษะนี้เท่านั้น อาจมีทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นอีก แต่ทักษะที่จำเป็นอย่างน้อยที่สุดคือสามทักษะ<sup>47</sup>

<sup>44</sup> Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," **Harvard Business Review** 33 (January-February 1955): 33-42.

<sup>45</sup> Ben M. Harris, **Supervisory Behavior in Education**, 3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, 1985), 16-19.

<sup>46</sup> Kimball Wiles, **Supervision for Better School**, 2<sup>th</sup> ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1995), 125.

<sup>47</sup> Paul Hersey and Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources** (Englewood Cliffs, N.J. :A Simon & Schmaste Company, 1993), 8.

อัลฟองโซ เฟรีช และ เนวิล (Alfonso Firth and Naville) ได้ให้ความหมายที่คล้ายกันว่า ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความสามารถของผู้นิเทศในการให้ความรู้ วิธีการและเทคนิควิธี ทักษะที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนิเทศการศึกษา ซึ่งจะทำให้ครูยอมรับในตัวผู้นิเทศได้ เนื่องจากทักษะดังกล่าวเป็นความรู้ความชำนาญ โดยเฉพาะเกี่ยวกับวิชาชีพ และสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กำหนดกฎเกณฑ์สำหรับการเลือกสรรทรัพยากรทางการเรียนการสอนในห้องเรียนได้อย่างมีระบบ วิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการณ์เรียนการสอน เขียนจุดประสงค์การเรียนรู้ได้ จัดประเภทของจุดประสงค์การเรียนรู้ได้ รู้จักการนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้วิเคราะห์สิ่งที่ควรเตรียมก่อนการเรียนการสอน พัฒนาระบบการวัดผลประเมินผล วิเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และสาคิตทักษะต่าง ๆ ในการสอนและนำไปปฏิบัติจริง<sup>48</sup>

สเตียร์ (Steer) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ต้องแสดงออกถึงทักษะ 3 แบบที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถที่ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติ กระบวนการ และเทคนิคพิเศษเฉพาะ รวมถึงความรู้ ความชำนาญทางด้านการเงินการบัญชี รู้ขั้นตอนการผลิต ทักษะด้านนี้เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับสิ่งของ

2. ทักษะด้านมนุษย (human skills) เป็นทักษะที่แสดงออกถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับคน เข้าใจธรรมชาติของคน สามารถจูงใจคน ให้ร่วมกันทำงาน สามารถทำงานเป็นทีม ทำให้องค์กรมีการทำงานกลุ่ม

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจรู้ข้อมูลต่าง ๆ ในองค์การสามารถปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ<sup>49</sup>

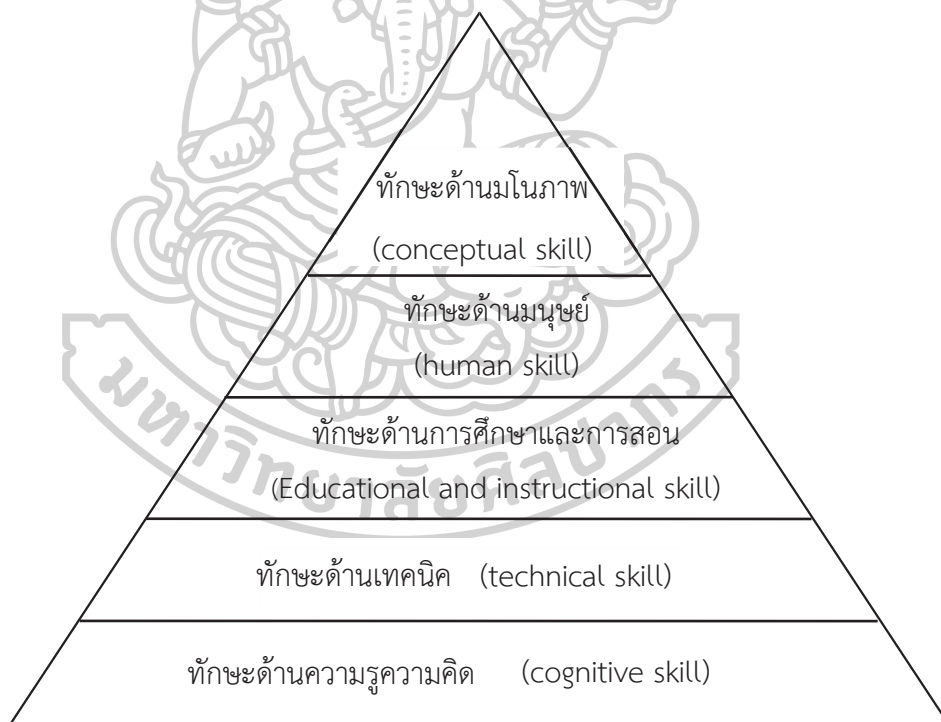
เดรดและโรว์ (Drake and Roe) ได้เสนอแนะว่าทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้นควรมีห้าทักษะ โดยเพิ่มจากแนวคิดสามทักษะ (three skill approach) ของแคทซ์ (Katz) อีกสองทักษะคือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) หมายถึง ความรู้ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด เพื่อพัฒนาและยกระดับสมรรถภาพให้สูงขึ้น ตลอดจนการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์ 2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญ

<sup>48</sup> Robert J. Alfonso and others, **Instructional Supervision**, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-335.

<sup>49</sup> Richard M. Steer, **Managing Effective Organization : An Introduction** (Boston: A Division of wadsworth, Inc., 1985), 33-35.

ในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน และเป็นนักวิชาการที่ดี ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 4) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านมนุษย ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร 5) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการประสานงานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยสามารถมองเห็นองค์รวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ใน องค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ <sup>50</sup>

ทักษะทั้งห้าทักษะตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) สามารถแสดงเป็นแผนภูมิประกอบได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ทักษะทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษาของเดรกและโรว์ (Drake and Roe)

ที่มา: Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Macmillan, 1986), 30.

<sup>50</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Macmillan, 1986), 30.

นักบริหารการศึกษาไทยได้กล่าวถึงทักษะการบริหารดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี ได้เสนอแนวคิดวางแผนของฝ่ายบริหารจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการดำเนินการอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการจัดการธุรกิจ สถานศึกษา ล้วนต้องการการจัดการที่ดี ฝ่ายจัดการมักกล่าวว่าเขาจะสามารถประสบความสำเร็จเมื่อสามารถทำให้บุคคลที่ร่วมงานที่มีความสามารถและชำนาญในเรื่องต่าง ๆ ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้กับองค์กรด้วยความราบรื่นหน้าที่สำคัญของฝ่ายจัดการคือ สามารถสร้างไมตรี ประสานงาน ประนีประนอม ประเมินความคิดเห็นต่าง ๆ และนำความสามารถพิเศษของสมาชิกในองค์กรให้ทำงานตามเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวฝ่ายจัดการสามารถพัฒนาและสร้างขึ้นได้ด้วยทักษะที่จำเป็นที่ควรปลูกฝังและพัฒนาแก่ฝ่ายจัดการคือ ทักษะด้านการจัดการ (managerial skill) ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill)<sup>51</sup>

จากความหมายที่นักวิชาการเสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งกับผู้บริหารในทุกระดับและทุกองค์กร และการเป็นผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการนั้นขึ้นอยู่กับทักษะสามประการ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) และ 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะทั้งสามประการให้เกิดความชำนาญ แต่เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางสังคมโลกที่ส่งผลต่อองค์กรและต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารที่บูรณาการการบริหารการศึกษา ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทแห่งความเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีทักษะการบริหารที่สำคัญ 5 ทักษะ ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) ดังนี้

1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) หมายถึง ความรู้ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด เพื่อพัฒนาและยกระดับสมรรถภาพให้สูงขึ้น ตลอดจนการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์

2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม

3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน และเป็นนักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

<sup>51</sup> พยอม วงศ์สารศรี, **องค์กรและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภาจำกัด, 2552), 45-46.

4) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านมนุษยช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการประสานงาน สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร

การบริหารงานใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารการศึกษา หรือการบริหารงานด้านอื่น ๆ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนต้องได้รับการฝึกอบรมจึงจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ใช้ในการบริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills)

เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความรู้ความคิดว่า ผู้บริหารสามารถที่จะพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะในด้านอื่น ๆ ผู้บริหารไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายอย่างสร้างสรรค์<sup>52</sup> เป็นที่เชื่อกันว่าการบริหารศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารต้องมีความชำนาญ และมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร ซึ่งความรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมี ได้แก่ ความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านระเบียบและกฎหมาย การศึกษาด้านหลักการและทฤษฎีการบริหาร และความรู้ด้านระบบการบริหารของชาติ ซึ่งการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องคิด ไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์ และเหตุผลที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเพื่อสามารถทำได้ทันตามกำหนดและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้ต้องคิดก้าวไปไกลกว่านั้น เพื่อให้งานสัมพันธ์กับระบบดังกล่าว

<sup>52</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalsip**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Macmillan, 1986), 29-30.



ทศนา แชมมณี และคนอื่น ๆ ได้กล่าวว่าในการคิด บุคคลจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานหลายประการในการดำเนินการคิด เช่น ความสามารถในการจำแนก ความสามารถในการจัดกลุ่ม ความสามารถในการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และตั้งสมมติฐาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่

1. ทักษะการคิดขั้นพื้นฐานที่สำคัญ คือ ทักษะการสื่อสาร ได้แก่ การฟังการจำ การอ่าน การรับรู้ การดึงความรู้ การจำได้ การใช้ความรู้ การอธิบาย การทำความเข้าใจ การบรรยาย การพูด การเขียน และการแสดงออก และทักษะที่เป็นแกนหรือทักษะขั้นพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ การสังเกต การสำรวจ การตั้งคำถามการรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การระบุ การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การอ้างอิง การแปลความ การขยายความ และการสรุปความ

2. ทักษะการคิดขั้นสูงที่สำคัญ มีดังนี้ การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ การประยุกต์ การทดสอบสมมติฐาน และการพิสูจน์<sup>53</sup>

จากความหมายที่นักวิชาการเสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะความรู้ความคิดเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้ความรู้ ประกอบกับปัญญานั้นที่เกิดจากการเรียนรู้และการศึกษาอาจเป็นการศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร ผลงานวิจัย การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับคนอื่น การเรียนรู้ประสบการณ์ของตนเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และนำความรู้ที่ได้ เหล่านั้นมาพัฒนาความคิด เพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีกว่าอยู่เสมอ

### ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) แคทซ์ (Katz) ได้ให้ความหมายว่าทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ กระบวนการขั้นตอนวิธีการ วิธีทำเฉพาะอย่างและการใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม<sup>54</sup>

<sup>53</sup> ทศนา แชมมณี และคณะ, ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 45.

<sup>54</sup> Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* 33 (January-February 1955): 22-42.

แฮร์ริส (Harris) ได้นำทักษะด้านเทคนิคของ แคทซ์ (Katz) มาขยายความว่าทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ได้แก่ การพูด (speaking) การเขียน (writing) การอ่าน (reading) การฟัง (listening) การจัดลำดับเรื่อง (outlining) การเขียนแผนภูมิ (graphing) การวาดภาพ (sketching) การคำนวณ (computing) และการเป็นประธานที่ประชุม (chairing a meeting)<sup>55</sup>

เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้กล่าวถึงทักษะด้านเทคนิคว่าทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะเกี่ยวข้องกับการมีความรู้ และความชำนาญในกิจกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่งพร อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิคในการทำกิจกรรม<sup>56</sup>

อัลฟองโซ และคณะ (Alfonso, Firth and Other) ได้ให้ความเห็นที่คล้ายคลึงกันว่าทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถของผู้นิเทศในการใช้ความรู้ วิธีการและเทคนิควิธี ทักษะที่เป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนิเทศการศึกษา ซึ่งจะทำให้ครูยอมรับในตัวผู้นิเทศได้ เนื่องจากทักษะดังกล่าวนี้เป็นความรู้ความชำนาญ โดยเฉพาะเกี่ยวกับวิชาชีพและสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับอัลฟองโซ และคณะ ได้กล่าวว่าทักษะเชิงเทคนิค ได้แก่ การกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับการเลือกสรรทรัพยากรทางการเรียนการสอน การสังเกตการณ์สอนในห้องเรียนได้อย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการณ์สอน เขียนจุดประสงค์การเรียนรู้ได้ จัดประเภทของจุดประสงค์การเรียนรู้ได้ รู้จักการนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้วิเคราะห์สิ่งที่ควรจัดเตรียมก่อนการเรียนการสอน และสาธิต ทักษะต่าง ๆ ในการสอนและนำไปปฏิบัติได้จริง<sup>57</sup>

เฮร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้กล่าวว่าทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะซึ่งเป็นการศึกษาจากประสบการณ์ และการฝึกอบรม<sup>58</sup>

<sup>55</sup> Ben M. Harris, **Supervisory Behavior in Education**, 3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, 1985), 16-19.

<sup>56</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalsip**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Macmillan, 1986), 29.

<sup>57</sup> Robert J. Alfonso and other, **Instructional Supervision**, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-335.

<sup>58</sup> Paul Hersey and Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources** (Englewood Cliffs, N.J.: A Simon & Schmaste Company, 1993), 5.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้แสดงความคิดเห็นว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้ความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งได้เสนอทักษะด้านเทคนิคที่ผู้บริหารควรจะมี และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ 8 เทคนิคด้วยกัน คือ 1) เทคนิคในการบริหารงาน คือ ผู้บริหารต้องใช้ การตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล 2) เทคนิคในการสั่งการต้องสั่งให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล 3) เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น คือ สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และความสามารถวิเคราะห์ พิจารณาความคิดเห็นก่อนจะนำไปใช้ 4) เทคนิคในการติชม ควรติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ และ ติชมในเรื่องผลงาน ยึดหลักดีเพื่อก่อและชมเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจ 5) เทคนิคในการก่อให้เกิด ระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ต้องแจ้ง ให้ทราบล่วงหน้าเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย 6) เทคนิคในการวางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรงยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชังแจกจ่าย งานให้ทั่วถึง ไม่ให้ความสนทนากับผู้ใดเฉพาะ 7) เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เข้าร่วมสังคมเป็นประธานในพิธีรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ กับภายนอกและ 8) เทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>59</sup>

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงทักษะทางด้านเทคนิค ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหาร สามารถทำงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเป็นวิธีการ กระบวนการและเทคนิค โดยอาศัย ความรู้การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึก หรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่าน แผนผัง โครงสร้างองค์กร การรู้จักตารางการทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน สามารถทำ สำมะโนนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มและบัญชีต่าง ๆ เทคนิคการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องคอมพิวเตอร์ ทักษะนี้ถือว่าจำเป็นน้อยมากสำหรับผู้บริหารเพราะไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจ เพื่อตรวจสอบงานและสร้างศรัทธาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทักษะด้านนี้สอนและศึกษาได้ง่าย<sup>60</sup>

<sup>59</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *การบริหารงานวิชาการ* (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553), 23-26.

<sup>60</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ: ตีรณสาร, 2557), 8.



จากความหมายที่นักวิชาการเสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง เป็นทักษะเกี่ยวข้องกับการมีความรู้ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะอย่างประกอบด้วย ความสามารถเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพ การศึกษา วิจัย และส่งเสริมให้มีการวิจัยและนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม การมีทักษะเชิงเทคนิค ซึ่งจะทำให้ครูยอมรับในตัวผู้บริหารได้

### ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills)

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียน มาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียน พิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัดโปรแกรม การศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ฉะนั้น ทักษะด้านการศึกษาและการสอนเป็นทักษะที่สำคัญ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านการศึกษา และการสอน ว่าเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการสอนและการเรียน ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี<sup>61</sup>

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน จำเป็นต้องรู้องค์ประกอบของการเรียนการสอนในโรงเรียน ซึ่งองค์ประกอบของการเรียนการสอนมีอยู่ 3 ส่วน ด้วยกันคือ ผู้เรียน หมายถึง นักเรียน ผู้สอน หมายถึง ครู อาจารย์ ที่ทำการสอนและรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานด้านการสอน รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ และชี้แนะแนวทางในการแสวงหาความรู้ และบทเรียน หมายถึง การสอนจะสอนอะไร สอนอย่างไร โรงเรียนจึงต้องมีหลักสูตรกำกับไว้ในการเรียนการสอน<sup>62</sup>

บุญเลิศ เขียนวงศ์ กล่าวว่า ทักษะด้านการศึกษาและการสอนเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนามาจากครูผู้สอนที่มี ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนที่ประสบผลสำเร็จเพราะทักษะด้านการศึกษาและการสอน ถือว่าเป็นทักษะทางวิชาชีพของผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนเป็นวิชาเฉพาะสำหรับครู

<sup>61</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, *The Principalship*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Macmillan, 1986), 29-30.

<sup>62</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *การบริหารงานวิชาการ* (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553), 38.

ที่ทำหน้าที่รักษาโรคแห่งความไม่รู้ของนักเรียน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนไม่มีทักษะพื้นฐานในเรื่องเหล่านี้ ก็จะไม่เข้าใจในแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดเด็กเป็นสำคัญได้อย่างแท้จริง แล้วก็จะหันมาสร้างและแข่งขันเฉพาะด้านอาคารสถานที่อย่างเดียว ดังจะเห็นจากประสบการณ์ในอดีตที่โรงเรียนดีเด่นทั้งหลายแข่งขันสร้างถาวรวัตถุมากกว่าแข่งขันกันพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน จนทำให้คนในสังคมไทยที่เป็นผลผลิตของการศึกษาในปัจจุบันมีพฤติกรรมที่เน้นการบริโภคอย่างไม่ลืมหูลืมตา<sup>63</sup>

จากความหมายที่นักวิชาการเสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านการศึกษาและการสอนเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา ถือได้ว่าทักษะทางการศึกษาเป็นความรู้และความชำนาญของผู้บริหารในการจัดการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดกระบวนการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องเป็นนักวิชาการที่ดีจึงจะบริหารงานในโรงเรียนให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา

### ทักษะด้านมนุษย (Human Skills)

การที่ผู้บริหารจะทำงานกับมนุษย์ให้ได้ดีนั้น ผู้บริหารต้องศึกษาเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งธรรมชาติของมนุษย์ คือมีความต้องการให้ผู้อื่นสนใจเข้าใจ ทำให้รู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ มีความอิจฉาริษยาและต่อต้านผู้อื่นที่ดีกว่าหรือเหนือกว่า ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลงในบางอย่างที่เคยปฏิบัติมานาน มีความต้องการความปลอดภัยเพื่อสามารถอยู่รอด มีความอยากรู้อยากเห็น และมีความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องชื่นชม

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้กล่าวว่าทักษะด้านมนุษย เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยคำนึงถึงพื้นฐานของบุคคลและการอยู่ร่วมกันในกลุ่ม สิ่งที่สำคัญต่อทักษะนี้อย่างยิ่ง ได้แก่ ความเข้าใจตนเองและการยอมรับเป็นอย่างดีและเห็นคุณค่าความสำคัญของบุคคล ความหนักแน่นและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานที่ครอบคลุมถึงความเข้าใจในทักษะสำหรับผู้นำ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลิกภาพ กลุ่มพลวัต ความต้องการของมนุษย์ การสร้างและกำลังใจ การจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทักษะด้านมนุษยมีความสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ<sup>64</sup>

<sup>63</sup> บุญเลิศ เขียนวงศ์, **ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้**, เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2561, เข้าถึงได้จาก [www.moe.go.th/wijai/skill](http://www.moe.go.th/wijai/skill), 1.

<sup>64</sup> Robert J. Sergiovanni, **Instructional Supervision**, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston: Allyn and bacon, Inc., 1981), 334-335.

แคทซ์ (Katz) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) ว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงานและใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและการรู้จักใช้คน ทักษะด้านนี้ประกอบด้วย การเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจ และมีศิลปะ ผึกฝนตนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์สังคม และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือ ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี<sup>65</sup>

อัลฟองโซและคณะ (Alfonso and others) ได้แสดงให้เห็นว่า เป็นความสามารถในการเข้ากับคนหรือมนุษย์สัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จูงใจคนให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน ทำให้กลุ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทักษะนี้เกิดจากการมีความเห็นอกเห็นใจกัน การตระหนักในตนเอง การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การตระหนักในความคิดของผู้อื่นและการปฐมนิเทศเพื่อนร่วมงาน<sup>66</sup>

แฮร์ริส (Harris) มีความเห็นเช่นเดียวกันพร้อมทั้งขยายความว่า ทักษะด้านมนุษย ได้แก่ ความเข้าอกเข้าใจ (empathizing) การรู้จักสัมภาษณ์ (interviewing) การรู้จักสังเกต (observing) การรู้จักการอภิปราย (leading discussion) ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิด (reflecting feeling and ideas) การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (participating in discussion) การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing)<sup>67</sup>

เฮอร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้ให้ความหมายทักษะด้านมนุษย ว่าเป็นความสามารถและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงความเข้าใจ การจูงใจ และ การใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ<sup>68</sup>

โบวีและคณะ (Bovee and Others) ได้เสนอแนวคิดว่าทักษะด้านมนุษยเป็นทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าผู้บริหารจะทำงานได้ดีนั้นขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในกลุ่มผู้บริหารไม่ว่าระดับใดต้องมีทักษะด้านมนุษย

<sup>65</sup> Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," **Harvard Business Review** 33 (January-February 1955): 22-42.

<sup>66</sup> Robert J. Alfonso and others, **Instructional Supervision**, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-338.

<sup>67</sup> Ben M. Harris, **Supervision Behavior in Education**, 3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985), 16-19.

<sup>68</sup> Paul Hersey and Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources** (Englewood Cliffs, N.J.: A Simon & Schuster Company, 1993), 8.

สัมพันธ์เป็นอย่างดี เพราะว่าผู้บริหารต้องอาศัยคนทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อช่วยสนับสนุนให้งานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย<sup>69</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความเห็นว่าความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติ และใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานกับคน และการรู้จักใช้คน ความสามารถชนิดนี้มักจะประกอบไปด้วยความสามารถเข้าใจถึงวิธีการจูงใจคน และมีศิลปะทำตน เป็นผู้นำที่ดี<sup>70</sup>

นพพงษ์ บุญจิตราดุล กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานด้านใด รวมทั้งการจัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพราะว่าผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภทมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียม วัฒนธรรมสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติและค่านิยม บุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ หัวหน้าหมวดวิชา ครูผู้สอน พนักงานเจ้าหน้าที่ นักการภารโรง นักเรียน และผู้ปกครอง จำเป็นที่ผู้บริหารต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่พบว่า งานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ทักษะนี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานและจากจิตวิทยาสังคมของคนหมู่มาก<sup>71</sup>

จากความหมายที่นักวิชาการเสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงานและใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและการรู้จักใช้คน ทักษะด้านนี้ประกอบด้วย การเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจ และมีศิลปะ ฝึกฝนตนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์สังคม และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือ ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้บริหารจะทำงานได้ดีนั้นขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นความสามารถและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงความเข้าใจ การจูงใจ และ การใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

<sup>69</sup> Bovee and others, **Management** (New York: McGraw-Hall, Inc 1993), 21-23.

<sup>70</sup> ธงชัย สันติวงษ์, **พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร** (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2546), 301-310.

<sup>71</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุล, **มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร** (กรุงเทพฯ: ตีรณสาร, 2557), 8.

### ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills)

แคทซ์ (Katz) ได้ให้ความหมายไว้ว่าทักษะด้านมโนภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์กรทั้งหมด มีความคิดกว้างไกล ครอบคลุม และเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างดีทั้งด้านการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค<sup>72</sup>

เซอร์จิอวานนี (Sergiovanni) ได้กล่าวว่าทักษะการบริหารที่สำคัญเกี่ยวกับทักษะด้านมโนภาพ เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการมองภาพรวมของโรงเรียน ทักษะนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบของโรงเรียนที่เปรียบเสมือนองค์กร ได้แก่ โปรแกรมการศึกษาระบบการสอน หน้าที่ของคนในองค์กร เป็นต้น<sup>73</sup>

แฮร์ริส (Harris) ได้นำมาขยายความเพิ่มเติมว่าทักษะด้านมโนภาพ ได้แก่ การเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (visualizing) การวิเคราะห์ (analysis) การวินิจฉัย (diagnosing) การสังเคราะห์ (synthesizing) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (criticizing) และการรู้จักใช้คำถาม (questioning)<sup>74</sup>

เดรกและโรว์ (Drake and Roe) มีแนวคิดที่ว่าทักษะด้านมโนภาพเป็นความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันและสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่ง จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไรบ้าง<sup>75</sup>

เฮร์เซย์ และ บลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้เสนอทักษะการจัดการที่จำเป็นตามระดับขององค์การในทักษะด้านมโนภาพ ซึ่งเป็นความสามารถที่ผู้บริหารเข้าใจความซับซ้อนขององค์การและเข้าใจวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การ<sup>76</sup>

<sup>72</sup> Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* 33 (January-February 1955): 22-42.

<sup>73</sup> Thomas J. Sergiovanni, *Educational Governance and Administration* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, 1980), 72-73.

<sup>74</sup> Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, 1985), 16-19.

<sup>75</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, *The Principalsip*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Macmillan, 1986), 29.

<sup>76</sup> Paul Hersey and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs, N.J.: A Simon & Schmaste Company, 1993), 5.



โบวีและคณะ (Bovee and others) มองว่าทักษะการจัดการด้านมโนภาพเป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารสามารถมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กรความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมและเข้าใจความสัมพันธ์ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร<sup>77</sup>

รูและบียาร์ส (Rue and Byars) มีความเห็นว่า ทักษะด้านมโนภาพ เป็นความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของผู้บริหาร<sup>78</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ เห็นว่าความสามารถด้านมโนภาพเป็นความสามารถในการเข้าถึงปัญหาของส่วนต่าง ๆ ขององค์กรได้ทั้งหมดและสามารถคิดหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมสำหรับองค์กร ความสามารถดังกล่าวจะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีขอบเขตการคิดที่กว้างขวาง โดยคลุ่มไปถึงการพิจารณาจุดประสงค์ขององค์กรมากกว่าที่จะเป็นความสามารถนึกคิดถึงปัญหาเฉพาะภายในขอบเขตของงานในกลุ่มของตนเท่านั้น ประกอบด้วย 1) ทักษะความคิดกว้างไกลหรือวิสัยทัศน์ (vision skill) หมายถึง ศักยภาพของบุคคลในการตอบสนองความต้องการในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นความสามารถในการมองอนาคต โดยใช้ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาตลอดหล่อหลอมเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้โดยเปิดใจให้กว้าง แสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ อ่านและฟังให้มาก เป็นนักวิเคราะห์ รู้จักแยกแยะหาเหตุผลและสรุปประเด็นได้ถูกต้อง 2) ทักษะการเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ดุลยพินิจเพื่อเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเห็นว่าดีที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ ภายใต้อข้อมูลและทรัพยากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร 3) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking skill) เป็นความสามารถทางด้านการคิดของผู้บริหารโดยสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ มีสิ่งกระตุ้นทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการบริหารไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการย่อมต้องการสิ่งใหม่ หรือบริการใหม่อยู่เสมอ ความล้มเหลวในการทำงานต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาหรือคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ สามารถพัฒนาได้โดยใช้เทคนิคดังนี้ การระดมสมอง (brainstorming) เทคนิคการตั้งคำถาม เทคนิคการสมมติ เทคนิคการแยกองค์ประกอบ เทคนิคการเลียนแบบ และเทคนิคการตั้งคำถามตัวเองอย่างเป็นระบบ<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Courtland L. Bovee and others, **Management** (New York: McGraw-Hill Inc., 1993), 9.

<sup>78</sup> Leslie W. Rue and Loyd L. Byars, **Management Skill and Application**, 7<sup>th</sup> ed. (Chicago: Irwin, 1995), 9.

<sup>79</sup> ธงชัย สันติวงษ์, **พฤติกรรมองค์กร : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์กรเชิงบริหาร** (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2546), 301-310.

พยอม วงศ์สารศรี เห็นว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นงานด้านการบริหารซึ่งปฏิบัติกับบุคคลอื่นที่ร่วมงานกันอยู่ ฉะนั้นการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันทำงานจำเป็นต้องเข้าใจเรื่องราวของมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เข้าใจถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่แสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ มีความสามารถในการใช้การจูงใจสมาชิกให้อยากทำงาน ทักษะนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องปลูกฝังและพัฒนาขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่างดีในองค์กร<sup>80</sup>

สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่าทักษะด้านมโนภาพ ประกอบด้วย ความสามารถเชิงวิเคราะห์ (analytical ability) การคิดเชิงเหตุผล (logical thinking) การสร้างมโนทัศน์ (concept formation) การใช้เหตุผลเชิงอุปนัย (inductive reasoning) และ การใช้เหตุผลเชิงนิรนัย (deductive reasoning) กล่าวโดยรวม ทักษะด้านมโนภาพ จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ดี (good judgment) การมองไปข้างหน้า (foresight) ความสามารถในการหยั่งรู้ (insight) ความคิดสร้างสรรค์ (creative) และความสามารถในการแปลความหมายและความสามารถเข้าใจต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือได้ดี ซึ่งทักษะด้านนี้สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือหลายแบบ เช่น แบบทดสอบวัดความถนัด (aptitude) แบบทดสอบเชิงสถานการณ์ (situational tests) วิธีการสัมภาษณ์ (interviews) และเทคนิควิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (critical incidents)<sup>81</sup>

สรุปได้ว่า ทักษะด้านมโนภาพ หมายถึง เป็นความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันและสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม ความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์กรทั้งหมด มีความคิดกว้างไกล ครอบคลุม พร้อมทั้งมีความชำนาญในการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์การตลอดจนสามารถ วางแผนเพื่อตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ นั้นได้

จากแนวคิดเรื่องทักษะการบริหาร ซึ่งได้มีนักทฤษฎีหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดไว้ จะเห็นได้ว่าทักษะการบริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีทักษะการบริหารที่เป็นพื้นฐานสามประการตามแนวคิดของ แคทซ์ (Katz) คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) 3) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) และเนื่องจากบริบททางการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการบริหารให้สอดคล้องโดยเฉพาะทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) ซึ่งเป็นพื้นฐานของทักษะอื่น ๆ และทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional

<sup>80</sup> พยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภาจำกัด, 2552).

<sup>81</sup> สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดิวเคชั่น จำกัด, 2548), 127.



Skills) เพื่อสามารถวิเคราะห์หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ทักษะที่จำเป็นและมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาคควรมีทักษะทั้งห้าด้านตาม แนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills) 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) และ 5) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ทักษะทั้งห้าประการนี้ผู้บริหารสามารถนำมาพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นำมาพัฒนาการจัดการต่าง ๆ ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) (Anubalbanphaeo School) ตั้งอยู่หมู่ที่ 1 ตำบลหลักสาม อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เปิดสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับประถมศึกษา

### ประวัติโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

โรงเรียนวันครู 2500 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ ก่อตั้งจากเงินที่ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการทุกคน ได้มีจิตศรัทธาเสียสละเงินเดือนของตนคนละ 1 วัน ด้วยความพร้อมใจกัน “วันครูในปีแรก” ให้สร้างโรงเรียนเป็นอนุสรณ์แห่งอาชีพ ภาคการศึกษาละ 1 หลัง และให้ชื่อว่า “วันครูในปีแรก”

ในพิธีงานวันครู เมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ.2500 กระทรวงศึกษาธิการจับสลากปรากฏว่า ภาคการศึกษา 7 ได้ที่อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร ท่านพระครูสุนทรธรรมวาทีเจ้าอาวาสวัดธรรมจริยาภิรมย์ เจ้าคณะอำเภอบ้านแพ้ว ได้อนุญาตให้ทำการปลูกสร้างในที่ดินของวัดธรรมจริยาภิรมย์ บนเนื้อที่ประมาณ 9 ไร่ 2 งาน 0 ตารางวา ได้ประกอบพิธีวางศิลาฤกษ์ เมื่อวันที่ 28 มีนาคม พ.ศ.2501 โดยนายเกรียง เอี่ยมสกุล ผู้อำนวยการกองประถมศึกษา เป็นประธานในพิธี และเมื่อวันที่ ๒๓ พฤษภาคม พ.ศ.2502 นายเยื้อ วิชัยดิษฐ์ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้มาเป็นประธานเปิดป้าย “โรงเรียนวันครู 2500” โดยมีนายสวัสดิ์ ตุลยสุวรรณ ดำรงตำแหน่งเป็นนายอำเภอบ้านแพ้ว นายสงฆ์ อ้นประเสริฐ เป็นผู้บริหารคนแรก ในตำแหน่งครูใหญ่

ในพ.ศ.2505 ทางราชการได้อนุญาตให้เปิดสอนชั้นเด็กเล็กโรงเรียนได้เปิดสอนชั้นเด็กเล็กถึงชั้น ป. 4 และในปี พ.ศ. 2520 ได้ขยายการศึกษาภาคบังคับ ชั้น ป. 5 และ ป. 6 ตามลำดับ

พ.ศ.2543 ได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนเครือข่ายสหวิทยาเขตมหามงคล อนุบาลประจำอำเภอ และได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการโรงเรียนและการทำประชาพิจารณ์และมติเห็นชอบของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครในการประชุมครั้งที่ 2 / 2543 เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ.2543 ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ.2543 เป็นต้นไป

### ข้อมูลบุคลากร

ข้อมูลจำนวนข้าราชการครูและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) จำแนกตามสายงาน ตำแหน่ง วิทยฐานะ วุฒิการศึกษา และเพศ

ตารางที่ 1 ข้อมูลบุคลากร

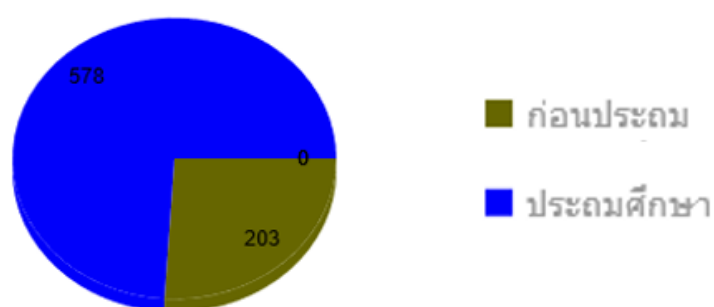
ประเภท	ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา									
		ป.เอก		ป.โท		ป.ตรี		รวมทั้งสิ้น			
		ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	ช	ญ	รวม	
บริหาร	ผู้อำนวยการสถานศึกษา										
	ชำนาญการพิเศษ	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
การสอน	ครู										
	(1) ชำนาญการพิเศษ	0	0	0	0	2	5	2	5	7	
	(2) ชำนาญการ	0	0	1	1	0	4	1	5	6	
	(3) ไม่มีวิทยฐานะ	0	0	1	2	3	3	4	5	9	
	ครูผู้ช่วย	0	0	0	1	0	4	0	5	5	
ลูกจ้าง	ลูกจ้างชั่วคราว	0	0	0	0	1	6	1	6	7	
	รวม	0	0	3	4	6	22	9	26	35	

## ข้อมูลนักเรียน

ตารางแสดงจำนวนนักเรียนในโรงเรียนทั้งสิ้น 781 คน แบ่งตามระดับชั้นที่เปิดสอน

ตารางที่ 2 ข้อมูลนักเรียน

ชั้น/เพศ	ชาย	หญิง	รวม	ห้องเรียน
อนุบาล 2	65	53	118	3
อนุบาล 3	53	32	85	3
รวมอนุบาล	118	85	203	6
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	53	55	108	3
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	55	40	95	3
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	60	49	109	3
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	46	42	88	3
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	43	49	92	3
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	40	46	86	3
รวมชั้นประถมศึกษา	297	281	578	18
รวมทั้งหมด	415	366	781	24



แผนภูมิที่ 4 จำนวนนักเรียนในโรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 781 คน

## วิสัยทัศน์ (VISION)

ภายในปีการศึกษา 2559 โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ คู่คุณธรรมมีทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ เชิดชูความเป็นไทย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม น้อมนำเศรษฐกิจพอเพียง สุขภาพดี เทคโนโลยีทันสมัย ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขมีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก มีเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิตโดยมุ่งสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคนให้เข้มแข็งด้วยอนุบาลต้นแบบ

## พันธกิจ (MISSION)

แนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์มีดังนี้

1. จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา เพื่อพัฒนาความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ให้พร้อมเข้าเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้รับการศึกษาจนจบหลักสูตร และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดำรงความเป็นไทย
4. ส่งเสริมการสร้างนิสัยรักการอ่าน การเขียน การคิดเลขและด้านการคิดวิเคราะห์ ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
5. ส่งเสริมประสานสัมพันธ์ชุมชน ร่วมอนุรักษ์ วัฒนธรรมไทยและสิ่งแวดล้อม
6. ส่งเสริมสนับสนุนให้ใช้แหล่งเรียนรู้และนำภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดการเรียนรู้ นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติในการดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข
7. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครบทั้ง 4 ด้านเหมาะสมตามศักยภาพ โดยการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจของเด็ก เพื่อให้เด็กมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
8. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและการดูแลสุขภาพ
9. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ
10. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมให้ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข<sup>82</sup>

<sup>82</sup> โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500), ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500), เข้าถึงเมื่อ 21 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จาก <http://data.bopp-obec.info/emis/schooldata-view>

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ฉันทนา ภูมมา ได้ศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ที่ใช้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้านโดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค 2) การวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การควบคุมดูแลอาคารสถานที่อยู่ในระดับมากที่สุด และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการใช้อาคารสถานที่ ด้านการบำรุงรักษา การจัดสร้างอาคารสถานที่ และด้านประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านเทคนิค ด้านความคิดรวบยอด และด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่โดยภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 3.1 ทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอดและด้านมนุษยสัมพันธ์ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ ด้านการจัดสร้างอาคารสถานที่ 3.2 ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ด้านความคิดรวบยอดและด้านเทคนิค ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ ด้านการใช้อาคารสถานที่ 3.3 ทักษะการบริหารด้านเทคนิค และด้านความคิดรวบยอดส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ ด้านการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ 3.4 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิคส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ ด้านการควบคุมดูแลอาคารสถานที่ 3.5 ทักษะด้านเทคนิคส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ ด้านการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่<sup>83</sup>

สุภาพร บุญมาก ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

<sup>83</sup> ฉันทนา ภูมมา, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 111-112.

และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมโนภาพ<sup>84</sup>

ประคอง แสนจำหน่าย, สุรางค์ เมรานนท์ และ อนงค์ อนันตริยเวช ศึกษา ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี พบว่า ผู้บริหารมีทักษะการบริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีทักษะการบริหารงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน ผู้บริหารที่ทำงานอยู่เขตพื้นที่ต่างกัน โดยภาพรวมมีทักษะการบริหารงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านเทคนิคและด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารมีทักษะการบริหารงานไม่แตกต่างกัน<sup>85</sup>

ปาริชาติ กมลยะบุตร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียน สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 การวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านมโนภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ความคิด ด้านเทคนิค และด้านการศึกษาและการสอน ตามลำดับ<sup>86</sup>

สมศักดิ์ จินดาไทย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

<sup>84</sup> สุภาพร บุญมาก, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), บทคัดย่อ ง.

<sup>85</sup> ประคอง แสนจำหน่าย, สุรางค์ เมรานนท์ และ อนงค์ อนันตริยเวช, “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553), บทคัดย่อ ง.

<sup>86</sup> ปาริชาติ กมลยะบุตร, “ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), บทคัดย่อ ง.



จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค มีประสิทธิภาพในการทำนายคิดเป็นร้อยละ 56.80 ส่วนทักษะด้านความคิดรวบยอดไม่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ <sup>87</sup>

สิทธิพงศ์ เกรอด ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการนิเทศของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า พฤติกรรมการนิเทศของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ความสามารถในการพัฒนาเจตคติของนักเรียน และความสามารถในการปรับเปลี่ยนพัฒนาสถานศึกษา ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการนิเทศของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 <sup>88</sup>

สุภาณี กิมแก้ว ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอดและทักษะด้านเทคนิค ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบทักษะการบริหารตามความคิดเห็นครูผู้สอนจำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมี

<sup>87</sup> สมศักดิ์ จินดาไทย, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), บทคัดย่อ ง.

<sup>88</sup> สิทธิพงศ์ เกรอด, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการนิเทศของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 93-94.

นัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่ตามความเห็นครูผู้สอนจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน และจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>89</sup>

กรรณิกา ประสมนาค ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสหวิทยาเขต เสรีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่าทักษะของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการศึกษาและการสอนในระดับดีมาก<sup>90</sup>

ชาลิณี กิจรุ่งเรืองกุล ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารกับการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น เขตพื้นที่การศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านการศึกษาและการสอน ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร กับการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยมีค่าความสัมพันธ์การในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกัน<sup>91</sup>

ปราณีตา ฉิมมาแก้ว ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2

<sup>89</sup> สุภาณี กิมแก้ว, “การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2553), บทคัดย่อ ง.

<sup>90</sup> กรรณิกา ประสมนาค, “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสหวิทยาเขตเสรีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี 3, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2554): 110-115.

<sup>91</sup> ชาลิณี กิจรุ่งเรืองกุล, “ทักษะของผู้บริหารกับการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ ง.

โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมนุษยและด้านความคิดรวบยอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านเทคนิคและวิธีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>92</sup>

ภูมิชัย ชัยสร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐมพบว่า ทักษะการบริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการศึกษาและการสอน ด้านความรู้ถามความคิด ด้านมนุษย ด้านมโนภาพ และด้านเทคนิคตามลำดับ<sup>93</sup>

อุราภรณ์ คุณาเอก เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านมโนภาพและทักษะด้านเทคนิค ซึ่งทักษะด้านมนุษยมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อาจเป็นเพราะทักษะด้านมนุษย เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องมีความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งกับผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและนักเรียน เพื่อให้

<sup>92</sup> ปราณีศา ฉิมมาแก้ว, “ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554), บทคัดย่อ ง.

<sup>93</sup> ภูมิชัย ชัยสร, “การบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ ง.

ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ซึ่งเป็นการทำงานที่เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการบริหารงานแบบสั่งการเพียงฝ่ายเดียว<sup>94</sup>

ซีต๊ะ หรีหน่าย ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม ครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 กลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ผลการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านเทคนิค และด้านความรอบยอดอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค และด้านความคิดรวบยอด อาจเป็นเพราะทักษะการบริหารนั้น เป็นความสามารถเฉพาะบุคคล ในการบริหารงานและการแสดงออกเชิงพฤติกรรมที่ต้องนำไปใช้กับองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารนั้นมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหาร แต่ในการบริหารงานที่จะประสบความสำเร็จ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ต้องอาศัยทักษะในการบริหารด้วย และทักษะนั้นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง<sup>95</sup>

สายชล แสงแดงชาติ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 พบว่า การสร้างบรรยากาศมิติความผูกพันด้วยการกระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามลำดับ ด้วยการสร้างบรรยากาศการยอมรับ การยกย่อง เพื่อเป็นการให้รางวัล ชมเชยลูกน้องมากกว่าตีตึงและให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัลมากกว่าระบบอาวุโส มิติมาตรฐานด้วยการแสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมายมากที่สุด ให้ลูกน้องประเมินการบริหารงานและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและมีมาตรฐาน มิติโครงสร้าง ด้วยการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน สามารถอธิบายให้เกิดความกระจ่างในภาระงาน และกำหนดเป้าหมาย

<sup>94</sup> อูรากรณ์ คูหาเอก, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อกรณีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ ง.

<sup>95</sup> ซีต๊ะ หรีหน่าย, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3” (สำนักบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ สงขลา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2555), บทคัดย่อ ง.

การปฏิบัติงานไว้ ส่วนด้านเทคนิค มีความเข้มข้นลดทอนจากรองอันดับสุดท้าย คือ ด้านมนุษย์ ควรได้รับการพัฒนา เรื่องการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการระดมทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนและมีประโยชน์ คุ่มค่าสูงสุด ทั้งยังสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ ใช้วิธีการและการมอบหมายงานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่จะทำให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมไปถึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ และชำนาญจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม มีความสามารถในการวางระบบงาน การจัดทำงบประมาณ การประชาสัมพันธ์ หน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ ในการบริหาร ได้เหมาะสมโดยภาพรวมนั้นส่งผลต่อการบริหารงานในโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทักษะการบริการ เพื่อพัฒนาทักษะการบริการให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นทักษะการบริการของผู้บริหารจึงไม่แตกต่างกัน<sup>96</sup>

เอนก บุญเฮี้ยะ ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวม พบว่า ครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นว่ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากกว่าครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี<sup>97</sup>

<sup>96</sup> สายชล แสงแดงชาติ, “ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3” (วิทยาสตรมหาบัณฑิต(สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555), 134-135.

<sup>97</sup> เอนก บุญเฮี้ยะ, “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1” (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรบุรี, 2555), 82.



ฐะปะนีย์ สระทองพรม ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน ด้านความรู้ความคิดส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 <sup>98</sup>

พจนรินทร์ เหลืองอรุณภา ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 <sup>99</sup>

เศรษฐราณี ทรวอดทรง ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องทักษะการบริหารกับระบบคุณภาพภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่ามัชฌิมาเลขคณิตมากที่สุดคือ ด้านมนุษย และด้านที่มีค่ามัชฌิมาเลขคณิตน้อยที่สุดคือด้านเทคนิค 2) การบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดคือ ด้านการนำองค์กร และด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดคือ ด้านการวัด วิเคราะห์ และด้านการจัดการความรู้ 3) ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา

<sup>98</sup> ฐะปะนีย์ สระทองพรม, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), บทคัดย่อ ง.

<sup>99</sup> พจนรินทร์ เหลืองอรุณภา, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ ง.



ทั้งภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวก มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้ายตามกันทุกคู่ และพบว่าทักษะการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับด้านการนำองค์กรในระดับสูงมากกว่าด้านอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>100</sup>

สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องทักษะการบริหารกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านนิเทศ 2) องค์กรความเป็นนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การฝึกอบรมและการพัฒนา บุคลากรที่มีความสำคัญ วิสัยทัศน์ร่วม การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ปัจจัยภายนอก องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>101</sup>

อำนาจ พลรักษา เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าทักษะของผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีทักษะสูงสุดคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ รองลงมาคือ ด้านเทคนิค ส่วนด้านที่มีพฤติกรรมต่ำสุด คือด้านความคิดรวบยอด ด้วยเหตุเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในหลักการบริหารหรือการจัดการ ตลอดจนมีทักษะในการบริหารหรือการจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะทางด้านการวางแผนงาน ทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม

<sup>100</sup> เศรษฐธรรณี ทรวอดทรง, “ทักษะการบริหารกับระบบคุณภาพภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, 2556), บทคัดย่อ ง.

<sup>101</sup> สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ, “ทักษะการบริหารกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ ง.

ทักษะทางด้านการจัดการ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ การให้คำแนะนำ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสอน การวัดผลประเมินผล ความรอบรู้ในงานที่ปฏิบัติ ความเป็นผู้นำ และการศึกษาค้นคว้า มีความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยงาน ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานโดยเท่าเทียมกัน ตลอดจนต้องให้ความสำคัญกับ ใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทักษะในการบริหารสถานศึกษาในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน<sup>102</sup>

บุญยวีร์ เศรษฐวงศ์สกุล ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 นั้นโดยภาพรวมมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน รองลงมาตามลำดับคือ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความรู้ความคิด ซึ่งทักษะด้านความรู้ความคิดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีข้อเสนอแนะนั้นระบุชัดเจนว่าผู้บริหารควรพัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความคิด ความชำนาญ ในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>103</sup>

แพรวดาว สอนองผัน ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า ผู้บริหารจะต้องมองนโยบาย วิสัยทัศน์ จะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ทิศทางร่วมกัน ร่วมกันกำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียน การจัดการเรียน การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เมื่อกำหนดแล้วก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบจะได้ไปในทิศทางเดียวกัน ประเด็นที่สองจะต้องมองโครงสร้างขององค์กร มอบหมายภารกิจหน้าที่ให้ชัดเจนตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล และประเด็นสุดท้าย คือ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ อาคาร สถานที่ ต้องวางแผนระยะยาวเพื่ออนาคต รวมทั้งพลังการสอน เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และจะต้องมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

<sup>102</sup> อำนวย พลรักษา, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2” (ปริญาวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556).

<sup>103</sup> บุญยวีร์ เศรษฐวงศ์สกุล, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3” (ปริญาวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช, 2557), บทคัดย่อ ง.

ได้ในอนาคต การมองภาพรวมหรือการคิดรวบยอดเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารในแต่ละองค์กรจะต้องมี วิสัยทัศน์กว้างไกลในการจัดการศึกษาเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โดยการระดมสมองกันของบุคลากรในสถานศึกษา มองให้ออกกว่าบทบาทหน้าที่เป็นอย่างไร มีโครงสร้างสายการทำงานอย่างไร ทักษะที่มีค่ามีขมึนเลิศชนิดตำรองอันดับสุดท้าย คือ ด้านมนุษย ควบได้รับการพัฒนา เรื่องการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในด้านมนุษยนั้น โดยการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้ เกียรติซึ่งกันและกัน การยกย่องกันชมเชย การเสริมแรงทั้งการกระทำ วาจา การให้ความเป็นกันเอง และปฏิบัติงานแบบเพื่อนร่วมอาชีพ เข้าใจในหลักธรรมาภิบาล จนสามารถนำมาใช้ในการบริหาร จัดการการศึกษา ประสานประโยชน์ ในการดำเนินงาน กิจกรรม และโครงการต่าง ๆ การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ที่สำคัญคือ การรู้จักวิเคราะห์ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ คนในองค์กร เพื่อให้สามารถมอบหมายภาระงาน ให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน รวมไปถึงการให้ความสำคัญและเคารพ ในศักยภาพของผู้อื่น ที่สามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันทำให้เกิดกระบวนการกลุ่ม ทักษะการทำงาน เป็นทีม เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามนโยบายและแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน<sup>104</sup>

ภูวดล จุลสุคนธ์ เรื่องทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะ ของผู้บริหาร และครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ที่พบว่าทัศนะเกี่ยวกับ ทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู ภาพรวมและ ทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านทักษะการคิดสร้างสรรค์ ด้านทักษะการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ด้านทักษะด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านทักษะการคิด นอกกรอบและด้านทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ผลการเปรียบเทียบทักษะในการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน วิชญาณะ และขนาดของสถานศึกษาที่สังกัดภาพรวมไม่แตกต่างกัน<sup>105</sup>

<sup>104</sup> แพรดาว สมองฝัน, “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 3” (ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557), 113-114.

<sup>105</sup> ภูวดล จุลสุคนธ์, “ทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของ ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี” (ปริญญาโท ศึกษาศาสตร์ หลักสูตรบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2557), บทคัดย่อ ง.

ปัทมา โสภิตชาติ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ทักษะด้านมโนภาพ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ 2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ อัตราการลาออกจากการเรียนกลางคัน คุณภาพโดยทั่วไป การขาดงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ 3. ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>106</sup>

สุรียา ทองยัง ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะของผู้บริหารด้านความรู้ความคิด ทักษะของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน ทักษะของผู้บริหารด้านเทคนิค ทักษะของผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะของผู้บริหารด้านมโนภาพ 2. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้ 1) ทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ ควรพัฒนาวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตาม และกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนไว้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ประกอบกับต้องมีแผนงานในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน 2) ทักษะผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การยอมรับในความสามารถของบุคลากรรวมถึงการยกย่องให้เกียรติกันในฐานะของคนที่อยู่ในสายงานหรือเพื่อนร่วมอาชีพ 3) ทักษะผู้บริหารด้านเทคนิค ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการระดมทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้

<sup>106</sup> ปัทมา โสภิตชาติ, “ทักษะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), บทคัดย่อ ง.

อย่างเพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนและมีประโยชน์ค้ำค่าสูงสุด ทั้งยังสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ<sup>107</sup>

จารุณี สติธัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ทักษะทางด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ตามลำดับ และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 เป็นไปในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>108</sup>

ยุพา ทองเรือง ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิควิธี ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารทำหน้าที่ประธานในการประชุมครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเงินและควบคุมกำกับติดตามให้สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามระเบียบ<sup>109</sup>

<sup>107</sup> สุรียา ทองยัง, “ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), บทคัดย่อ ง.

<sup>108</sup> จารุณี สติธัย, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1” (ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2555), 90-91.

<sup>109</sup> ยุพา ทองเรือง, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2” (การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557). 60 – 62.



## งานวิจัยต่างประเทศ

จาวาดิน เอมีน เทรานี และรามะซานี (Javadin, Amin, Tehrani and Ramezani) ได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการธนาคารแต่ละสาขาในเมือง Tehran ประเทศอิหร่าน โดยใช้ทักษะการบริหารของแคทซ์ (Katz) ผลการศึกษาพบว่า ทักษะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งภาพรวมและรายด้าน พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) เป็นลำดับ โดยทักษะทางด้านเทคนิคนั้นได้รวมไปถึงประสบการณ์ การศึกษา การฝึกฝน การรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ไปใช้ในการทำงานด้วย ซึ่งเขากล่าวว่า การมีทักษะทางเทคนิคที่ดีจะส่งผลให้เกิดทักษะด้านมนุษย์ที่ดีขึ้นตามมา ซึ่งทักษะด้านมนุษย์ กล่าวรวมถึงทักษะการสื่อสาร การจัดการกับปัญหา การสร้างแรงจูงใจ การควบคุมและการทำงานอย่างเป็นระบบ เขายังกล่าวอีกว่าการที่ผู้บริหารมีทักษะด้านการบริหารที่เพิ่มมากขึ้น จะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นมากขึ้นด้วย<sup>110</sup>

อเดเกไมล์ (Adegbemile) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนในประเทศไนจีเรีย ให้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัดการบุคลากร และทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการใช้พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยในทักษะด้านการเรียนการสอนนั้น ประกอบด้วย การทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เพื่อจะได้มีจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ ในการสร้างแผนการสอน มีกิจกรรมสำหรับการเรียนการสอน มีการประเมินแผนการเรียนการสอน และประเมินครู เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ สำหรับทักษะการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะความเป็นผู้นำที่กระตุ้นความสนใจของบุคลากร มีความสนใจในการให้ความช่วยเหลือและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร รวมไปถึงเห็นความสำคัญในการตัดสินใจของบุคลากรด้วย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล สำหรับทักษะด้านการจัดการงบประมาณให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วย มีการใช้งบประมาณเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการจัดวิธีการดูแลงบประมาณ

<sup>110</sup> Sayed Reza Sayed Javadin, Fereshteh Amin, Maryam Tehrani and Ali Ramezani "Studing the Relationship Between Managerial/skill and Efficiency of Bank Branches" *World Applied Sciences Journal* 11, 2 (2010): 170-177.



โดยบุคลากรที่มีความสามารถ มีการเก็บข้อมูลทางการเงินของโรงเรียนอย่างสุจริต และสามารถตรวจสอบสถานะทางการเงินของโรงเรียนได้<sup>111</sup>

โมสตาฟา ฮาบีบ ฟาร์ซัด และนาฮิด (Mostafa, Habib, Farzad and Nahid) ได้ศึกษาวิจัยการจัดลำดับความสำคัญของทักษะการบริหารจากทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) สำหรับผู้บริหารด้านพลศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะด้านมนุษยศาสตร์มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือทักษะด้านความคิดรวบยอดและทักษะด้านเทคนิคตามลำดับ โดยการศึกษาครั้งนี้ยังได้ศึกษาความสำคัญของหัวข้อย่อยแต่ละด้าน พบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ ความมีวินัย การมีความคิดสร้างสรรค์ การวางแผน ทักษะด้านมนุษยศาสตร์ของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีอารมณ์ดี การมีทักษะการสื่อสาร และการมีความเป็นผู้นำในที่ประชุม ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร การประเมินการทำงาน และการจัดการกับความแตกแยก<sup>112</sup>

ทิลลอสัน (Tillotson) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยศาสตร์และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษาระดับสูงของ Texas Association of College and University Student Personnel Administrators (TACUSPA) ซึ่งได้ศึกษาลำดับความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ด้านของ แคทซ์ (Katz) ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยศาสตร์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีความสำคัญลำดับแรก คือ ทักษะทางมนุษยศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดองค์การ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ<sup>113</sup>

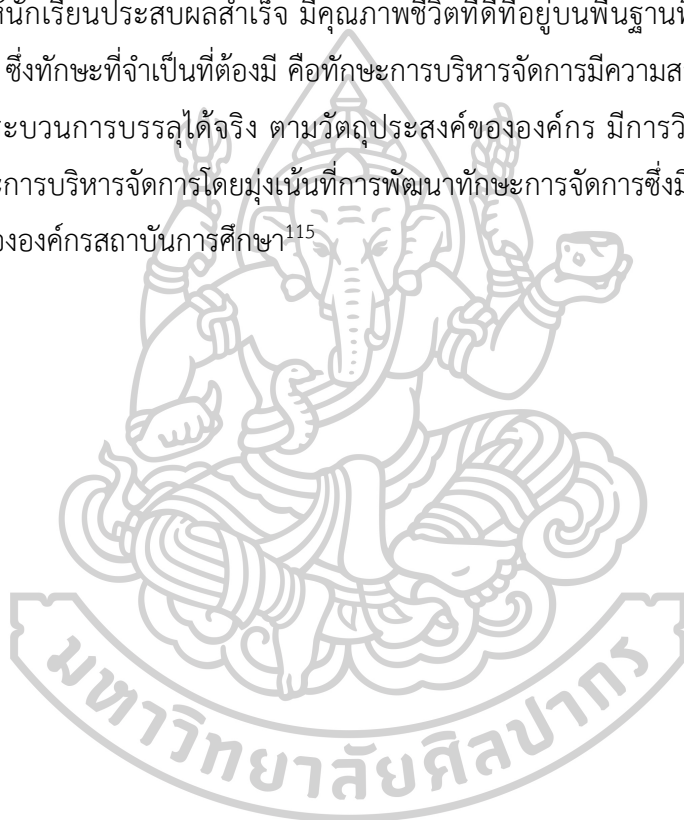
<sup>111</sup> Oluwadare Adegbemile, "Principals' Competency Needs for Effective Schools' Administration In Nigeria," *Journal of Education and Practice* 2 (2011): 17-18.

<sup>112</sup> Afshari Motafa, Honari habib, Qafouri FarZad, and Jabari Nahid, "Prioritizing Managerial Skill Based on Katz' Theory in Physical Education office of Universities in Iran," *World Applied Sciences Journal* 20, 3 (2012): 388-394.

<sup>113</sup> Elizabeth Ann. Tillotson, "An Analysis of Technical, Human and Conceptual skills among student Affairs Administrators in Higher Education" (Dissertation Abstracts International, 23 July 1996), 64-A.

เจนทรีและคณะ (William A. Gentry and others) เรื่องทักษะการบริหาร : มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปตั้งแต่ปีคริสต์ศักราช 1980 พบว่า ทักษะการบริหารที่มีความสำคัญตั้งแต่ปี 1980 นั้น ปัจจุบันยังมีความสำคัญอยู่เช่นเดิม แต่ความสัมพันธ์ในองค์กร, สมรรถนะขององค์กรและผู้บริหาร และการบริหารจัดการเวลาเปลี่ยนไปเมื่อ 15 ปีที่แล้ว รายงานฉบับนี้ระบุว่าทักษะการบริหารมีความสำคัญในระดับที่แตกต่างกันและมีหน้าที่ต่างกันภายใต้สิ่งแวดล้อมของการทำงานในปัจจุบัน<sup>114</sup>

ซาลิซ พาชซา เมมเมสโซวกุล (Salih Pasa Memisoglu) ที่พบว่าทักษะของผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องในระดับคุณภาพมาก เมื่อเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการกำหนดเป้าหมายให้ครูที่ดีจะส่งผลให้นักเรียนประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพชีวิตที่ดีที่อยู่บนพื้นฐานที่เกิดจากความไว้วางใจในตัวผู้บริหาร ซึ่งทักษะที่จำเป็นที่ต้องมี คือทักษะการบริหารจัดการมีความสามารถในการดำเนินการ ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการบรรลุได้จริง ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวินิจฉัยองค์กร มีความรู้เกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะการจัดการซึ่งมีความสำคัญมากสำหรับความสำเร็จขององค์กรสถาบันการศึกษา<sup>115</sup>



<sup>114</sup> William A. Gentry and others, “**Managerial skills: what has changed since the late**” 1980, accessed 25 February , 2017 abstract from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-7739&volume=29&issue=2&articleid=1713833&show=abstract>

<sup>115</sup> Salih Pasa Memisoglu, “The Perception of Teachers About Management Skills of School Principals” (คณะศึกษาศาสตร์กรมวิทยาศาสตร์การศึกษา Bolu / ตุรกีสümeýra Dilek Uylas, วารสารนานาชาติฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 5, ฉบับที่ 2; กุมภาพันธ์ 2017)

## สรุป

หลักในการบริหารและจัดการโรงเรียน จะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่สถานศึกษา ขึ้นอยู่กับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดทักษะในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารที่เป็นพื้นฐานสามประการตามแนวคิดของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) 2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) 3) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skill) และเนื่องจากบริบททางการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการบริหารให้สอดคล้องโดยเฉพาะทักษะด้านความรู้ ความคิด (Cognitive Skill) ซึ่งเป็นพื้นฐานของทักษะด้านอื่น ๆ และทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skill) เพื่อสามารถวิเคราะห์หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นทักษะที่จำเป็นและมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะห้าด้านตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skill) 2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skill) 4) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) 5) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skill)



### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) 2) แนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) การวิจัยครั้งนี้ใช้บุคลากรในโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายงาน จำนวน 4 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และครูโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) จำนวน 22 คน รวมทั้งสิ้น 35 คน เพื่อดำเนินการวิจัยเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้แนวทางการดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัย จึงกำหนดรายละเอียดและวิธีดำเนินการออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนนี้ เป็นการจัดเตรียมโครงการศึกษาสภาพปัญหา นวัตกรรมที่ เกี่ยวข้องขอคำแนะนำและความเห็นชอบ ในการจัดทำโครงร่างงานวิจัย รับข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ นำเสนอภาคีวิชาเพื่อขออนุมัติโครงการวิจัยต่อบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นมาจากทฤษฎีของการวิจัยที่ได้มีการนิยามศัพท์ตัวแปรเพื่อให้ได้แนวทางในการตอบแบบสอบถามที่ถูกต้องและครอบคลุมตามข้อหายทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ โดยได้รับความเห็นชอบอาจารย์ที่ปรึกษาและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เมื่อได้รับการแก้ไขและตรวจสอบแล้วจึงนำไปทดลองใช้ (try out) แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้รับการสุ่มตามเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินการ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

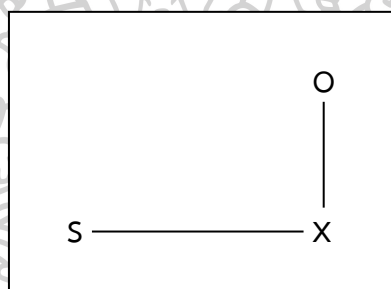
**ขั้นตอนที่ 3** การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานผลการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ แก้ไขให้ถูกต้องตามหลักวิชาการและเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมเสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

## ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบของการวิจัย ในลักษณะของตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



S	หมายถึง	ประชากรที่ศึกษา
X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการวัดค่าตัวแปร

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้าฝ่าย 4 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน และ ครูโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) จำนวน 22 คน รวมทั้งสิ้น 35 คน ไม่นับผู้วิจัย

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

2.1 ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) หมายถึง ความรู้ ความชำนาญ ในการใช้ความรู้ ความคิดและมีวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาและยกระดับสมรรถภาพให้สูงขึ้น ตลอดจนการเป็น ผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและ สร้างสรรค์

2.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความ คล่องแคล่วในการใช้ เครื่องมือ และเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม พร้อมทั้งสามารถแนะนำและชี้แนะให้ ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

2.3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีพร้อมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนและ การบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายการศึกษาชาติ และเป็นนักวิชาการที่ดีใน ฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2.4 ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการ ทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านมนุษยช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มคน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของ องค์กร

2.5 ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการ ประสานงานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง งานด้านต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงใน บางส่วนของ งาน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงานที่ตน สังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ สำหรับการเก็บรวบรวม ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้ ดังนี้

1. แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันและอายุการทำงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบ รายการ (forced choice)



**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) มีข้อความถามตัวแปรย่อยทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) 4) ทักษะด้านมนุษย (human skills) 5) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) แบบสอบถามในตอนนี้เป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's rating scales)<sup>116</sup> โดยกำหนดน้ำหนักของคะแนนตามระดับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดค่าระดับดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง	ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง	ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง	ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 1	หมายถึง	ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

### การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ศึกษาจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อให้คำปรึกษา ตรวจสอบความเหมาะสม ปรับปรุงและพัฒนา

<sup>116</sup> Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1961), 74.

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้เครื่องมือของสุริยา ทองยัง<sup>117</sup> โดยมีค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) เท่ากับ 0.6 -1.0 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>118</sup> มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9701 มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) เพื่อออกหนังสือแจ้งคณะครู ให้ตอบแบบสอบถามจำนวน 35 คน
2. ใช้แบบสอบถามเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ใช้บุคลากรในโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 4 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน และ ครูจำนวน 22 คน รวม 35 คน นำข้อมูลที่ได้รับกลับคืนมาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการ วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)

<sup>117</sup> สุริยา ทองยัง, “ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), 48-51.

<sup>118</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1974), 160-161.

2. วิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ใช้สถิติค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) นำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>119</sup> มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายงาน 2 คน และครูที่มีวิทยฐานะชำนาญการขึ้นไป 2 คน โดยการเลือกทักษะรายด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตจากน้อย 3 ด้าน และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) 2) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) โดยศึกษาประชากร จำนวน 35 คน ตัวแปรที่ศึกษาคือ ทักษะการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ประกอบด้วย ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านมโนภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

<sup>119</sup> John W. Best, **Research in Education** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall inc., 1970), 190.

## บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริการของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ให้เป็นไป ตามวัตถุประสงค์และตอบคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจากบุคลากรของโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) จำนวน 35 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 4 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน และ ครูจำนวน 22 คน รวม 35 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 35 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู รวม 35 คน แยกพิจารณาตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพพื้นฐาน จำนวนร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
1) ชาย	9	25.71
2) หญิง	26	74.29
<b>รวม</b>	35	100.0
<b>อายุ</b>		
1) น้อยกว่า 30 ปี	11	31.43
2) 30 – 39 ปี	11	31.43
3) 40 – 49 ปี	5	14.29
4) 50 ปีขึ้นไป	8	22.85
<b>รวม</b>	35	100.0
<b>ระดับการศึกษา</b>		
1) ปริญญาตรี	30	85.71
2) สูงกว่าปริญญาตรี	5	14.29
<b>รวม</b>	35	100.0
<b>ตำแหน่ง</b>		
1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา	1	2.86
2) หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	10	28.57
3) ครู	24	68.57
<b>รวม</b>	35	100.0
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
1) ไม่เกิน 5 ปี	13	37.14
2) 6 – 10 ปี	11	31.43
3) 11 – 15 ปี	1	2.86
4) 16 – 20 ปี	1	2.86
5) 21 – 25 ปี	1	2.86
6) มากกว่า 25 ปี	8	22.85
<b>รวม</b>	35	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 74.29 โดยส่วนใหญ่อายุน้อยกว่า 30 ปี และอายุ 30 – 39 จำนวนรวม 22 คน คิดเป็นร้อยละ 62.86 และดำรงตำแหน่งครูมากที่สุด จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 68.57 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีมากที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 โดยมีประสบการณ์ในการทำงานปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี มีมากที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 37.14

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารในโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

การวิเคราะห์ระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 1 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษย 5) ทักษะด้านมโนภาพ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) จำแนกรายด้านและโดยภาพรวม จากประชากรที่ศึกษาจำนวน 35 คน นำไปเปรียบเทียบเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 4 ถึงตารางที่ 9

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะของผู้บริหารในโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) โดยภาพรวม

(N = 35)

ทักษะของผู้บริหารในโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ทักษะด้านความรู้ความคิด	4.43	0.51	มาก
2. ทักษะด้านเทคนิค	4.49	0.52	มาก
3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน	4.58	0.43	มากที่สุด
4. ทักษะด้านมนุษย	4.41	0.50	มาก
5. ทักษะด้านมโนภาพ	4.40	0.50	มาก
รวม	4.46	0.42	มาก

จากตารางที่ 4 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.46$  ,  $\sigma = 0.42$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และระดับมากมี 4 ด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ( $\mu = 4.58$ ,  $\sigma = 0.43$ ) ทักษะด้านเทคนิค ( $\mu = 4.49$ ,  $\sigma = 0.52$ ) ทักษะด้านความรู้ความคิด ( $\mu = 4.43$  ,  $\sigma = 0.51$ ) ทักษะด้านมนุษย ( $\mu = 4.41$  ,  $\sigma = 0.50$ ) และ



ทักษะด้านมโนภาพ ( $\mu = 4.40$  ,  $\sigma = 0.49$ ) เมื่อพบว่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.43 - 0.51 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) สอดคล้องกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ทักษะด้านความรู้ความคิด

(N = 35)

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	มีความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ได้	4.51	0.61	มากที่สุด
2	สามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน	4.46	0.51	มาก
3	มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	4.34	0.63	มาก
4	มีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน	4.43	0.60	มาก
5	มีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา	4.46	0.65	มาก
6	มีการใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	4.37	0.69	มาก
7	มีการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.61	มาก
รวม		4.43	0.51	มาก

จากตารางที่ 5 ทักษะของผู้บริหารในโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ทักษะด้านความรู้ ความคิด โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.43$  ,  $\sigma = 0.51$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทักษะของผู้บริหารในโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านความรู้ความคิดอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 6 ข้อ โดยเรียง ตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ข้อมีความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ได้ อยู่ในระดับสูงสุด ( $\mu = 4.51$  ,  $\sigma = 0.61$ ) รองลงมาคือ ข้อสามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน ( $\mu = 4.46$  ,  $\sigma = 0.51$ ) รองลงมา คือ ข้อมีการสร้างสรรค์และพัฒนา

ผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อ สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\mu = 4.46$  ,  $\sigma = 0.61$ ) รองลงมา คือ ข้อมีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อ มุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา ( $\mu = 4.46$  ,  $\sigma = 0.65$ ) รองลงมา คือ ข้อมีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.43$  ,  $\sigma = 0.60$ ) รองลงมา คือ มีการใช้ความรู้ ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ( $\mu = 4.38$  ,  $\sigma = 0.68$ ) และ ข้อมีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำสุด ( $\mu = 4.34$  ,  $\sigma = 0.63$ )

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล บ้านแพ้ว (วันครู 2500) ทักษะด้านเทคนิค

(N = 35)

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ	4.46	0.65	มาก
2	สามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ	4.34	0.73	มาก
3	สามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ	4.40	0.73	มาก
4	ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน	4.51	0.65	มากที่สุด
5	มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ	4.43	0.65	มาก
6	สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการ ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	4.60	0.49	มากที่สุด
7	มีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่	4.63	0.49	มากที่สุด
รวม		4.49	0.52	มาก

จากตารางที่ 6 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านเทคนิค โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.49$  ,  $\sigma = 0.52$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านเทคนิคอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ข้อมีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ใน

การดำเนินกิจกรรมเพื่อ พัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ อยู่ในระดับสูงสุด ( $\mu = 4.63$  ,  $\sigma = 0.49$ ) รองลงมาคือ ข้อสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ( $\mu = 4.60$  ,  $\sigma = 0.49$ ) รองลงมาคือ ข้อใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน ( $\mu = 4.51$  ,  $\sigma = 0.65$ ) รองลงมาคือ ข้อมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการ บริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ( $\mu = 4.46$  ,  $\sigma = 0.65$ ) รองลงมาคือ ข้อมีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ ( $\mu = 4.43$  ,  $\sigma = 0.65$ ) รองลงมา คือ ข้อสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ( $\mu = 4.40$  ,  $\sigma = 0.73$ ) และข้อสามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ อยู่ในระดับต่ำที่สุด ( $\mu = 4.34$  ,  $\sigma = 0.73$ )

ตารางที่ 7 คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านการศึกษาและการสอน

(N = 35)

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน	4.51	0.61	มากที่สุด
2	สามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอน	4.54	0.61	มากที่สุด
3	มีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับ การศึกษา ได้อย่างเหมาะสม	4.60	0.55	มากที่สุด
4	เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ	4.77	0.42	มากที่สุด
5	จัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ในเรื่องการเรียนการสอนและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานศึกษา	4.57	0.55	มากที่สุด
6	มีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู	4.51	0.50	มากที่สุด
7	สนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.54	0.50	มากที่สุด
	รวม	4.58	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านการศึกษา และการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.58$ ,  $\sigma = 0.43$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านการศึกษาและการสอน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ข้อเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูงสุด ( $\mu = 4.77$ ,  $\sigma = 0.42$ ) รองลงมาคือ ข้อมีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับ การศึกษาได้อย่างเหมาะสม ( $\mu = 4.60$ ,  $\sigma = 0.55$ ) รองลงมาคือ ข้อจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ในเรื่องการเรียน การสอนและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับ สถานศึกษา ( $\mu = 4.57$ ,  $\sigma = 0.55$ ) รองลงมาคือ ข้อสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการ ปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.54$ ,  $\sigma = 0.50$ ) รองลงมาคือ ข้อสามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของ ผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอน ( $\mu = 4.54$ ,  $\sigma = 0.61$ ) รองลงมาคือ ข้อมีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน การสอนแก่ครู ( $\mu = 4.51$ ,  $\sigma = 0.50$ ) และข้อมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน อยู่ในระดับต่ำที่สุด ( $\mu = 4.51$ ,  $\sigma = 0.61$ )

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล บ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านมนุษย

(N = 35)

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	มีความรู้และสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.43	0.50	มาก
2	มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.46	0.50	มาก
3	ให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน	4.26	0.70	มาก
4	สามารถร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ตลอดถึงการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.40	0.69	มาก
5	ให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ	4.20	0.75	มาก
6	ให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	4.49	0.70	มาก
7	ใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.54	0.56	มากที่สุด
รวม		4.41	0.50	มาก

ตารางที่ 8 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านมนุษย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.41$ ,  $\sigma = 0.50$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านมนุษย อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 6 ข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ข้อใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูงสุด ( $\mu = 4.54$ ,  $\sigma = 0.56$ ) รองลงมาคือ ข้อให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ( $\mu = 4.49$ ,  $\sigma = 0.70$ ) รองลงมาคือ ข้อมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.46$ ,  $\sigma = 0.50$ ) รองลงมาคือข้อมีความรู้และสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.43$ ,  $\sigma = 0.50$ ) รองลงมาคือ ข้อสามารถร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ตลอดถึงการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.40$ ,  $\sigma = 0.69$ ) รองลงมาคือ ข้อให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.26$ ,  $\sigma = 0.70$ ) และ ข้อให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\mu = 4.20$ ,  $\sigma = 0.75$ )

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านมโนภาพ

(N = 35)

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน	4.40	0.55	มาก
2	มีการกำหนดนโยบายทางการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา	4.46	0.56	มาก
3	มีการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	4.34	0.48	มาก
4	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.51	0.61	มากที่สุด
5	สามารถจัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.31	0.63	มาก
6	มีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงบางส่วนของงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต	4.34	0.68	มาก
7	สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหน่วยงานที่ต้นสังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น	4.40	0.73	มาก
รวม		4.40	0.50	มาก



ตารางที่ 9 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านมโนภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.40$  ,  $\sigma = 0.39$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ด้านมโนภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 6 ข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมาก ไปหาน้อยได้ดังนี้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนา และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ( $\mu = 4.51$  ,  $\sigma = 0.61$ ) รองลงมาคือ ข้อมีการกำหนดนโยบายทางการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของ สถานศึกษา ( $\mu = 4.46$  ,  $\sigma = 0.56$ ) รองลงมาคือ สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น ( $\mu = 4.40$  ,  $\sigma = 0.73$ ) รองลงมาคือ สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของ สถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ( $\mu = 4.17$  ,  $\sigma = 0.37$ ) รองลงมาคือ ข้อมีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลง บางส่วนของงานเพื่อ ป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ( $\mu = 4.17$  ,  $\sigma = 0.39$ ) รองลงมาคือ ข้อมีการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของ หน่วยงานต้นสังกัด ( $\mu = 4.13$  ,  $\sigma = 0.34$ ) และข้อสามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหน่วยงาน ที่ตนสังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น อยู่ในระดับ ต่ำสุด ( $\mu = 4.13$  ,  $\sigma = 0.31$ )

### แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายงาน 2 คน และครูที่มีวิทยฐานะชำนาญการขึ้นไป 2 คน โดยการเลือกทักษะรายด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตจากน้อย 3 ด้าน สรุปได้ดังนี้

#### 1. ด้านมโนภาพ

ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลรอบด้าน เพื่อนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ต้องมีมโนภาพในการวางแผนงานในการพัฒนาอย่างชัดเจนและถูกต้องตามบริบทของโรงเรียน โดยมีบุคลากรเป็นส่วนร่วมในการทำงาน มีการประชุมวางแผนงานกับคณะครูร่วมมือกัน การวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ร่วมกันวางแผนวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาอย่างถูกต้อง ชัดเจน และมีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

#### 2. ด้านมนุษย

ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสดูกับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ มีการยกย่องกันชมเชย การเสริมแรงทั้งการกระทำ รู้จักวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้สามารถมอบหมายภาระงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน และใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือ

ควรมีการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ทักษะความรู้ความคิด

ผู้บริหารควรพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน ควรศึกษาหาความรู้โดยการอบรมพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้ ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่าง ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจ และมีการให้คำปรึกษาคำแนะนำในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม มีการหมุนเวียนงานการสอนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการวางแผนความก้าวหน้า



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) 2) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) โดยศึกษาประชากรจำนวน 35 คน ตัวแปรที่ศึกษาคือ ทักษะการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ประกอบด้วยทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านมโนภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปการวิจัยได้ดังนี้

1. ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิต เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และระดับมากมี 4 ด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านมโนภาพ

2. แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) จากการสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ควรได้รับการพัฒนาทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ ทักษะผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะผู้บริหารด้านความรู้ความคิด โดยเรียงตามลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากน้อยไปมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ทั้ง 3 ด้านนี้มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด 3 อันดับ ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมากได้แก่ 1) ทักษะด้านมโนภาพ จึงถือเป็นทักษะที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะผู้บริหารจะสามารถจัดระบบงานของโรงเรียน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและขับเคลื่อนไปตามแนวทางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ นั่นหมายถึงผู้บริหารต้องมีโมโนภาพในการวางแผนงานในการพัฒนา อย่างชัดเจนและถูกต้องตามบริบทของโรงเรียน โดยมีบุคลากรเป็นส่วนร่วมในการทำงาน จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการบริหารในด้านโมโนภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ 2) ทักษะผู้บริหารด้านมนุษย ในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การเสริมแรง ให้ความเป็นกันเองครู เพื่อนร่วมอาชีพ เข้าใจในหลักธรรมาภิบาล จนสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาในการดำเนินงาน กิจกรรมและโครงการต่าง ๆ การแก้ไขปัญหาการร่วมมือกัน ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาของโรงเรียน การรู้จักวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้สามารถมอบหมายภาระงานให้ตรงกับความรู้และความสามารถของบุคลากร ควรให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ รวมไปถึงการให้ความสำคัญและเคารพในศักยภาพของผู้อื่น ที่สามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันทำให้เกิดกระบวนการกลุ่ม เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามนโยบายและแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน 3) ทักษะความรู้ความคิด ถือได้ว่าเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้ความรู้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ได้ และควรสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ควรการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดอย่างรอบคอบถี่ถ้วนกำหนดทิศทางเพื่อบ่มงูสู่เป้าหมายของสถานศึกษา และใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

### อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ผู้วิจัยจึงนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่าทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ไม่ว่าจะประสบปัญหาอย่างไรผู้บริหารก็จะใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานใช้ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอนในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างเฉลียวฉลาด มีเทคนิคและทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญ

กับการคิดเชิงระบบที่นำไปสู่การทำงานอย่างเป็นระบบซึ่งจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานอย่างยิ่ง เป็นผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียนเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดหรือวางแนวทางโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อจะได้นำมาดำเนินการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่ไปตามที่วางแผนกลยุทธ์ไว้ให้มากที่สุด เป็นผู้บริหารที่มีทักษะด้านความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนสามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอน เป็นผู้บริหารที่มีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการศึกษาได้อย่างเหมาะสม เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ในเรื่องการเรียนการสอนและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโรงเรียน เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู รวมถึงสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างและนำกระบวนการต่าง ๆ หรือใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ เหมาะสมตามบริบทและความแตกต่างของโรงเรียน สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิด องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนวย พลรักษา ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าทักษะของผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีทักษะสูงสุดคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ รองมาคือ ด้านเทคนิค ส่วนด้านที่มีพฤติกรรมต่ำสุด คือ ด้านความคิดรวบยอด ด้วยเหตุเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะการจัดการศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในหลักการบริหารหรือการจัดการ ตลอดจนมีทักษะในการบริหารหรือการจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะทางการวางแผนงานและโครงการ ทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม ทักษะทางการจัดการ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ การให้คำแนะนำ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ความรอบรู้ในงานที่ปฏิบัติ ความเป็นผู้นำ และการศึกษาค้นคว้า มีความสามารถในการประสานงาน กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยงาน ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานโดยเท่าเทียมกัน ตลอดจนต้องให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายของสถานศึกษา เข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของชาติ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของหน่วยงาน สามารถวางแผนในการปฏิบัติงาน ใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา



ทักษะในการบริหารสถานศึกษาในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของซาลิช พาซา เมมเมสโซวกุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ทักษะของผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของกลุ่มอยู่ในระดับคุณภาพมาก เมื่อเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทักษะด้านคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด นั่นคือการกำหนดเป้าหมายให้ครูที่ดีจะส่งผลให้นักเรียนประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพ ชีวิตที่ดีที่อยู่บนพื้นฐานที่เกิดจากความไว้วางใจในตัวผู้บริหาร ซึ่งทักษะที่จำเป็นที่ต้องมีคือ ทักษะการบริหารจัดการมีความสามารถในการดำเนินการซึ่งจะทำให้กระบวนการบรรลุได้จริงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวินิจฉัยองค์กร มีความรู้เกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นที่การพัฒนา ทักษะการจัดการซึ่งมีความสำคัญมากสำหรับความสำเร็จขององค์กรสถาบันการศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของทิลลอสัน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษาระดับสูงของ Texas Association of College and University Student Personnel Administrators (TACUSPA) ซึ่ง ได้ศึกษาลำดับความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ด้านของ แคทซ์ (Katz) ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีความสำคัญลำดับแรก คือ ทักษะทางมนุษย ซึ่งประกอบด้วยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดองค์การ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.39$ ,  $\sigma = 0.36$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านมโนภาพ ทั้งนี้พบว่า ทักษะผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน มีค่าระดับมากที่สุด ซึ่งมีระดับคุณภาพระดับมากที่สุด น่าจะเป็นเพราะ งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียน มาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัดโปรแกรม การศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน จำเป็นต้องรู้องค์ประกอบของการเรียนการสอนในโรงเรียน ฉะนั้นทักษะด้านการศึกษาและการสอนเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนเพราะผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนใหญ่จะผ่านการเป็นครูผู้สอนมาก่อน สามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอนไม่ว่าจะจะเป็นความรู้ความสามารถในการตรวจแผนการสอน การวัดและประเมินผล มีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการศึกษา การจัดการงานด้านวิชาการ ได้อย่างเหมาะสม เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มี

ประสิทธิภาพการนิเทศกำกับติดตามงาน กิจกรรมและโครงการต่าง ๆ จัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ในเรื่องการเรียนการสอน และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานศึกษามีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู สนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิกา ประสมนาค ที่ทำการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตเสรีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า ทักษะของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการศึกษา และการสอนอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความชำนาญในทักษะทางการศึกษา และการสอนเป็นอย่างดี เป็นบุคลากรที่แสวงหาความรู้อยู่เสมอ และมอบงานให้รองผู้บริหารอย่างเท่าเทียม และสอดคล้องกับงานวิจัยของเศรษฐราณี ทรวอดทรง ที่ทำการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ทักษะผู้บริหารโดยภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นว่าทักษะด้านการศึกษาและการสอนมีความสัมพันธ์กับการบริหารระบบคุณภาพทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้านในระดับสูง อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนเป็นแหล่งวิชาการ มีภารกิจหลักคือ การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ดังนั้น ในทุกขั้นตอนของการบริหารจึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้เป็นสำคัญ และที่ผู้บริหารจะกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางจัดการศึกษา วางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม สอดคล้อง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการทางการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่กำหนดไว้ได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษา การวัดผลและประเมินผลการนิเทศ เพื่อให้ระบบบริหารจัดการไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อเดเกไมล์ (Adegbemile) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนในประเทศไนจีเรีย ให้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัดการบุคลากร และทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการใช้พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยในทักษะด้านการเรียนการสอนนั้น ประกอบด้วยการทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เพื่อจะได้มีจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ในการสร้างแผนการสอน มีกิจกรรม สำหรับการเรียนการสอน มีการประเมินแผนการเรียนการสอน และประเมินครู เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ สำหรับทักษะการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยลักษณะความเป็นผู้นำที่กระตุ้นความสนใจของบุคลากร มีความสนใจในการให้ความช่วยเหลือและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร รวมไปถึงเห็นความสำคัญในการตัดสินใจของบุคลากรด้วย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล

สำหรับทักษะด้านการจัดการงบประมาณให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วย มีการใช้งบประมาณเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการจัดวิธีการดูแลงบประมาณโดยบุคลากรที่มีความสามารถ มีการเก็บข้อมูลทางการเงินของโรงเรียนอย่างสุจริต และสามารถตรวจสอบสถานะทางการเงินของโรงเรียนได้

ทักษะผู้บริหารด้านที่มีค่าเฉลี่ยมัชฌิมเลขคณิตรองลงมาคือ ทักษะของผู้บริหารด้านเทคนิค ซึ่งระดับคุณภาพระดับมาก นั้นเป็นเพราะว่า ผู้บริหารอยู่ในช่วงกำลังพัฒนาหาแนวทางวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ เข้าสอดคล้องกับระบบต่าง ๆ เพื่อลดความซับซ้อน สร้างความรวดเร็ว ลดภาระงานเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ และสามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ โดยสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังมีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ตรงกับคำกล่าวของแมคเคนน่า ที่กล่าวไว้ว่า เรื่องแนวโน้มและบริบทในการพัฒนาทักษะการบริหาร ว่าทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นทักษะการจัดการมีความสำคัญมากสำหรับความสำเร็จขององค์กรของสถาบันการศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของยุพา ทองเรือง เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิควิธี ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทำหน้าที่ประธานในการประชุมครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเงินและควบคุมกำกับติดตามให้สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามระเบียบ และสอดคล้องกับงานวิจัยจาวาดิน เอมีน เทรานี และรามะซานี (Javadin Tehrani and Ramezani) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการธนาคารแต่ละ สาขาในเมือง Tehran ประเทศอิหร่าน โดยใช้ทักษะการบริหารของแคทซ์ (Katz) ผลการศึกษาพบว่า ทักษะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.1 ทั้งภาพรวมและรายด้าน หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านมนุษย (Human skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เป็นลำดับ โดยทักษะทางเทคนิคนั้นได้รวมไปถึงประสบการณ์ การศึกษา การฝึกฝน การรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ เทคนิค และเครื่องมือต่าง ๆ ไปใช้ในการทำงานด้วย

ซึ่งเขากล่าวว่าการมีทักษะทางเทคนิคที่ดีจะส่งผลให้เกิดทักษะด้านมนุษยศาสตร์ที่ดียิ่งขึ้นตามมา ซึ่งทักษะด้านมนุษยศาสตร์รวมถึงทักษะการสื่อสาร การจัดการปัญหา การสร้างแรงจูงใจ การควบคุมและการทำงานอย่างเป็นระบบ และเขายังกล่าวอีกว่าการที่ผู้บริหารมีทักษะด้านการบริหารที่เพิ่มมากขึ้น จะส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

ทักษะผู้บริหารด้านที่มีค่าเฉลี่ยมัชฌิมเลขคณิตรองลงมาคือ ทักษะของผู้บริหารด้านความรู้ความคิด ซึ่งระดับคุณภาพระดับมาก นั้นเป็นเพราะ บุคคลที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารโรงเรียนนั้นต้องมีคุณสมบัติตามข้อกำหนดของต้นสังกัดไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคุณสมบัติทางด้านการศึกษาที่ต้องจบการศึกษาด้านการบริหารการศึกษาในระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะ ผ่านการทดสอบความรู้ความสามารถทั้งการสอบวัดความรู้ความสามารถ การฝึกงานในด้านบริหาร ยกตัวอย่างเช่นตำแหน่งผู้บริหารที่เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีวุฒิ ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งครู ไม่น้อยกว่า 4 ปีสำหรับปริญญาตรี และ 2 ปีสำหรับปริญญาโทขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาด้านการบริหาร การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา หรือตำแหน่งของผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ดังต่อไปนี้ 1) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 4 ปี 2) เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษานิเทศก์หรือบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค.(2) และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี 4) ครูที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ รวมทั้งต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อสอบคัดเลือกผ่านแล้วยังต้องผ่านกระบวนการฝึกปฏิบัติจริงในฐานะผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อนที่จะได้รับการแต่งตั้งบรรจุให้ดำรงตำแหน่ง เป็นต้น อีกทั้งมีความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างดี สามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงานสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน มีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อบ่มงูสู่เป้าหมายของสถานศึกษา และตอบสนองนโยบายของต้นสังกัดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่มีทักษะด้านความรู้ความคิดจึงเป็นทักษะการบริหารที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถและทักษะการบริหารทุกด้านเพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่สำคัญหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนยังส่งเสริมให้มีการจัดอบรมสัมมนาศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาเพิ่มพูน



ความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถที่จะลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้อีกโดยสนับสนุนทั้งเรื่องของเวลาและทุนทรัพย์ต่าง ๆ ในด้านทักษะการบริหาร จึงสั่งสมจนกลายเป็นคุณสมบัติของผู้บริหาร ตรงกับคากล่าวของเซโตที่กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นทักษะความสามารถซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการ และมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการจัดการ เนื่องจากทักษะการจัดการมีความสำคัญมากสำหรับความสำเร็จขององค์กรของสถาบันการศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของภูวดล จุลสุคนธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ที่พบว่าทัศนะเกี่ยวกับทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู ภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านทักษะการคิดสร้างสรรค์ ด้านทักษะการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ด้านทักษะด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านทักษะการคิดนอกกรอบและด้านทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ผลการเปรียบเทียบทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน วิทยฐานะ และขนาดของสถานศึกษาที่สังกัดภาพรวมไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญยวีร์ย เศรษฐวงศ์สกุล ที่วิจัยแล้วพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 นั้นโดยภาพรวมมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน รองลงมาตามลำดับคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความรู้ความคิด ซึ่งทักษะด้านความรู้ความคิดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีข้อเสนอแนะนี้ระบุชัดเจนว่าผู้บริหารควรพัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความคิด ความชำนาญ ในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยอันดับรองสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่ใช้สร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดการประสานงาน เกิดการจูงใจ เกิดการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อโน้มน้าวให้คนร่วมมือกันในการทำงาน และเป็นทักษะที่เป็นความสามารถประสานงานกับคน รู้จักการเรียนรู้ผู้อื่น เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี รู้จักการสร้างทีมงาน เพื่อให้คนอยากทำงาน รักการทำงาน เป็นเจ้าของงาน ผู้บริหารยุคใหม่ต้องติดต่อประสานงานกับผู้ปกครอง ชุมชน ต้องโน้มน้าวให้ทุกฝ่ายเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วยหลักการบริหารสถานศึกษาโดยการกระจายอำนาจ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยใช้ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่น และให้ความเป็นกันเองกับครู



เพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานมีการพิจารณามอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคลากรในโรงเรียนตามความถนัด ประสานงานกับชุมชน องค์กร และเครือข่ายผู้ปกครองให้สามารถร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ตลอดถึงการประสานงานได้ ให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน ใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง กับงานวิจัยของ อูรากรณ์ คุณาเอก ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านโน้มน้าวใจและทักษะด้านเทคนิค ซึ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อาจเป็นเพราะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องมีความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งกับผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและนักเรียนเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ซึ่งเป็นการทำงานที่เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการบริหารงานแบบสั่งการเพียงฝ่ายเดียว และสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์เพ็ญ ธนะฤกษ์ ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีวะตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า อยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีทักษะทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนด้วยความจริงใจ เป็นผู้นำทางวิชาการให้แก่ บุคลากร และยอมรับในความผิดพลาดและความคิดเห็นของผู้อื่นที่อาจขัดแย้งกันได้ และสอดคล้อง กับงานวิจัยของโมสทาฟ,ฮาบีป,ฟาร์ซัดและนาฮิด (Mostafa, Habib, Farzad and Nahid) ได้ทำการศึกษาระดับความสำคัญของทักษะการบริหารจากทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) สำหรับผู้บริหารด้านพลศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิคตามลำดับโดยการศึกษาครั้งนี้ยังได้ศึกษาความสำคัญของหัวข้อย่อยในทักษะแต่ละด้าน ผลพบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อย่อยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับ ความสำคัญดังนี้ ความมีวินัย การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการวางแผน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ การมีอารมณ์ดี การมีทักษะการสื่อสาร และการมีความเป็นผู้นำในที่ประชุม ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร ในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีความรู้ ประสบการณ์ในการบริหาร การประเมินผลการทำงานเป็นทีมและการจัดการความแตกต่าง

ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู2500) เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ทักษะด้านมโนภาพมีผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ทักษะด้านมโนภาพ เป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารส่งผลให้ผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวม และยังรวมถึงเรื่องการวางแผนซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร นอกจากนี้ทักษะด้านมโนภาพยังรวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กร และยังรวมถึงความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน เช่น กำหนดนโยบายทางการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา วิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สามารถจัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงบางส่วนของงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหน่วยงานที่ต้นสังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น และสอดคล้องกับงานผลวิจัยของเจนทรีและคณะ ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่อง ทักษะการบริหาร : มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปตั้งแต่ปีคริสต์ศักราช 1980 พบว่า ทักษะการบริหารที่มีความสำคัญตั้งแต่ปี 1980 นั้น ปัจจุบันยังมีความสำคัญอยู่เช่นเดิม สอดคล้องกับงานวิจัยผลการศึกษาของซีต๊ะ หรีหน้าย ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ที่พบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม ครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 กลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ผลการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านเทคนิค และด้านความรอบคอบอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค และด้านความคิดรอบคอบ อาจเป็นเพราะทักษะการบริหารนั้น เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลในการบริหารงานและการแสดงออกเชิงพฤติกรรมที่ต้องนำไปใช้กับองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารนั้น มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหาร แต่ในการบริหารงานที่จะประสบความสำเร็จและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ต้องอาศัยทักษะในการบริหารด้วย และทักษะนั้นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนายเอนก บุญเฮี้ยะ ได้ทำการศึกษา เรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ทักษะทางเทคนิค รองลงมาคือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางความคิดรอบคอบ ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) พบว่าด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ต่ำสุด 3 อันดับ เรียงจากน้อยไปมาก ได้ดังนี้ ทักษะด้านมโนภาพ ทักษะด้านความรู้ความคิด และทักษะด้านเทคนิค โดยทักษะด้านมโนภาพ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด ควรได้รับการพัฒนา โดยผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลรอบด้าน เพื่อนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ต้องมีมโนภาพในการวางแผนงานในการพัฒนาอย่างชัดเจนและถูกต้องตามบริบทของโรงเรียนโดยมีบุคลากรเป็นส่วนร่วมในการทำงาน มีการประชุมวางแผนงานกับคณะครูร่วมมือกันการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ร่วมกันวางแผนวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาอย่างถูกต้อง ชัดเจน และมีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ แพรดาว สนองฝัน ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่าผู้บริหารจะต้องมองนโยบาย วิสัยทัศน์ จะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ทิศทาง ร่วมกัน ร่วมกันกำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียน การจัดการเรียน การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เมื่อกำหนดแล้วก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อไปสู่การปฏิบัติ ชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบจะได้ไปในทิศทางเดียวกัน ประเด็นที่สองจะต้องมองโครงสร้างขององค์กร มอบหมายภารกิจหน้าที่ให้ชัดเจนตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล และประเด็นสุดท้าย คือ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ อาคาร สถานที่ ต้องวางแผนระยะยาวเพื่ออนาคต รวมทั้งพวกสื่อการสอน เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และจะต้องมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ในอนาคตการมองภาพรวมหรือการคิด รวบรวมเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารในแต่ละองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการจัดการศึกษาเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โดยการระดมสมองกันของบุคลากรในสถานศึกษามองให้ออกว่าบทบาทหน้าที่เป็นอย่างไร มีโครงสร้างสายการงานอย่างไร ทักษะที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำรองอันดับสุดท้าย คือ ทักษะด้านมนุษย์ ควรได้รับการพัฒนาการให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน ให้ออกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ การยกย่องกันชมเชย การเสริมแรงทั้งการกระทำ รู้จักวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้สามารถมอบหมายภาระงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรวจา ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน และใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือ ควรมีการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสายชล แสงแดงชาติ ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 พบว่า การสร้างบรรยากาศมิติความผูกพัน ด้วยการกระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นที่จะทำงาน

ให้บรรลุ เป้าหมาย ตามลำดับ ด้วยการสร้างบรรยากาศการยอมรับ การยกย่อง เพื่อเป็นการให้รางวัลชมเชย ลูกน้องมากกว่าตีเตือนและให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัลมากกว่าระบบอาวุโส มิติมาตรฐาน ด้วยการแสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมายมากที่สุด ให้ลูกน้องประเมินการบริหารงาน และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและมีมาตรฐาน มิติโครงสร้าง ด้วยการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน สามารถอธิบายให้เกิดความกระจ่างในภาระงาน และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ส่วนด้านที่มีความซับซ้อนและคิดตำราองจากระดับสุดท้าย คือ ด้านความรู้ความคิด ผู้บริหารควรพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน ควรศึกษาหาความรู้โดยการอบรมพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้ ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่าง ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจ และมีการให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม มีการหมุนเวียนงานการสอนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการวางแผนความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย บุญยวรรีย์ เศรษฐวงศ์สกุล ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 นั้นโดยภาพรวม มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน รองลงมาตามลำดับคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความรู้ความคิด ซึ่งทักษะด้านความรู้ความคิดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีข้อเสนอแนะที่ระบุชัดเจนว่าผู้บริหารควรพัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความคิด ความชำนาญ ในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยและการอภิปรายผลเกี่ยวกับ ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะให้มีประโยชน์ยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านมโนภาพ เช่น จัดการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงานต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพปัญหา กำหนดนโยบาย วางแผนการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ควรพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านมนุษย์ โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารรู้จัก การทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ในงานทำงาน ให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

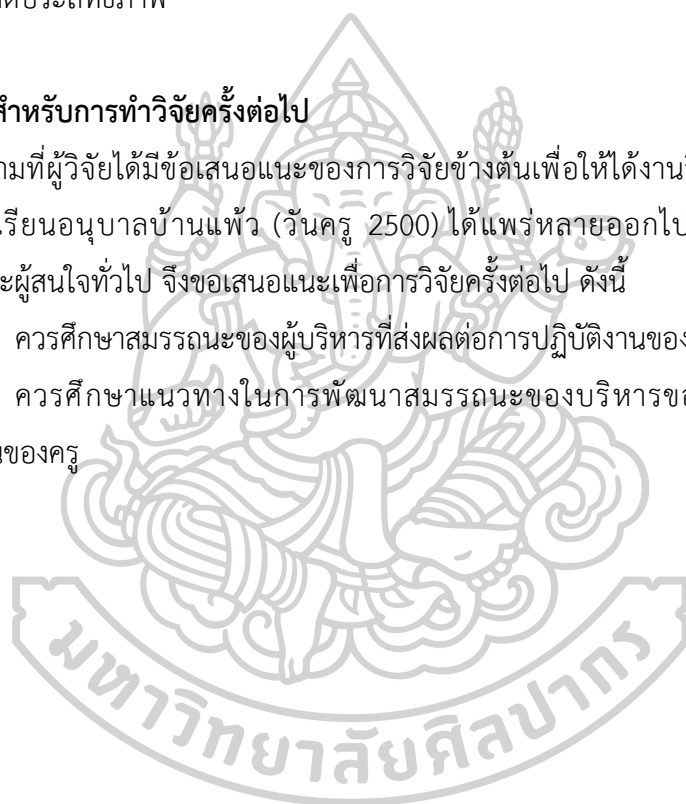
3. ควรพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านความรู้ความคิด โดยส่งเสริมให้ผู้บริหาร ศึกษาหา ความรู้โดยการอบรมพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้ ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่าง ๆ มาช่วย ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

4. ควรส่งเสริมทักษะของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน โดยส่งเสริมให้ผู้บริหาร มีความเชี่ยวชาญ สร้างองค์ความรู้ใหม่ เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสอนงานกับครูเพื่อพัฒนางาน ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่คุณวิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยข้างต้นเพื่อให้ได้งานวิจัยเกี่ยวกับทักษะของ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ได้แพร่หลายออกไปและเป็นประโยชน์ต่อ นักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู
2. ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ การปฏิบัติงานของครู





## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กรรณิกา ประสมนาค. “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสหวิทยาเขตเสรีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี** 3, 3 (2554).

กวิณ เสือสกุล. “3 มาตรฐาน 11 ตัวบ่งชี้ เงื่อนไขสำคัญ สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้,” **วารสารการศึกษาไทย** 1, 3 (ธันวาคม 2547): 59.

กองทัพ เคลือบพนิชกุล และคณะ. **รวมกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติราชการ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ภูมิทัศน์, 2549.

จักรกฤษ สิงห์ศิลารักษ์. **ทักษะการบริหาร**. เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2561. เข้าถึงได้จาก <http://ipad.edupolice.org/knowledge/jobMan1.ppt>

จารุณี สถิตย์. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1.” **ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์**, 2555.

ฉันทนา ภูมมา. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2552

ชาลีนี กิรุ่งเรืองกุล. “ทักษะของผู้บริหารกับการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2554.

ชูชีพ บุญศรี. “ทักษะการบริหาร.” **วารสารวิชาการ** 8, 9 (พฤษภาคม 2545): 18.

เชิดศักดิ์ โขวาสินธุ์. “การพัฒนาคุณภาพการคิด.” **การวัดผลการศึกษา**, 2540.

ชิตะ หรีหน่าย. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3.” **สำนักบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ สงขลา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**, 2555.

ณัฐนันท์ พรหมณีสงษ์. “ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.” **วารสารวิชาการ** 12, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2552): 37.

ทีศนา แชมมณี และคณะ. **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.

ธงชัย สันติวงษ์. **พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2546.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ตีรณสาร, 2557.

นลินี ทวีสิน. **การศึกษาออฟเกรด**. กรุงเทพฯ: มีดี ออฟเกรด, 2553.

บุญเลิศ เขียนวงศ์. **ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้**. เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2561. เข้าถึงได้จาก [www.moe.go.th/wijai/skill](http://www.moe.go.th/wijai/skill)

บุญยวีร์ เสวตวงศ์สกุล. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3.” *ปริญาบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*, 2557.

บุรพา ศิริมหาสาคร. **มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ : วิสัยทัศน์กับนักบริหารในการจูงใจคนเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว, 2548.

ประคอง แสนจำหน่าย, สุรางค์ เมธานนท์ และ อนงค์ อนันตริยเวช. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี.” *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 2553).

ปราณีศา ฉิมมาแก้ว. “ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2.” *วิทยานิพนธ์ ปริญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2554.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553.

ปัทมา โสภิตชาติ. “ทักษะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9.” *วิทยานิพนธ์ปริญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2559.

ปาริชาติ กมลยะบุตร. “ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” *วิทยานิพนธ์ปริญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2553.

พจนรินทร์ เหลืองอร่าม “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

พยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภาจำกัด, 2552.

“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และฉบับแก้ไข พ.ศ.2545.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่116, ตอนที่ 74 ก (31 ธันวาคม 2545): 43.

แพรวดาว สอนองผัน. “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.” **ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 2557.

ภูมิชัย ชัยศร. “การบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

ภูวดล จุลสุคนธ์. “ทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี.” **ปริญญาดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี**, 2557.

มัลลิกา ต้นสอน. **การจัดการยุคใหม่ (Modern management)**. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท, 2545.

ยาเป็น เรื่องจรูญศรี. **ทฤษฎีทางการบริหาร**. เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2560. เข้าถึงได้จาก [www.kroobannok.com/blog/20494](http://www.kroobannok.com/blog/20494)

ยุพา ทองเรือง. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2.” **การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2557.

โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500). **ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)**. เข้าถึงเมื่อ 21 กุมภาพันธ์ 2561. เข้าถึงได้จาก <http://data.bopp-obec.info/emis/schooldata-view>

วีระ สุภากิจ. **การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration)**. เอกสารประกอบการสอน **ภาควิชาการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540.

เศรษฐธรรณี ทรวดทรง. “ทักษะการบริหารกับระบบคุณภาพภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2556.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2550.

สมชาย ทวีทรัพย์. “การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมทางการศึกษาของไทย.” วิทยาสาร 107, 1 (2550): 88.

สมเดช สีแสง. **ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู. คู่มือบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ : แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ2545.ศ.-2559) การพัฒนาชีวิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์.** นครสวรรค์: หจก. ริมปิงการ พิมพ์, 2546.

สมศักดิ์ จินดาไทย. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

สายชล แสงแดงชาติ. “ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3.” วิทยาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องกรมหาชน). “รายงานการประเมินคุณภาพรอบสาม,” 2556.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561).** กรุงเทพฯ: สกศ., 2552.

สิทธิพงศ์ เกรอด. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการณ์เทศของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

สุณา อีสสาหาก. **ทักษะการบริหาร.** เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2561. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/126541>

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ (Leadership : Theory and Practice).** เชียงราย: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2545.

สุภาณี กิมแก้ว. “การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2553.

สุภาพร บุญมาก. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ. “ทักษะการบริหารกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

สุรียา ทองยัง. “ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.

อำนวยการ พลรักษา. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.” ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556.

อุราภรณ์ คูหาเอก. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อกรณีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

เอนก บุญเฮียะ. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรบุรี, 2555.

การสัมภาษณ์ครูจำนวน 2 คน. **ทักษะของผู้บริหารเป็นอย่างไร.** ครูโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500).

### ภาษาต่างประเทศ

Adegbemile, O. “Principals’ Competency Needs for Effective Schools’ Administration In Nigeria.” *Journal of Education and Practice* 2 (2011).

Alfonso, R. J., & other. *Instructional Supervision*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981.

Barnard, C. I. *The Function of the Executive*. Cambridge, Mass: Harvard, 1968.

Bartol, K. M., & Martin, D. C. *Management*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill, Inc, 1994.

Bovee, C. L., & others. *Management*. New York: McGraw-Hill Inc., 1993.

Cronbach, L. J. *Essentials of Psychological Testing*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper & Row Publishers, 1974.

Drake, T. L., & Roe, W. H. *The Principalship*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Macmillan, 1986.



- Drucker, P. F. **Management : Tasks, Responsibility, Practices**. London: Pan Book Ltd, 1979.
- Gentry, W. A., & others. “**Managerial skills: what has changed since the late**” 1980. Accessed February 25, 2017. Available from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-7739&volume=29&issue=2&articleid=1713833&show=abstract>
- Griffin, D. R. W. **Management**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1984.
- Gulick, L. H., & Urwick, L. **Papers on the Science of administration**. New York: Institute of Public Administration Columbia University, 1936.
- Harris, B. M. **Supervisory Behavior in Education**. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, 1985.
- Hersey, P., & Blanchard, K. **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs, N.J.: A Simon & Schmaste Company, 1993.
- Javadin, S. R. S. Fereshteh Amin, Maryam Tehrani and Ali Ramezani “Studing the Relationship Between Managerial/skill and Efficiency of Bank Branches.” **World Applied Sciences Journal** 11 (2010).
- Katz, R. L. “Skills of an Effective Administration.” **Harvard Business Review** 33 (January-February 1995): 33-42.
- Leitwood, K. A., & Montgomery, D. J. **The Principal Profile**. Totonto, ONT: OISEPress, 1986.
- Likert, R. **New Pattern of Management**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1961.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. V. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 6<sup>th</sup> ed. CA: Wadsworth Publishing, 2007.
- McClelland, D. C. “Testing for competence rather than for intelligence.” **American Psychologist** 28 (April 2011): 1-14.
- Memisoglu, S. P. “The Perception of Teachers About Management Skills of School Principals.” *คณะศึกษาศาสตร์กรมวิทยาศาสตร์การศึกษา Bolu / ตุรกึ Sümeyra Dilek Uylas, วารสารนานาชาติฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* 5, 2 (กุมภาพันธ์ 2560).
- Motafa, A., habib, H., FarZad, Q., & Nahid, J. “Prioritizing Managerail Skill Based on Katz’ Theory in Physical Education office of Universities in Iran.” **World Applied Sciences Journal** 20 (2012).



- Newman, W. H. **Administrative action : The techniques of organization and management.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, 1963.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. **Management Skill and Application.** 7<sup>th</sup> ed. Chicago: Irwin, 1995.
- Sergiovanni, T. J. **Education Governance and Administration.** New Jersey: Englewood Cliffs, 1980.
- Sergiovanni, T. J. **Educational Governance and Administration.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980.
- Simon, H. A. **Administrative Behavior.** New York: The Free Press, 1976.
- Steer, R. M. **Managing Effective Organization : An Introduction.** Boston: A Division of Wadsworth, Inc., 1985.
- Stone, J. A. F. **Management.** New Jersey: Prentice-Hill, Inc., 1978.
- Tillotson, E. A. "An Analysis of Technical, Human and Conceptual skills among student Affairs Administrators in Higher Education." *Dissertation Abstracts International*, 1996.
- Terry, G. R. **Principles of Management.** Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1979.
- Wiles, K. **Supervision for Better School.** 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1995.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 6812.2/1025

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 สิงหาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 35 ฉบับ

ด้วย นางสาวปณิดา ใจดี รหัสนักศึกษา 58252331 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 09 7127 5916



"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"

"Creative Organization"





**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
เรื่อง ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

-----

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ในหน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง	[1]
2	อายุ <input type="radio"/> น้อยกว่า 30 ปี <input type="radio"/> 30 - 39 ปี <input type="radio"/> 40 - 49 ปี <input type="radio"/> 50 ปีขึ้นไป	[2]
3	ระดับการศึกษา <input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> สูงกว่าปริญญาตรี	[3]
4	ตำแหน่ง ผู้บริหาร <input type="radio"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="radio"/> รองผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="radio"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู <input type="radio"/> ครู	[4]
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="radio"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="radio"/> 6 - 10 ปี <input type="radio"/> 1 - 15 ปี <input type="radio"/> 16 - 20 ปี <input type="radio"/> 21 - 25 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 25 ปี	[5]

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว โดยระดับตัวเลขในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ทักษะของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	<b>ทักษะด้านความรู้ความคิด</b>						[5]
1	มีความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม						[6]
2	สามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน						[7]
3	มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ						[8]
4	มีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน						[9]
5	มีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา						[10]
6	มีการใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม						[11]
7	มีการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง						[12]
8	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ						[14]
9	สามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ						[15]

ข้อ	ทักษะของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
13	สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง						[19]
14	มีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่						[20]
<b>ทักษะด้านการศึกษาและการสอน</b>							
15	มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน						[21]
16	สามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอน						[22]
17	มีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการศึกษาได้อย่างเหมาะสม						[23]
18	เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ						[24]
19	จัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ในเรื่องการเรียนการสอนและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานศึกษา						[25]
20	มีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู						[26]
21	สนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน						[27]
<b>ทักษะด้านมนุษย</b>							
22	มีความรู้และสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[28]
23	มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[29]
24	ให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน						[30]
25	สามารถร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ตลอดถึงการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[31]

ข้อ	ทักษะของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
26	ให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ						[32]
27	ให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง						[33]
28	ใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ						[34]
<b>ทักษะด้านมโนภาพ</b>							
29	สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน						[35]
30	มีการกำหนดนโยบายทางการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา						[36]
31	มีการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด						[37]
32	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา						[38]
33	สามารถจัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[39]
<b>ทักษะด้านมโนภาพ</b>							
34	มีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงบางส่วนของงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต						[40]
35	สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหน่วยงานที่ต้นสังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น						[41]

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

.....  
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามคำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	<input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง	[1]
2	ตำแหน่ง <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> ครู	[2]

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)

1. แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านมโนภาพ

.....

.....

.....

2. แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านมนุษย

.....

.....

.....

3. แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านความรู้ความคิด

.....

.....

.....

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวปณิดา ใจดี
วุฒิการศึกษา	<p>พ.ศ. 2542 สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา จากโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) จังหวัดสมุทรสาคร</p> <p>พ.ศ. 2545 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนครุณานุกเคราะห์ จังหวัดสมุทรสงคราม</p> <p>พ.ศ. 2548 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม</p> <p>พ.ศ. 2552 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</p> <p>พ.ศ. 2557 สำเร็จการศึกษา ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม</p> <p>พ.ศ. 2558 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร</p>
ประวัติการทำงาน	<p>พ.ศ. 2552 ครูอัตราจ้างโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) จังหวัดสมุทรสาคร</p> <p>พ.ศ. 2557 ครูผู้ช่วยโรงเรียนวัดคลองตันราษฎร์บำรุง จังหวัดสมุทรสาคร</p> <p>พ.ศ. 2559-2563 ครู คศ.1 โรงเรียนวัดคลองตันราษฎร์บำรุง จังหวัดสมุทรสาคร</p> <p>พ.ศ. 2563-ปัจจุบัน ครู คศ.1 โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) จังหวัดสมุทรสาคร</p>



ที่อยู่ปัจจุบัน

225/38 หมู่ 1 ตำบลบ้านแพ้ว อำเภอบ้านแพ้ว  
จังหวัดสมุทรสาคร 74120

