



ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8



โดย
นางสาวภัทรธีรา วงชาวดี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

MANAGERIAL SKILLS OF ADMINISTRATOR AFFECTING ORGANIZATIONAL
CULTURE OF SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 8



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2020
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของ
สถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

โดย ภัทร์ธีรา วงชาวดี

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา ว่างนอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร.สมใจ เดชบำรุง)

59252320 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ทักษะการบริหาร / วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

นางสาว ภัทธีรา วงษาวดี: ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร.
มีทนา วังถนอมศักดิ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เป็นหน่วยวิเคราะห์ จำนวน 48 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารใช้แนวคิดของกริฟฟิน วัฒนธรรมองค์การ ใช้แนวคิดของ แพตเตอร์สัน เพอร์รี่และปาร์คเกอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการวินิจฉัย และทักษะการตัดสินใจ ตามลำดับ
2. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ความซื่อสัตย์ เหนียว ประสงค์ของสถานศึกษา ความเป็นเลิศ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น การสร้างเสริมพลังอำนาจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ความหลากหลาย การตัดสินใจ การยอมรับ และการเอื้ออาทร ตามลำดับ
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะการบริหารเวลา และ ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

59252320 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : ADMINISTRATORS' SKILLS / ORGANIZATIONAL CULTURE

MISS PHATTEERA WONGSAWADEE : MANAGERIAL SKILLS OF ADMINISTRATOR AFFECTING ORGANIZATIONAL CULTURE OF SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 8 THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) the managerial skills of administrators under the secondary educational service area office 8, 2) the organizational culture of schools under the secondary educational service area office 8, and 3) the managerial skills of administrator affecting organizational culture of schools under the secondary educational service area office 8. The sample were 48 schools under the secondary educational service area office 8. The respondents consisted of a school director, a head of department of education, and a teacher with the total of 144. The research instrument was a questionnaire about the managerial skills of administrators based on Griffin concept organizational culture based on Patterson, Purkey and Parker concept. The statistics were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Stepwise multiple regression analysis.

The results were as follow :

1. The managerial skills of administrators under the secondary educational service area office 8, as a whole and as an individual aspect; was at a high level; ranking by arithmetic mean from high to low were conceptual skill, interpersonal skill, communication skill, technical skill, time-management skill, diagnostic skill, and decision-making skill.

2. The organizational culture of schools under the secondary educational service area office 8 , as a whole and as an individual aspect; was at a high level; ranking by arithmetic mean from high to low were integrity, organization purposes, quality, trust, empowerment, sense of community, diversity, decision making, recognition, and caring

3. Time-management skill, and the interpersonal skill affected the organizational culture of schools under the secondary educational service area office 8 were overall significantly different at the statistical level of .01

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.สมใจ เตชบำรุง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการศึกษาวิจัยเป็นอย่างดี ตลอดจนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ชัตติยา ต้วงสำราญ ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร ดร.ศุภากร เมฆขยาย นางอรญา เทพาสถิต และนางสาวสุนีย์ โพธิ์กาวิล ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อให้เครื่องมือนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด และได้ให้คำแนะนำที่เป็นแนวทางให้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขงานวิจัยให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ขอขอบคุณคณะผู้บริหาร คณะครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเป็นอย่างดี ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษารุ่นที่ 36 คณะครู โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา โดยเฉพาะ นายศิริโรจน์ ปั่นทองคำ นางสาวพิมพ์มา ชัยมา ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำที่ดี นางสาววิภาวรรณ นาคแว่น ที่ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาที่ดีเรื่อยมา และนายพุมพิงศ์ อัสสรตกุล ที่เป็นเหมือนพลังใจ และเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดีตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อจรรยา วงษาวดี คุณแม่พวงชมพู วงษาวดี และครอบครัววงษาวดี ผู้ให้ทุกสิ่งที่ดีงาม ให้กำลังใจ ให้การสนับสนุนในทุก ๆ เรื่อง เป็นแรงผลักดันอย่างยิ่งแก่ลูกในการศึกษาวิจัยด้วยดีเสมอมา จนนำมาซึ่งความสำเร็จ และความภาคภูมิใจในการศึกษาครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณบิดา มารดา บุรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณของผู้วิจัยทุกท่านที่ให้ความรู้อบรมสั่งสอนด้วยความปรารถนาดี และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ภัทร์ธีรา วงษาวดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	16
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	17
ปัญหาของการวิจัย	19
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	21
ข้อคำถามของการวิจัย.....	22
สมมติฐานของการวิจัย	22
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	22
ขอบเขตของการวิจัย	25
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	27
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	28
ทักษะการบริหาร.....	28
ความหมายของทักษะ	28
ความหมายของการบริหาร.....	29
ความหมายของทักษะการบริหาร.....	31
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร	32

วัฒนธรรมองค์การ (Organization culture).....	43
แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ	44
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ	47
ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ.....	48
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ	56
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8.....	58
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	61
งานวิจัยในประเทศ.....	61
งานวิจัยต่างประเทศ.....	69
สรุป.....	71
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	72
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	72
ระเบียบวิธีวิจัย	73
แผนแบบการวิจัย.....	73
ประชากร	73
กลุ่มตัวอย่าง.....	73
ผู้ให้ข้อมูล.....	74
ตัวแปรที่ศึกษา	74
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	76
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	77
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	79

สรุป	80
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	81
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	81
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8	83
ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8	92
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8	103
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	123
สรุปผลการวิจัย	123
อภิปรายผล	124
ข้อเสนอแนะ	130
ข้อเสนอแนะทั่วไป	130
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	131
รายการอ้างอิง	132
ภาคผนวก	140
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจ เครื่องมือวิจัย	141
ภาคผนวก ข สรุปแบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความคิดเห็น	144
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลอง เครื่องมือวิจัย	153
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย	156
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่าง	159
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือในการวิจัย	162



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 รายชื่อสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.....	58
ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล	74
ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	82
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของสถานศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (X_{tot})	84
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเทคนิค (x_1).....	85
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (x_2).....	86
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (x_3).....	87
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ทักษะการวินิจัย (x_4)	88
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ทักษะติดต่อสื่อสาร (x_5).....	89
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ทักษะการตัดสินใจ (x_6).....	90

ตารางที่ 11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ทักษะการบริหารเวลา (x_7).....	91
ตารางที่ 12	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y_{tot})	92
ตารางที่ 13	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเป้าประสงค์ ของสถานศึกษา (Y_1)	93
ตารางที่ 14	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างเสริม พลังอำนาจ (Y_2).....	94
ตารางที่ 15	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการตัดสินใจ (Y_3).....	95
ตารางที่ 16	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y_4)	96
ตารางที่ 17	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (Y_5).....	97
ตารางที่ 18	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเป็นเลิศ (Y_6).....	98
ตารางที่ 19	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการยอมรับ (Y_7).....	99
ตารางที่ 20	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเอื้อ อาทร (Y_8).....	100

ตารางที่ 21 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความซื่อสัตย์ (Y ₉).....	101
ตารางที่ 22 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความ หลากหลาย (Y ₁₀).....	102
ตารางที่ 23 ค่าสหสัมพันธ์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ที่ส่งผลความเป็นวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8	103
ตารางที่ 24 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม (X _{tot}) ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม องค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดย ภาพรวม (Y _{tot}).....	104
ตารางที่ 25 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y _{tot})	105
ตารางที่ 26 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Y ₁).....	106
ตารางที่ 27 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Y ₂).....	108
ตารางที่ 28 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการตัดสินใจ (Y ₃).....	109
ตารางที่ 29 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้าน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y ₄)	110
ตารางที่ 30 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความไว้วางใจ และความ เชื่อมั่น (Y ₅).....	112
ตารางที่ 31 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเป็นเลิศ (Y ₆).....	113

- ตารางที่ 32 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการยอมรับ (Y₇) 114
- ตารางที่ 33 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเอื้ออาทร (Y₈)..... 115
- ตารางที่ 34 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความซื่อสัตย์ (Y₉)..... 117
- ตารางที่ 35 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความหลากหลาย (Y₁₀)..... 118



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	25
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	26
แผนภูมิที่ 3 ทักษะทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษาของเดรดและโรว์ (Drade and Roe).....	36
แผนภูมิที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม องค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.....	122



บทที่ 1 บทนำ

จากพระบรมราโชวาท รัชกาลที่ 9 ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่มหาวิทยาลัย
วิชาการศึกษาศาสตร์ ประสานมิตร วันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ.2512 ที่กล่าวว่า “งานด้านการศึกษาเป็นงาน
สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของชาตินั้น ขึ้นอยู่กับการศึกษาของพลเมืองเป็นข้อใหญ่ ตามข้อเท็จจริงที่ทราบ
กันดีแล้ว รัชนีบ้านเมืองของเรามีพลเมืองเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งมีสัญญาณบางอย่างเกิดขึ้นด้วยว่า
พลเมืองของเราบางส่วนเสื่อมทรามลงไปในความประพฤติก่อและจิตใจ ซึ่งเป็นอาการที่น่าวิตกว่า ถ้าหาก
ยังคงเป็นอยู่ต่อไป เราอาจเอาตัวไม่รอดปรากฏการณ์เช่นนี้ นอกจากเหตุอื่นแล้ว ต้องมีเหตุมาจากการ
การศึกษาด้วยอย่างแน่นอน จึงพูดได้เต็มปากแล้วว่า เราจะต้องจัดงานด้านการศึกษาให้เข้มแข็ง
ยิ่งขึ้น...”¹ ซึ่งจากการปฏิรูปการศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต ด้านกระบวนการจัดการ
และด้านปัจจัยต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาพัฒนาทั้งระบบ บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่
จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ คือผู้บริหารสถานศึกษาเพราะต้องเป็นทั้งผู้นำ และผู้ประสาน
ความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอน และ
การเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดม และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ
เกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพที่สำคัญที่จะนำพา
องค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีเกียรติและมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการ
เปลี่ยนแปลงทางบริบทหลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ ผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะเหมาะสมกับ
สภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์การ
จัดการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ คุณภาพ ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการ
บริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น ฉะนั้นผู้บริหารย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จ
หรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์การแม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้อง แต่อาจได้รับ
ผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีทักษะทางการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์กร
ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร
การศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำที่สูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของ
ผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตยเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางด้านการศึกษา ความสามารถ
บุคลิก ลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

ทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดของประเทศ ก็คือ “ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้” เพราะ
ความสามารถและศักยภาพในการผลิตของแต่ละประเทศ ขึ้นอยู่กับองค์ความรู้ของคนในชาติประเทศ
ที่พลเมืองมีการศึกษาดี ย่อมได้เปรียบในการแข่งขันเสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านเกษตรกรรมหรือ

¹พระบรมราโชวาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9, "เกี่ยวกับการเรียนการศึกษา
," เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://campus.campus-sterstar.com/variety/21901.html>.

อุตสาหกรรม ด้วยเหตุที่การศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาจึงเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองของเรา คนที่ได้รับการศึกษาอย่างเหมาะสม

บทบาท ภาระ และหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีมากมาย ดังนั้นทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารงานให้มีคุณภาพ สิ่งสำคัญที่สุด คือ ตัวผู้บริหารต้องมีคุณภาพ ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง มีความเป็นผู้นำ ต้องนำความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเป็นอย่างดีเยี่ยม ซึ่งทักษะของผู้บริหารที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานี้ ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละบุคคลจะมี และใช้ไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละบุคคลที่จะแสวงหาให้ได้ซึ่งความรู้ความสามารถ และทักษะเพื่อทำให้สามารถบริหารงานอย่างเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และนอกจากทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ไปถึงเป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ยังต้องมีสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง นั่นคือ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความสำเร็จได้เปรียบเสียเปรียบ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การให้เกิดค่านิยมร่วมกัน ด้วยการเรียนรู้บทบาท และหน้าที่ขององค์การเพื่อเสริมสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือทางการบริหารที่มีอยู่หลากหลายภายในองค์การปลูกฝังพฤติกรรมให้เกิดกับสมาชิกตามที่องค์การต้องการ ด้วยการเลือกรูปแบบวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายของแต่ละองค์การพร้อมทั้งเสริมสร้างแนวทางในการรักษาวัฒนธรรมองค์การที่ดีมีคุณค่าให้คงอยู่ เพื่อเป็นปัจจัยในการเสริมสร้างความสำเร็จ แข็งแกร่งขององค์การนั้นอย่างยั่งยืนสืบไป

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสารสมัยใหม่ที่สามารถแพร่กระจายข่าวสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการอยู่รอดขององค์การ ฉะนั้นองค์การใดที่สามารถหนีภัยอยู่ได้ต้องการนั้นจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตลอดจนมีความรู้ความสามารถในอันที่จำเป็นพาองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามในการที่จะเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและการบริหารจัดการที่ดีได้นั้น ผู้บริหารควรจะมีความเป็นผู้นำในตัว ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันมีองค์ประกอบหลายประการที่จะช่วยให้สถานศึกษาอยู่ได้อย่างมั่นคง มีความเจริญก้าวหน้า และพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ²2545

ยุทธศาสตร์สำคัญในการปฏิรูปการศึกษา คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ถือว่าเป็นนวัตกรรมทางการบริหารรูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจในการปฏิรูปการศึกษาหลายประเทศทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทยด้วย หลักการสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ หลักการ

²เกษม วัฒนชัย, การผลิตและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ดีจำกัด, 2545), 84.

กระจายอำนาจเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคลกล่าวคือ ให้สถานศึกษาบริหารและจัดการศึกษาภายใต้ 4 งานหลัก ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป³ โดยให้อำนาจแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการ และดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการสถานศึกษา อันที่จะส่งผลให้สถานศึกษาดำเนินภารกิจเป็นไปตามกระทรวงศึกษาธิการกำหนด บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ภายใต้แนวทางพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด คือ ดี เก่ง และมีความสุข ซึ่งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายได้นั้น ต้องอาศัยการบริหารโดยใช้กระบวนการสำคัญ 3 ประการ ให้ประสานสัมพันธ์มีความสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน คือ 1) กระบวนการบริหาร 2) กระบวนการเรียนการสอน และ 3) กระบวนการนิเทศการศึกษา ซึ่งกระบวนการบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในการวางแผน

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาหลายอย่าง เช่น ระบบบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองนักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ชุมชน องค์กรท้องถิ่น แต่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานอย่างจริงจัง⁴

ดังนั้นในการปฏิบัติงานทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะการบริหารงาน ในการที่จะขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายนั้นย่อมหมายถึงผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ในงาน และต้องมีทักษะในการบริหารงานอีกด้วย⁵ ซึ่งในการจัดการศึกษาครู และบุคลากรทางการศึกษา ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุด เป็นฟันเฟืองคอยขับเคลื่อนสิ่งต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ทั้งจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียน เพื่อเติบโตและพัฒนาเป็นคนที่มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับครู และบุคลากรภายในสถานศึกษา ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง เพื่อเสริมสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้เกิดประสิทธิภาพความสำเร็จของงาน และเป็นประโยชน์สูงสุด

วัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่จะปรับปรุงความสามารถในการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยง

³คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546), 30-31.

⁴ชูชีพ บุญศรี, "ทักษะการบริหาร," **วารสารวิชาการ** 8, 9 (พฤษภาคม 2545): 18.

⁵รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ, "การเสริมสร้างทักษะการบริหารในการทำงานร่วมกัน," **พัฒนาเทคนิคการศึกษา** 11, 31 (2542): 29.

ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลากรในองค์การที่สร้างเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ได้ วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งและเหมาะสมกับสถานการณ์จึงกลายเป็นที่มาของการได้เปรียบ ในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ เนื่องจากการยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนไปได้ในทันทีเพราะการสร้างและปลูกฝัง วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งนั้นต้องใช้เวลาและความพยายามสูง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพล ต่อการบริหาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิธีการตัดสินใจ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานคุณภาพใน การปฏิบัติงาน การดำเนินการต่อข่าวสารวิธีปฏิบัติงาน สร้างความมั่นคง และเอกลักษณ์ร่วม สร้าง พฤติกรรมที่สอดคล้องกันในหมู่สมาชิก ส่งผลต่อความประทับใจของสมาชิกในรูปของการปฏิบัติงาน การสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์การ คุณภาพในการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์การยังเป็น ตัวการสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมกรรมการบริหารจำเป็นต้อง ตอบสนองต่อวัฒนธรรมองค์การ และความแตกต่างกันของแต่ละบุคคล การเข้าใจถึงวัฒนธรรม องค์การในโรงเรียนของฝ่ายบริหารจะส่งผลให้พฤติกรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ และสอดคล้อง กับกลุ่มปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งมีผลสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ที่ดีที่สุด⁶

โดยเฉพาะโลกยุคปัจจุบันที่ผู้บริหารองค์การเชื่อว่าความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ขึ้นกับความรู้อ ที่รวมถึงความสามารถในการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ และจากการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่มากกว่า ทรรศนะอื่น ๆ ดังนั้นการกำหนด ปลูกฝังและรักษาวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการ ดำเนินงานในโลกปัจจุบันได้จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญของผู้นำองค์การ⁷

ปัญหาของการวิจัย

สืบเนื่องจากแนวทางการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา เพื่อกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน โดยมุ่งหวังให้ การกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการ จัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งปรากฏชัดเจนนตามตรา 39 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 จะเห็นได้ว่า การมุ่งกระจายอำนาจการตัดสินใจไปให้ผู้ที่อยู่ใกล้ชิด ผู้เรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและชุมชนให้ได้มีส่วนร่วมกันตัดสินใจในการจัด การศึกษาให้มากที่สุด เป็นแนวคิดที่มุ่งให้สถานศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป⁸

⁶T. J. Sergiovanni and R. J. Starratt, **Supervision : A redefinition**, 5th ed. (Singapore: Mc Graw – Hall International, 1993), 153.

⁷ กัญญา ศิริสกุล, "การปกครองและการพัฒนาประเทศสิงคโปร์," **วารสารรามคำแหง** 14, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2554): 15.

⁸อุทัย บุญประเสริฐ, **หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2542), ข-ค.

การบริหารจัดการสถานศึกษาซึ่งมีผู้บริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งนั่นก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง ซึ่งการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางการบริหารหลายด้านเพื่อบริหารองค์การให้บรรลุตามเป้าหมายและก้าวสู่การเป็นสถานศึกษาที่ดีได้ ความสามารถในการบริหารและจัดการของผู้บริหารมีความสำคัญมากกับการบริหารจัดการข้อมูลทุกอย่างของโรงเรียนเพื่อเตรียมพร้อมในการเข้าใช้งาน กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ด้วยเหตุนี้ การบริหารงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความชำนาญและความสามารถเพราะการปฏิบัติงานใด ๆ หากหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญ มีทักษะในการบริหารงานต่าง ๆ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม มีความฉลาดทั้งทางด้านสติปัญญา และด้านอารมณ์ รวมทั้งปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ จึงจะสามารถนำพาสถานศึกษา ไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลทั้งทางการศึกษา และการบริหาร เท่าที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความสนใจในหน้าที่ มีความสนใจด้านวิชาการน้อยกว่าด้านอื่น ๆ เป็นผู้บริหารที่ยึดวัฒนธรรมบริหารแบบเดิม ๆ ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ไม่มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เป็นผู้บริหารที่ไม่มีแนวทางในการบริหารจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นผู้บริหารที่ขาดทักษะในการบริหาร จนอาจทำให้องค์การเกิดความล้มเหลว ไม่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน⁹ ซึ่งในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องเกิดจากความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์การ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดนโยบายในการบริหาร และมีแนวทางในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งความเป็นหนึ่งเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ครูมีความสุขในการทำงาน และเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะทำงานให้องค์การอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้ผลงานมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าพอใจ และทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าไปด้วย และอีกสิ่งหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหาร บริหารงานให้สำเร็จนั่นคือ การสื่อสารเป้าหมายของงาน ให้บุคลากรเข้าใจ ซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพราะเป้าหมายที่เรากำหนดขึ้นนั้น อาจเป็นเรื่องยากของบุคลากร หรือเป็นข้อกั่วงวลของบุคลากรได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้เทคนิค และพลังในการสื่อสารให้ดี เพื่อให้บุคลากรยอมรับในเป้าหมายและมองเห็นประโยชน์กับเป้าหมายที่กำลังจะไป โดยการจูงใจให้ทีมงานรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายนั้นเป็นของบุคลากรด้วยเช่นกัน ไม่ใช่เป็นของหัวหน้าเพียงคนเดียว ผู้บริหารก็ต้องแสดงให้บุคลากรเห็นถึงความกล้าในการตัดสินใจ การแสดงทรรศนะ เพราะจริง ๆ แล้ว เราตัดสินใจทุกเรื่อง แม้ว่าเราจะบอกว่าเราไม่ตัดสินใจ เพราะผู้บริหารต้องรับผิดชอบในทุก ๆ เรื่องที่ได้ตัดสินใจไป บุคลากรอาจมีความกลัว หัวหน้างานควรทำให้บุคลากรฝึกในการตัดสินใจ อย่างกล้าที่จะตัดสินใจ แล้วเมื่อตัดสินใจแล้ว ควรลงมือปฏิบัติทันที แล้วหัวหน้างานควรเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ แล้วใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาตัดสินใจ เพราะถ้าผู้บริหารไม่กล้าที่จะตัดสินใจ งานต่าง ๆ ก็จะไม่

⁹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย** (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายแผน และมาตรฐานการศึกษาฯ และวัฒนธรรม สกศ., 2545).

แล้วงานต่าง ๆ ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายไปได้ ทักษะการเป็นผู้บริหารจะทำให้กลายเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ ที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลรอบทิศทาง ผู้บริหารก็ควรใช้ทักษะเหล่านี้ในการปฏิบัติงานให้ครบถ้วน แล้วมุ่งมั่นสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงจะประสบผลสำเร็จ

อีกด้านที่สำคัญ คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาส่วนใหญ่ในปัจจุบันยังมีปัญหาและอุปสรรคอีกหลายประการ ปัญหาที่สำคัญที่สุดเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ยังเป็นแนวตั้งมากกว่าแนวราบ ยึดถือระเบียบปฏิบัติที่สืบทอดกันมายาวนาน ปฏิบัติงานตามที่อยู่บังคับบัญชาสั่งเท่านั้น บุคลากรในสถานศึกษาส่วนใหญ่จัดระเบียบการทำงานประจำแต่ละวันไม่ได้ ขาดความกระตือรือร้นในเรื่องของการปฏิรูปวิธีการทำงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการนำรูปแบบใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ ทั้งในเรื่องของการจัดการเรียนการสอนการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มักจะกังวลในเรื่องที่มีคนพูดถึงเรื่องใหม่ ๆ ว่าจะเป็นการเพิ่มงานประจำให้มากขึ้นอีกจึงปฏิเสธหรือไม่ก็ทำอย่างไม่เต็มใจ และเกิดการต่อต้านผู้ที่มาปรับเปลี่ยนภายในองค์การ¹⁰

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 พบว่า ยังมีประเด็นปัญหา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการขาดการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยมุมมองให้ข้อมูลที่ครบถ้วนแก่บุคลากร คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การตัดสินใจของผู้บริหาร การสร้างศรัทธาของผู้บริหารที่มีให้แก่องค์การ และวัฒนธรรมองค์การภายในโรงเรียน¹¹

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 เพื่อจะได้นำผลงานวิจัยที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ร่วมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้น และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลแก่หน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้สามประการ ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
2. เพื่อทราบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
3. เพื่อทราบทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

¹⁰สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, วิทยากรยวสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู (กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่งจำกัด, 2551), 44.

¹¹สัมภาษณ์, บุคลากร และครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8, 22 กุมภาพันธ์ 2561.

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของงานวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับใด
2. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับใด
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 สามารถตอบคำถามของงานวิจัยทั้งสามประการข้างต้นได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานเพื่อการวิจัยได้ ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับปานกลาง
2. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับปานกลาง
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นการดำเนินการในลักษณะขององค์การเชิงระบบ (system approach) ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์ก และออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่กล่าวว่า การดำเนินงานของโรงเรียนประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) และผลผลิต (outputs) จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (context) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback)¹²

แนวคิดนี้ช่วยให้การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและยังสามารถชี้ให้เห็นถึงความพยายามของผู้บริหาร ในการเริ่มเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบอีกด้วย สำหรับปัจจัยการผลิตในระบบการศึกษา คือ การจัดการศึกษา บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยเหล่านี้ถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์การ ซึ่งได้แก่ การบริหาร การเรียนการสอน การนิเทศ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน ในการวิจัยครั้งนี้ ปัจจัยนำเข้า (inputs) ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารซึ่งเป็นปัจจัยนำไปสู่ผลผลิต (output) คือ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

¹²Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadsworth, 2012).

ในส่วนของ ทักษะการบริหารของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากที่กล่าวมาจึงมีนักทฤษฎีหลายท่านได้กล่าวถึงทักษะทางการบริหารไว้หลากหลาย ดังนี้ แคทซ์ (Katz) ได้กล่าวถึงทักษะการบริหารประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้ 1) ทักษะทางเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะด้านมนุษย (human skills) 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills)¹³ แฮริส (Harris) ได้กล่าวถึง ทักษะการบริหารประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) ทักษะด้านมโนภาพ ประกอบด้วย การมองเห็นภาพโดยรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การรู้จักสังเคราะห์ การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ และการรู้จักถามคำถาม 2) ทักษะทางด้านมนุษย ประกอบด้วย การเข้าอกเข้าใจ การรู้จักสังเกต การรู้จักสัมผัสภาษา การรู้จักนำการอภิปราย สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และการแสดงบทบาทสมมติได้ 3) ทักษะทางเทคนิค ประกอบด้วย การอ่าน เขียน พูด จัดลำดับเรื่องราวเป็น สาทิตได้ เขียนแผนภูมิและวาดภาพสื่อได้ คำนวณเป็น สามารถเป็นประธานในที่ประชุมได้¹⁴ เซอร์จิอวานนีและสตราต (Sergiovanni and Strarat) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหาร ประกอบด้วย 3 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะด้านมนุษย (human skills) 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills)¹⁵ และ ดูบริน (Dubrin) กล่าวถึงทักษะการบริหารประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) หมายถึง มีความรู้ ความชำนาญ ในกิจกรรมเฉพาะส่วนของงาน 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) หมายถึง ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) หมายถึง ความสามารถในการประสานงานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skill) หมายถึง มีความสามารถในการสืบสวนปัญหา และหาวิธีแก้ไขปัญหา และ 5) ทักษะด้านนโยบาย (political skill) หมายถึง กำหนดหลักการ วิธีปฏิบัติ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ¹⁶

และในการศึกษาครั้งนี้ใช้ทักษะการบริหารตามแนวคิดของ กริฟฟิน (Griffin) กล่าวไว้เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารว่า เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 7 ประการ ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) 4) ทักษะการวินิจฉัย (diagnostic skills) 5) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (communication

¹³Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* 33, 1 (January – February 1995): 22-42.

¹⁴Ben M. Harris, *Supervisory in Education* (Englewood Cliff: Prentice Hall, 1963), 15-16.

¹⁵ Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Strarat, *Supervision Human Perspective*, 3rd ed. (New York: Mcgraw – Hill, 1983), 30.

¹⁶Andrew J. Dubrin, *ESSENTIALS OF MANAGEMENT* (Mason: South Western Cengage Learning, 2012), 16.

skills) 6) ทักษะการตัดสินใจ (decision – making skills) 7) ทักษะการบริหารเวลา (time – management skills)¹⁷

ส่วนแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดไว้ หลายท่าน เช่น เซอร์จิโอวานนี และสตาร์เรตต์ (Sergiovanni and Starratt) กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การ ได้ก่อตัวขึ้นมาจากสิ่งต่อไปนี้ 1) ประวัติของสถานศึกษา (School’s history) 2) ความเชื่อ (beliefs) 3) ค่านิยม (values) 4) บรรทัดฐานและมาตรฐาน (norms and standard) และ 5) รูปแบบของพฤติกรรม (patterns of behavior)¹⁸ โรบบินส์และโคลเตอร์ (Robbins and Coulter) ได้กล่าวถึงประเด็นในวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 ลักษณะคือ 1) การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (creating an innovative culture) 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ตอบสนองต่อลูกค้า (creating an customer - responsive culture) และ 3) บำรุงจิตวิญญาณที่ทำงาน (Spirituality and Organizational Culture)¹⁹ และในการศึกษาครั้งนี้ใช้วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ แพตเตอร์สัน เพอร์กี้และปาร์คเกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ซึ่งได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การไว้ 10 ประการ ดังนี้ 1) เป้าประสงค์ของสถานศึกษา (school purposes) 2) การสร้างเสริมพลังอำนาจ(empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (sense of community) 5) ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (trust and confidence) 6) ความเป็นเลิศ (excellence) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) ความซื่อสัตย์ (integrity) และ 10) ความหลากหลาย (diversity)²⁰

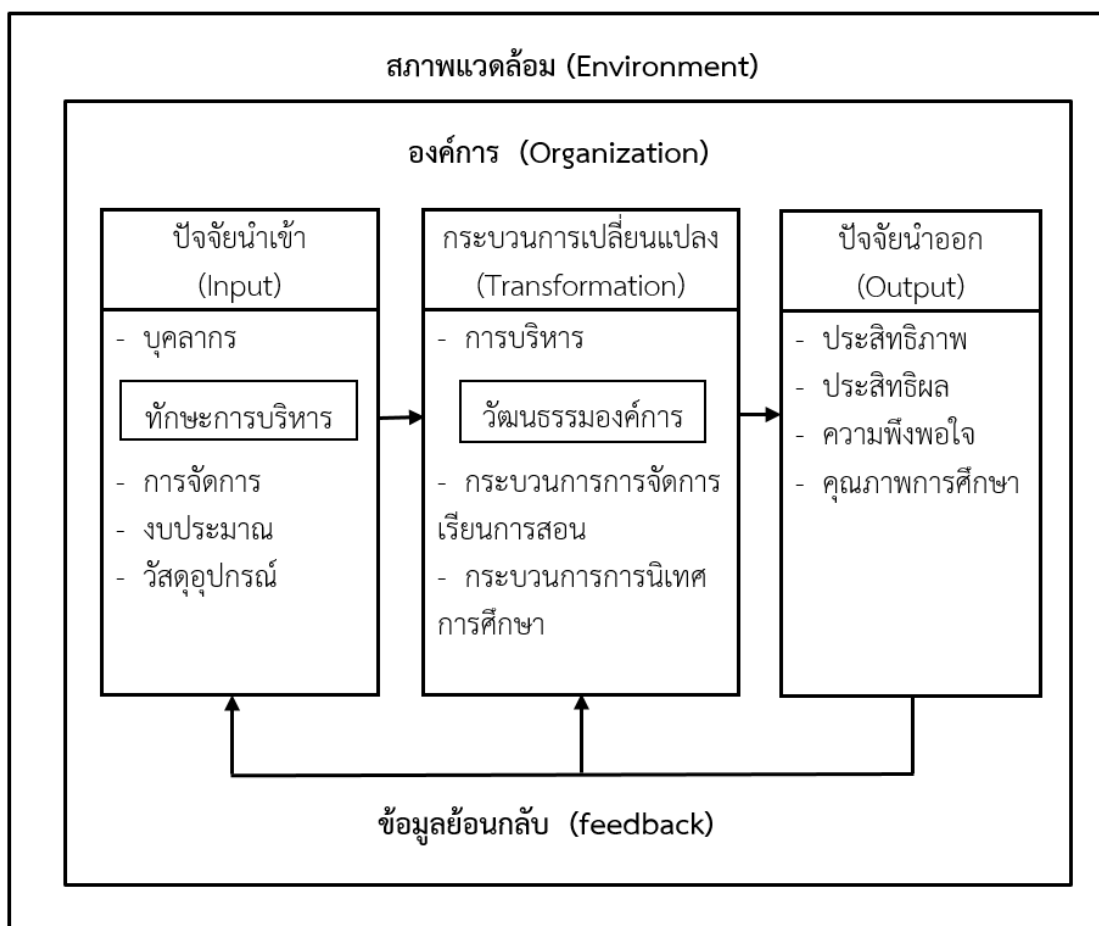
จากแนวคิด และขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดกริฟฟิน (Griffin) และได้นำแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์กี้และปาร์คเกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดมาเป็นขอบข่ายการวิจัย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

¹⁷Ricky W. Griffin, **Management Principles and Practices**, 11th ed. (Canada: Nelson Education, 2013), 13-15.

¹⁸ Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Strarat, **Supervision Human Perspective**, 4th ed. (New York: Mcgraw – Hill Book Company, 1988), 106.108.

¹⁹Stephen P. Robbins and Mary Coulter, **Management**, 11th ed. (Harlow Essex England: Pearson, 2012), 86-88.

²⁰Jerry L. Patterson, Stewart C. Purkey, and Jackson V. Parker, “**Guiding Beliefs of Our School District,**” **Productive School Systems for a Nonrational World** (New York: McGraw – Hill book Company, 1986), 50-51.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadworth, 2012), 21-22.

: Ricky W. Griffin, **Management Principles and Practices**, 11th ed. (Canada : Nelson Education, 2013), 13-15.

: Jerry L.Patterson, Stewart C Purkey and Jackson V. Parker, “ Guiding Beliefs of Our School District,” **Productive School Systems for a Nonrational World** (New York : McGraw – Hill book Company, 1986), 50-51.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารใช้แนวคิดของกริฟฟิน (Griffin) ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 7 ประการ ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) 4) ทักษะการวินิจฉัย (diagnostic skills) 5) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (communication skills) 6) ทักษะการตัดสินใจ (decision – making skills) และ

7) ทักษะการบริหารเวลา (time – management skills)²¹ และวัฒนธรรมองค์การ ใช้แนวคิดของ แพตเตอร์สัน เพอร์กีและปาร์คเกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ซึ่งได้กล่าวถึงวัฒนธรรม องค์การไว้ 10 ประการ ดังนี้ 1) เป้าประสงค์ของสถานศึกษา (school purposes) 2) การสร้างเสริม พลังอำนาจ (empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ สถานศึกษา (sense of community) 5) ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (trust and confidence) 6) ความเป็นเลิศ (excellence) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) ความ ซื่อสัตย์ (integrity) และ 10) ความหลากหลาย (diversity)²² โดยสรุปเป็นขอบเขตการวิจัย ได้ตั้ง แผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Ricky W.Griffin, **Management Principles and Practices**, 11th ed. (Canada: Nelson Education, 2013), 13 - 15.

: Jerry L.Patterson, Stewart C Purkey and Jackson V. Parker, “ Guiding Beliefs of Our School District,” **Productive School Systems for a Nonrational World** (New York : McGraw – Hill book Company, 1986), 50-51.

²¹Griffin, **Management Principles and Practices**, 13-15.

²²Jerry L. Patterson, Stewart C. Purkey, and Jackson V. Parker, “**Guiding Beliefs of Our School District**,” **Productive School Systems for a Nonrational World** (New York: Magraw – Hill book Company, 1986), 50-51.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ดังนี้

ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่วว่องไว ความถูกต้องในการบริหารงานของผู้บริหารที่แสดงว่าเป็นผู้บริหารที่ดี เป็นผู้บริหารที่มีองค์ความรู้ มีประสิทธิภาพ ในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงาน ผ่านกระบวนการร่วมมือ และประสานงานกันระหว่าง มนุษย์และทรัพยากรทางการบริหาร ให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุเป้าหมายองค์การนั้นได้ และความถูกต้องในการบริหารงานของผู้บริหารที่แสดงว่าเป็นผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพสามารถบริหารงานและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย 7 ทักษะ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด 4) ทักษะการวินิจฉัย 5) ทักษะการติดต่อสื่อสาร 6) ทักษะการตัดสินใจ และ 7) ทักษะการบริหารเวลา

วัฒนธรรมองค์การ สิ่งที่บุคคลในองค์การมีความเชื่อ ค่านิยม ระเบียบแบบแผนความประพฤติและการปฏิบัติของบุคคลในองค์การ ความเข้าใจว่าสิ่งใดควรกระทำและสิ่งใดที่ไม่ควรกระทำ ในการปฏิบัติงาน และมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของบุคลากร ซึ่งทำงานร่วมกันในองค์การ ประกอบด้วย 10 ประเด็น คือ 1) เป้าประสงค์ของสถานศึกษา 2) การสร้างเสริมพลังอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา 5) ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น 6) ความเป็นเลิศ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์ และ 10) ความหลากหลาย

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 หมายถึง หน่วยงานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) ในเขตพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีโรงเรียน ทั้งหมด จำนวน 26 โรงเรียน และจังหวัดกาญจนบุรี มีโรงเรียนทั้งหมด จำนวน 29 โรงเรียน รวมจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 55 โรงเรียน

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา โดยมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 1) ทักษะการบริหาร 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ทักษะการบริหาร

ทักษะการบริหารในแต่ละองค์การ มีการจัดการในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไป ตามแต่ละองค์การนั้น ๆ และในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ที่ดำเนินอยู่ ไม่มีสิ่งใดสำคัญเกินกว่าการบริหาร หรือการจัดการ ทั้งนี้เพราะการบริหารหรือการจัดการเป็นงานสำคัญต่อการอำนวยความสะดวกให้มนุษย์ทำงานต่าง ๆ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

ทักษะการบริหาร เป็นคำที่เกิดจากการประสมคำของ คำว่า “ทักษะ” และ “การบริหาร” โดยมีนักการศึกษา และนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “ทักษะ” และ “การบริหาร” ไว้ดังนี้

ความหมายของทักษะ

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ทักษะ ไว้ดังนี้

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ให้ความหมายของทักษะ (skill) ว่า คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะที่เกิดขึ้นมาจากพื้นฐานของความรู้ จะสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว²³ นิวแมน (Newman) ได้ให้ความหมายของทักษะว่า คือความสามารถในการทำงานหรือกระทำให้บรรลุเป้าหมายปลายทาง ตามเป้าประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้อย่างโดยเร็ว²⁴ แคทซ์ (Katz) ให้ความหมายของทักษะว่า คือความสามารถในการเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ ออกมาเป็นรูปของการกระทำ²⁵ และพะยอม วงศ์สารศรี นักการศึกษาของไทย ให้ความหมายของทักษะ (Skill) ว่าเป็นความสามารถในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง หรือเป็นความชำนาญในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง²⁶ พีระ พนาสุภน ได้กล่าวว่า ทักษะ (skill)

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

²⁴William H. Newman, *Administrative action: The techniques of organization and management* (New Jersey: Prentice – Hall, 1963), 5.

²⁵Katz, "Skills of an Effective Administrator."

²⁶พะยอม วงศ์สารศรี, *องค์การและการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2552), 64.

หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติได้ในระดับที่ทำได้อย่างคล่องแคล่วหรือชำนาญ อันเกิดจากการทำหรือปฏิบัติบ่อยๆ ดังนั้นทักษะจะต้องมาจากพื้นฐานที่สำคัญคือ ความเข้าใจและใช้เป็น ซึ่งปัจจุบันการประเมินผลลัพธ์ของการเรียนรู้ (learning outcomes) มักจะกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญ คือ ความเข้าใจใช้เป็นและทักษะ (literacy and skill) เช่น ความเข้าใจใช้เป็นในด้าน ICT, ความเข้าใจใช้เป็นในด้านภาษา, ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ, ทักษะการสื่อสาร, ทักษะการทำงานร่วมกัน ฯลฯ²⁷ ครรชิต มาลัยวงศ์กล่าวว่า ทักษะนั้นได้รับการบัญญัติให้ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า skill พจนานุกรมเคมบริดจ์ ให้ความหมายว่า “an ability to do activity or job well, especially because you have practiced it” อีกนัยหนึ่งคือ ความสามารถในการทำงานใด ๆ ได้ดีเพราะได้รับการฝึกฝนมาแล้ว ความสามารถและกำลังการผลิตที่ได้มาจากความพยายามอย่างรอบคอบอย่างมีระบบ และยั่งยืนเพื่อให้เกิดความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับความคิด²⁸

ดังนั้นสามารถสรุปความหมายของทักษะได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อเกิดความชำนาญ ซึ่งอาจหมายถึงทักษะทั้งทางด้านร่างกายสติปัญญา หรือสังคม ที่เกิดขึ้นจากการกระทำบ่อย ๆ ซ้ำ ๆ หรือตั้งใจฝึกฝนให้เกิดทักษะนั้น ๆ ขึ้น

ความหมายของการบริหาร

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร ไว้ดังนี้

สโตน (Stone) ให้ความหมายของการบริหารว่า คือกระบวนการของการวางแผนการจัดการ การแนะนำ และการควบคุม โดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร มุ่งใช้เพื่อผลแห่งการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้²⁹ เทอรี (Terry) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผนการจัดการ การจูงใจ และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ ที่มีอยู่³⁰ ฟลิปโป (Flippo) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กระบวนการในการวางแผนการจัดการองค์การการปกครอง และการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด³¹ บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยผู้บริหารไม่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติเพียงแต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ซึ่งปฏิบัติงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือ

²⁷พีระ พนาสุภน, "เข้าใจใช้เป็น, ทักษะ, ความเชี่ยวชาญ และสมรรถนะ," เข้าถึงเมื่อ 25 มิถุนายน 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.peerapanasupon.com/?p=874>.

²⁸Business Dictionary, **Skill** (Washington, D.C.: WebFinance, 2017).

²⁹Jame A.F. Stone, **Management** (New Jersey: Prentice-Hill, Inc, 1978), 4.

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

³¹Edwin B. Flippo, **Principle of Personnel Management** (New York: Mc. Graw-Hall, 1970), 1.

เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก³² เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นและหรือโดยผู้อื่น เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ³³ ซีมอน (Simon) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยผู้บริหารไม่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติเพียงแต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ซึ่งปฏิบัติงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก³⁴ ฮาลปิน (Halpin) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทางการศึกษา การอุตสาหกรรม หรือองค์กรของรัฐ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) งาน (Task) หมายถึง งานที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรใดปราศจากงานหรือภารกิจที่ต้องกระทำแล้ว องค์กรนั้นก็ไม่มีคามจำเป็นหรือมีเหตุที่จะดำรงอยู่อีกต่อไป 2) องค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization) หมายถึง กลุ่มชนิดพิเศษ เป็นกลุ่มสังคมที่ประกอบด้วยผู้นำ และสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกขององค์กรต่างก็มีหน้าที่รับผิดชอบ มีบทบาทที่คาดหวังหรือที่กำหนดเอาไว้แตกต่างกันออกไป โดยสมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน 3) กลุ่มผู้ร่วมงาน (Work Groups) หมายถึง บุคคลซึ่งถูกเลือกให้ดำรงตำแหน่งตามทีละระดับไว้ องค์กรหนึ่งอาจมีผู้ร่วมงานกลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่มก็ได้ และ 4) ผู้นำ (Leaders) หมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของกลุ่มย่อยในองค์กรก็ได้ ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างก็มีส่วนร่วมรับผิดชอบการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ³⁵ ดรักเกอร์ (Drucker) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงไปโดยอาศัย³⁶ ยาเบ็ญ เรื่องจรรยาสุรี ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ ความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจว่าพฤติกรรมการบริหารองค์กรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติในการบริหาร³⁷

จากความหมายของนักการศึกษาหลายท่านที่กล่าวมาแล้ว ทั้งของประเทศไทย และชาวต่างประเทศ พอสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ งานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน หรือองค์กร โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรในด้านอื่น ๆ ที่มีอยู่

³²Chester I. Barnard, *The Function of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard, 1968), 72.

³³Sergiovanni, *Education Governance and Administration* (New Jersey: Englewood Cliffs, 1980), 5.

³⁴Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: The Free Press, 1976).

³⁵Andrew. W. Halpin, *Theory and Research in Administration* (New York: Macmillan, 1966), 161.

³⁶Peter F. Drucker, *Management : Tasks, Responsibility, Practices* (London: Pan Book Ltd, 1979), 9.

³⁷ยาเบ็ญ เรื่องจรรยาสุรี, "ทฤษฎีทางการบริหาร," เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2561, เข้าถึงได้จาก www.kroobannok.com/blog/

โดยบริหารผ่านทางกระบวนการวางแผน การคิด การวิเคราะห์ การจัดการ การชักจูงใจ และการกำกับติดตามควบคุม

ความหมายของทักษะการบริหาร

มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหาร ไว้หลากหลาย มากมาย ดังนี้ กริฟฟิน (Griffin) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะบางประการ เพื่อเติมเต็มบทบาทอันจะก่อให้เกิดการจัดการประสบความสำเร็จ โดยตรงต่อองค์การ³⁸ จอห์นสัน, แคสท์ และโรเซนวิก (Johnson, Kast and Rosenzweig) กล่าวไว้ว่า การบริหารเป็นการร่วมมือและประสานงานกันระหว่างมนุษย์ และทรัพยากรทางวัตถุอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจะต้องมีอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ 2) มนุษย์ที่พร้อมจะปฏิบัติงาน 3) เทคโนโลยีในการดำเนินงาน และ 4) องค์การที่จะดำเนินงาน³⁹ นิวแมน (Newman) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารงาน (Administrative Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานหรือกระทำให้บรรลุสู่เป้าหมายปลายทางขององค์การอย่างรวดเร็ว⁴⁰ ดริคเกอร์ (Drucker) ปรมาจารย์ทางด้านการบริหาร ของสหรัฐอเมริกา กล่าวไว้ว่าการบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ หรือเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกับผู้อื่น⁴¹ เดล (Dale) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดการองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า⁴² จักรกฤษ สิงห์ศิลารักษ์ ได้ให้ความหมายของ ทักษะการบริหารงาน (Management Skills) หมายถึง ความสามารถทางพฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยทรัพยากรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหาร⁴³ สุณา อิศสาหาค ได้ให้ความหมายของ ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอย่างรวดเร็วถูกต้องโดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงาน

³⁸Griffin, *Management Principles and Practices*, 13-15.

³⁹Richard A. Johnson, Fremont E. Kast, and James E. Rosenzweig, "Systems Theory and Management," *Management Science* 10, 2 (January 1964): 383.

⁴⁰William H. Newman, *Administrative action : The techniques of organization and management* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-hall,, 1963), 5.

⁴¹Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibility, Practices* (London: Pan Book, 1979), 9.

⁴²Ernest Dale, *Management: Theory and Practice* (New York: McGraw Hill, 1968), 4.

⁴³จักรกฤษ สิงห์ศิลารักษ์, "ทักษะการบริหาร," (เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2560), เข้าถึงได้จาก <http://ipadd.edupolice.org/knowledge/jobMan1.ppt>.

บรรลุตตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป⁴⁴ สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึง ฟอลเลตต์ (Follett) ทฤษฎีทางด้านทักษะการบริหารว่า ได้อธิบายว่าเป็นภาระที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บุคคลอื่น ปฏิบัติโดยมุ่งเป้าหมายหลัก โดยผู้บริหารเองไม่จำเป็นต้องปฏิบัติงานดังกล่าวด้วยตนเอง⁴⁵ วิเชียร วิทยอดุม ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การอันเป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งไว้⁴⁶ และสมศักดิ์ คงเที่ยง ได้กล่าวถึง รูปแบบของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นทักษะความรู้ทางด้านเทคนิค แบ่งไปตามงาน 4 งาน ดังต่อไปนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค ด้านงานวิชาการ 2) ทักษะด้านเทคนิค งานด้านปกครอง 3) ทักษะด้านเทคนิค งานด้านธุรการ 4) ทักษะด้านเทคนิค งานด้านบริการ ซึ่งแบ่งย่อยออกเป็น 7 ด้าน คือ ด้านงานโภชนาการ ด้านงานแนะแนว ด้านงานพยาบาล ด้านงานโสตทัศนศึกษา ด้านงานอาคารสถานที่ ด้านห้องสมุด และด้านงานประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน⁴⁷

จากความหมายที่นักวิชาการเสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่วว่องไว ความถูกต้องในการบริหารงานของผู้บริหารที่แสดงว่าเป็นผู้บริหารที่ดี เป็นผู้บริหารที่มีองค์ความรู้ มีประสิทธิภาพ ในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงาน ผ่านกระบวนการร่วมมือ และประสานงานกันระหว่าง มนุษย์และทรัพยากรทางการบริหาร ให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นได้ และความถูกต้องในการบริหารงานของผู้บริหารที่แสดงว่าเป็นผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพสามารถบริหารงานและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

การบริหารและการจัดการในสถานศึกษาจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ประสพการณ์ และความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิถีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ในการบริหารงานที่ดีผู้บริหารที่มีความสามารถจำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ มีความเชี่ยวชาญและประสพการณ์มากพอในการ

⁴⁴สุธา อีสสาหาก, "ทักษะการบริหาร," (เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2560), เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/suna242/12654>.

⁴⁵สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขและเพิ่มเติม (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2549), 15.

⁴⁶วิเชียร วิทยอดุม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2553), 1.

⁴⁷สมศักดิ์ คงเที่ยง, หลักการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 25.

บริหาร ต้องมีการรับรองมาตรฐานวิชาชีพ และมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพที่ยึดถือ และปฏิบัติอย่างเคร่งครัด การบริหารงานจึงจะประสบผลสำเร็จ และเปิดประสิทธิภาพได้ด้วยดี

แคทซ์ (Katz) ได้ทำการวิเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับทักษะการบริหาร ดังนี้

1. ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของบุคคลทั่วไป

2. การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ ที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ ที่มีอยู่โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ทักษะบริหารตามแนวคิดของแคทซ์ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค

3.1 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ของงานในโรงเรียนตลอดจนสามารถคาดคะเนผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

3.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจธรรมชาติของคน เข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานและเหตุผลในการกระทำของบุคคลเหล่านั้น สามารถที่จะใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมแก่ผู้ร่วมงานเพื่อชักจูงใจให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่ผู้นำต้องการ

3.3 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถด้านการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจในงาน จัดเป็นความสามารถด้านปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ผู้นำในหน่วยงานจะต้องรู้ แม้จะไม่ได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ทักษะหรือความสามารถในด้านนี้หาได้ด้วยการศึกษาอบรม การฝึกงาน หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงของตนเอง⁴⁸

คุนซ์ และเวห์ริช (Koontz and Weihrich) มีแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดของแคทซ์ (Katz) โดยเพิ่มทักษะทางการออกแบบอีกหนึ่งทักษะ นั่นคือ ทักษะความสามารถในการแก้ปัญหาในแนวที่จะเกิดประโยชน์จากองค์การ⁴⁹

เซอร์จิอวานนี และสตาร์รัต (Sergiovanni and Starrat) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย 7 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ (Leadership Skill) หมายถึง ทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทั้งทางด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน

⁴⁸Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* 33, 1 (January – February 1955): 22-42.

⁴⁹Harold Koontz and Heinz Weihrich, *Essentials of Management*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007), 7-8.

การมอบหมายงาน การประเมินผล การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม และการตัดสินใจ เป็นต้น

2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ในบางครั้งอาจจะเรียกว่า ทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน เป็นต้น

3) ทักษะด้านบริหารงานบุคคล (Human Skill) หมายถึง ความสามารถทางการสนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น

4) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในวิธีการกระบวนการวิธีดำเนินการ และเทคนิคด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิคไม่ใช่เทคนิคด้านการสอนแต่เป็นเทคนิคที่ครอบคลุมถึงความรู้เฉพาะอย่างในด้านการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

5) ทักษะด้านการศึกษา (Educational Skill) หมายถึง ทักษะการสอน การวัดผลการศึกษา การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นต้น

6) ทักษะด้านการสร้างความคิด (Conceptual Skill) หมายถึง ทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งสำหรับการเป็นผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การเผชิญปัญหา เป็นต้น

7) ทักษะด้านการประเมินผล (Assessment Skill) หมายถึง ความสามารถด้านการประเมินผล ซึ่งอาจประเมินได้ด้วยการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต⁵⁰

กริฟฟิน (Griffin) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเพื่อความสำเร็จของตนเองและองค์การ ซึ่งทักษะดังกล่าวประกอบด้วย 7 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะอย่างแรกของผู้บริหารที่มีความจำเป็นและสำคัญเพื่อให้งานที่องค์การปฏิบัติอยู่ประสบความสำเร็จ และเพื่อความสำเร็จของผู้บริหารเองด้วย เป็นความรู้ความสามารถในเชิงปฏิบัติการ เทคนิคกระบวนการบริหารและการจัดการ การมอบหมายกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายนอกและภายในองค์การ การมีสัมพันธ์เพื่อการกระตุ้นบุคลากรและกลุ่ม การพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยบุคลากรในองค์การและบุคคลซึ่งมีตำแหน่งสูงกว่าผู้บริหาร แม้ว่าผู้บริหารบางคนซึ่งมีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ดีนักประสบความสำเร็จในการทำงาน แต่สำหรับผู้บริหารที่มีทักษะดังกล่าวนี้ดีกว่ามีแนวโน้มว่าจะประสบความสำเร็จได้มากกว่า

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นทักษะการจัดการสิ่งที่เป็นนามธรรม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การและสิ่งแวดล้อมขององค์การ เพื่อบริหารจัดการองค์การในลักษณะขององค์รวม ซึ่งทักษะนี้เป็นส่วนช่วยในการตัดสินใจการบริหารจัดการองค์การในภาพกว้าง

⁵⁰Sergiovanni and Strarat, *Supervision Human Perspective*, 30.

4. ทักษะการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะมีทักษะในการวินิจฉัย ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้เห็นภาพการตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ ผู้บริหารจะวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรและทำการวินิจฉัยเพื่อหาทางออกของการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร เช่นเดียวกับแพทย์ที่วินิจฉัยโรคของผู้ป่วยแล้วหาทางรักษา

5. ทักษะติดต่อสื่อสาร (Communication Skills) ความสามารถในการถ่ายทอดความคิด และข้อมูลไปยังผู้อื่น และความสามารถในการรับความคิดแลข้อมูลของผู้อื่น ทักษะนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อความคิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้รับรู้ความต้องการของผู้บริหารในการทำงาน ประสานกันระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร ซึ่งการสื่อสารนั้นอาจทำได้โดยการพูดคุย อีเมล จดหมาย อื่น ๆ

6. ทักษะการตัดสินใจ (Decision - Making Skills) ทักษะของผู้บริหารในการรับรู้ถึงปัญหา กำหนดปัญหา จากนั้นจึงพิจารณาเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับปัญหานั้น เมื่อมองเห็นโอกาสจะหาประโยชน์จากโอกาสที่เห็นเพื่อพัฒนาองค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเมื่อตัดสินใจสิ่งใดผิดพลาดจะตระหนักถึงการตัดสินใจที่ผิดพลาดแล้วนั้นและจะแก้ไข หรือปรับปรุงเพื่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

7. ทักษะการบริหารเวลา (Time - Management skills) คือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งจะจัดเรียงลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพลดลงหรือมีผลเสียต่อองค์กร⁵¹

แฮร์ริส (Harris) ได้นำทฤษฎีสามทักษะของแคทซ์ (Katz) มาอธิบายขยายความเพิ่มเติมว่า ทักษะคล้ายกับกระบวนการ แต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า ใช้ได้กับงานหลายประเภท เช่น ด้านการบริหาร ทางด้านการนิเทศการศึกษา โดยแฮร์ริสได้แยกแยะรายละเอียดของทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) หมายถึง การมองเห็นภาพพจน์โดยรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การสังเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ การรู้จักใช้คำถาม

2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง การรู้จักสังเกต เข้าอกเข้าใจผู้อื่น รู้จักสัมภาษณ์ รู้จักนำอภิปราย การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และความสามารถสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของตนเองออกมา

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง การรู้จักฟัง พูด อ่าน เขียน จัดลำดับเรื่อง การสาธิต เขียนแผนภูมิ วาดภาพ และเป็นประธานในที่ประชุมได้⁵²

เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้น ควรมี 5 ทักษะ โดยเพิ่มจากทฤษฎีสามทักษะของแคทซ์ (Katz) อีก 2 ทักษะ ซึ่งทักษะที่เพิ่ม ดังนี้

1. ทักษะด้านการเรียนการสอน (Educational Instructional Skills) หมายถึง ความรู้และความชำนาญ ในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับภารกิจสังคม

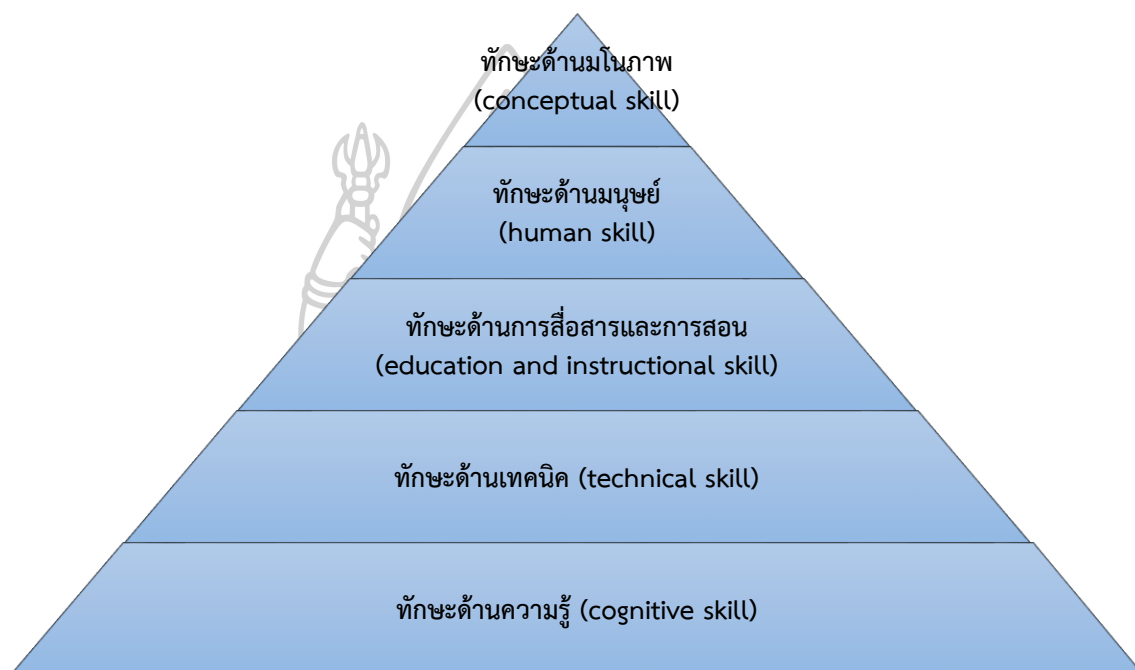
⁵¹Griffin, Management Principles and Practices, 13-15.

⁵²Harris, Supervisory in Education, 15-16.

และชุมชน ทักษะนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนการสอน เป็นผู้มีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

2. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) หมายถึง ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญา ในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้และ เป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ⁵³

ทักษะทั้ง 5 ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) สามารถแสดงเป็นภาพประกอบ ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ทักษะทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษาของเดรกและโรว์ (Drake and Roe)

ที่มา : Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan ; London : Collier Macmillan, 1986), 29-30.

อัลฟองโซ เฟริช และเนวิล (Alfonso Firth and Naville) ได้ให้ความหมายที่คล้ายกันว่า ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความสามารถของผู้นิเทศในการให้ความรู้วิธีการและ เทคนิควิธี ทักษะที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนิเทศการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ครูยอมรับในตัว ผู้นิเทศได้ เนื่องจากทักษะดังกล่าวเป็นความรู้ความชำนาญ โดยเฉพาะเกี่ยวกับวิชาชีพ และสาขา อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กำหนดกฎเกณฑ์สำหรับการเลือกสรรทรัพยากรทางการเรียนการสอนใน ห้องเรียนได้อย่างมีระบบ วิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการณ์เรียนการสอน เขียนจุดประสงค์การ

⁵³Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York : Macmillan: London : Collier Macmillan, 1986), 29-30.

เรียนรู้ได้ จัดประเภทของจุดประสงค์การเรียนรู้ได้ รู้จักการนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้วิเคราะห์สิ่งที่ควรเตรียมก่อนการเรียนการสอน พัฒนาระบบการวัดผลประเมินผล วิเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และสาธิตทักษะต่าง ๆ ในการสอนและนำไปปฏิบัติจริง⁵⁴

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารที่เป็นที่ยอมรับในกระบวนการบริหาร คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) และ ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ทั้งสามทักษะส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ ทักษะด้านเทคนิคเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับล่าง เป็นความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการเทคนิค เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ การศึกษา และฝึกอบรม โดยเฉพาะหัวหน้าที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลเพราะเป็นกลุ่มที่ต้องการพัฒนาการใช้ เครื่องมือ อุปกรณ์ การพัฒนาเจ้าหน้าที่เทคนิคและพนักงานประเภทอื่น ๆ ให้มีความชำนาญเฉพาะ ส่วนทักษะด้านความรู้ความคิดเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับสูงเพราะการบริหารงานในระดับนี้ในองค์กรไม่ต้องการรู้เฉพาะขั้นตอนการทำงาน และการปฏิบัติ แต่เน้นประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นกับองค์กรและการทำให้องค์กรในภาพรวมประสบความสำเร็จ การใช้ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านความคิดรวบยอดจะใช้มากหรือน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับการบริหารงานของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารทั้งหมดต้องใช้ทักษะด้านมนุษยในการบริหารประกอบกันด้วย ทักษะด้านมนุษยเป็นทักษะที่จำเป็นที่สุดมีความสำคัญมากกว่าสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ความเด็ดขาด ความแน่วแน่ ความรู้หรือทักษะเกี่ยวกับการทำงาน เพราะงานจะไม่ประสบผลได้หากขาดความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น⁵⁵

ดูบริน (Dubrin) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านมโนภาพ ด้านการวินิจฉัย และด้านนโยบาย เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถด้านเทคนิคสัมพันธ์กับความเข้าใจและความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะทางในเรื่องวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน และเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งทักษะด้านเทคนิคยังรวมถึงความสามารถในการเตรียมงบประมาณ จัดตารางเวลา การเตรียมการวิเคราะห์ตารางการทำงาน การมีความรู้ขั้นสูงในด้านเทคนิค ต่าง ๆ

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) หมายถึง ความสามารถในด้านการติดต่อสื่อสาร หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสื่อสาร เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญมากของทักษะด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เนื่องจากเป็นหลักของการส่งสาร และรับสารในการทำงานภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

⁵⁴Robert J. Alfonso and others, **Instructional Supervision**, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1981), 334-335.

⁵⁵Paul Hersey and Kenneth Blanchard, **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources** (Englewood Cliffs, N.J.: A Simon & Schmaste Company, 1993), 8.

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการมองภาพรวม รวมไปถึงความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นว่าสัมพันธ์กันอย่างไร และเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้าง อีกทั้งยังเป็นการทราบความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับอุตสาหกรรม ชุมชน การเมือง สังคม และภาวะทางเศรษฐกิจ ทักษะด้านมโนภาพจึงเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับการบริหารระดับสูง เนื่องด้วยหน้าที่ที่จะต้องติดต่อประสานงานกับสังคมนอกองค์การ

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) หมายถึง ผู้บริหารมักจะต้องทำหน้าที่วินิจฉัยค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหา และตัดสินใจแก้ปัญหาเหล่านั้น ซึ่งจะต้องอาศัยทักษะด้านอื่น ๆ ร่วมด้วย เนื่องจากผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือด้านนโยบาย ในการวินิจฉัยปัญหาเพื่อหาทางแก้ปัญหา อันเป็นความท้าทายในการเป็นผู้บริหารที่จะต้องค้นหาต้นตอของปัญหา และเสนอแนวทางแก้ปัญหาเหล่านั้น

5. ทักษะด้านนโยบาย (Political Skills) หมายถึง ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารต้องมีอำนาจ และมีความสามารถในการรักษาอำนาจนั้น ผู้บริหารจะใช้ทักษะด้านนโยบายในการได้มาซึ่งอำนาจที่จำเป็นต้องมีเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์การ ทักษะด้านนโยบายยังรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และความประทับใจในที่ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้สูงจะสามารถเข้าใจบุคคลได้ในทันทีถึงพื้นฐานของความเชื่อของบุคคลเหล่านั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมผลลัพธ์ในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลได้ด้วย⁵⁶

บรูซ ซีริมหาสาคร ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ ต้องมีทักษะของผู้บริหารหรือความสามารถ 3 อย่าง คือ เก่งงาน เก่งคน และ เก่งคิด ผู้บริหารที่เก่งจะต้องมีทักษะความชำนาญ 3 ด้าน เรียกว่า “THC” ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถ ความรอบรู้ เชี่ยวชาญงาน เช่น ถ้าเป็นทหารก็มีความชำนาญในการใช้อาวุธ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้เรื่องหลักสูตร แผนการสอน เทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านนี้จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งงาน”

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำหรือความสามารถในการใช้คน การจูงใจคนให้ร่วมมือกันทำงาน สร้างทีมงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านนี้จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคน”

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมีวิสัยทัศน์ (Vision) คิดวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์และสามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านนี้จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคิด”

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติหลายสิ่งมาประกอบกัน รวมทั้งทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะการพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่

⁵⁶Dubrin, ESSENTIALS OF MANAGEMENT, 17-19.

2. ทักษะการเรียนรู้ คือ การที่จะพยายามเรียนรู้ในสิ่งที่ไม่เคยรับมาก่อนและความคิดที่จะอยากรู้ อยากรอง อยากรู้ สัมผัส ด้วยตนเอง และยังเป็น การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การเรียนรู้เพื่อที่จะนำไปพัฒนางานให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ทักษะการคิดเชิงระบบ (systematic thinking) การคิดเชิงระบบจะเป็นการคิดให้เป็นระบบซึ่งผลดีเกิดกับผู้บริหารเพราะจะนำไปบริหารงานที่เป็นระบบเพื่อที่จะนำไปวางแผนในการบริหารงานที่ดียิ่งขึ้น

4. ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรมีความคิดสร้างสรรค์และรวมถึงฝึกการคิดให้กับลูกน้อง โดยฝึกคิดให้เป็น คิดให้ถูกทาง และคิดอย่างสร้างสรรค์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้จะได้ทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเทคนิคการบริหารจัดการยุคใหม่

5. ทักษะการนำเสนออย่างมืออาชีพ ผู้บริหารต้องสามารถนำสิ่งที่ตนเองรู้มีความมั่นใจและการแสดงออกมาต่อหน้าบุคคลอื่นด้วยความมั่นใจ และถูกต้องเสมอ

6. ทักษะการเจรจาต่อรอง การเจรจาเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญ แน่แน่นอนผู้บริหารต้องมีการพบปะกับบุคคลต่าง ๆ ซึ่งต้องมีการเจรจาต่อรองเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน

7. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะโดดเด่น ดุติทั้งภายในและภายนอกโดยจะต้องเข้าสังคมรู้จักการเอาใจใส่ผู้อื่น

8. ทักษะการพัฒนาบุคลิกภาพ การที่ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ การแต่งตัวที่ดีย่อมจะทำให้คนมีความศรัทธาในตนเอง บุคลิกภาพสามารถแสดงถึงความเป็นผู้นำ ลักษณะต่าง ๆ จะช่วยเสริมสร้างบุคลิกภาพซึ่งเป็นเทคนิคในการสร้างการยอมรับ

9. ทักษะการยอมรับ คือ ความสามารถที่จะทำให้คนอื่นให้การยอมรับตนเองให้ได้

10. ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เป็นเคล็ดลับความสำเร็จในการบริหารงานสามารถทำได้ เช่น การสร้างขวัญและกำลังใจทีมงานซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้คนทำงานสามารถทำงานกับองค์กรได้ดี ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

11. ทักษะการสื่อสาร มีความสำคัญต่อมนุษย์ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอก การสื่อสารโดยเฉพาะการพูด ผู้บริหารจะต้องมีการพบปะกับผู้อื่น ๆ และสามารถสร้างความโดดเด่นโดยการพูดได้ การพูดเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ผู้บริหารควรมีศิลปะในการพูดหรือทักษะในการสื่อสาร เพราะจะสามารถพูดกระตุ้นหรือพูดโน้มน้าวจิตใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งเป็นจุดสำคัญในการทำงานเป็นทีม⁵⁷

ศุภนิดา บุญพิมพ์ พูดถึงทักษะสำหรับผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์หลายด้าน ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิด หมายถึง ความสามารถในการด้านความคิด วิเคราะห์ คาดการณ์ รวมถึงการมีวิสัยทัศน์

2. ทักษะด้านบุคคล หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเป็นผู้นำสามารถประพฤติตนให้เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในองค์กร

⁵⁷ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, **ทักษะผู้บริหาร** (กรุงเทพฯ: CP.CYBERPRINT, 2553), 44.

3. ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานเฉพาะทางด้านใดด้านหนึ่งเป็นอย่างดี สามารถแสดงการทำงานเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นได้ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีทักษะทางความคิดมากที่สุด ส่วนผู้บริหารระดับกลางมีทักษะด้านบุคคลคือการประสานงานสูงสุด และผู้บริหารระดับต้นต้องมีทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานสูงกว่าทักษะอื่น ๆ⁵⁸

บานาน่า เทรนนิง กล่าวว่า ทักษะสำคัญของผู้บริหารที่ควรมีในศตวรรษที่ 21 มี 15 ทักษะ ดังนี้ 1. ทักษะในสายวิชาชีพ (technical or professional expertise) ผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารได้ต้องมีความสามารถในสายงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองก่อน เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชาจึงสามารถสอนงาน ควบคุมงาน แก้ปัญหา และให้คำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าทักษะด้านนี้น้อยเกินไป ปัญหาที่ตามคือการควบคุมงาน การแก้ปัญหา และการให้คำปรึกษาจะไม่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บริหารในด้านภาวะผู้นำ

2. ทักษะการสอนงานและพัฒนาคน (develops others) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสอนงาน พัฒนาคนให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทักษะนี้มีความสำคัญอย่างมากในการช่วยแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารด้วยการมอบหมายงาน

3. ทักษะการวางแผนงาน (planning skill) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนงาน กลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การวางแผนงานประจำวัน (daily planning) ต้องเข้าใจถึงความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างงานพัฒนา งานที่ต้องสำเร็จ งานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายองค์กร เป็นต้น เพื่อการใส่กิจกรรมลงในแผนงานเกิดประสิทธิภาพที่สุด

4. ทักษะการมอบหมายงาน (delegation skill) ถ้าผู้บริหารสอนงานดีการมอบหมายงานจะไม่เป็นเรื่องยาก เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการสอนงานคือ การแบ่งเบาภาระงานและการพัฒนาคน ในหน่วยงานซึ่งการสอนงานจะสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

5. ทักษะดิจิทัล (digital skill) เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนภาคธุรกิจไปสู่ยุค 4.0 เพราะสภาพแวดล้อมการทำงานในอนาคตจะไม่ใช้การทำงานระหว่างคนกับคนเป็นหลัก แต่รูปแบบการทำงานจะเปลี่ยนไปสู่คนกับอุปกรณ์ที่ควบคุมด้วยระบบดิจิทัล โดยข้อเท็จจริงผู้บริหารที่อายุมากขึ้น ทักษะด้านดิจิทัลจะลดลง และเราไม่สามารถหนีกระแสดิจิทัลได้อย่างแน่นอน ดังนั้นผู้บริหารควรเตรียมการรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยการกำหนดกลยุทธ์รองรับที่เหมาะสม

6. ทักษะการคัดเลือกคนทำงาน (team selection) ผู้บริหารมีความรู้ในระบบงาน (system) รู้องค์ประกอบของงานในกระบวนการ จึงรู้ลักษณะงานว่าเป็นอย่างไร (job description) ต้องมีงานที่ต้องปฏิบัติอะไรบ้าง (tasks) ความรับผิดชอบที่ต้องมีในงาน (responsibilities) และหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของงาน (duties) และรู้ว่าต้องการคนประเภทไหน (job specification) มารองรับงาน โดยการวิเคราะห์ทักษะที่ต้องการในงานด้วยการประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถ ทั้งหมดที่กล่าวมาผู้บริหารต้องรู้เพื่อการคัดเลือกทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการทำงานประสานกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลเสียของการคัดเลือกที่ไม่มีประสิทธิภาพคือ เสียเวลา เสียเงิน ฯลฯ ซึ่งทั้งหมดเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ควรให้เกิดขึ้น

⁵⁸ศุภนิดา บุญพิมพ์, "Administrator's Skills," เข้าถึงเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2562, เข้าถึงได้จาก <https://friendshipmai.weebly.com/360736333585362536323586362935.html>.

7. ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้อื่น (inspire and motivate others) ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารตามตำแหน่ง (position power) กับผู้บริหารแบบผู้นำ (personal power) คือแบบแรกเน้นการมีอำนาจเหนือกว่าตามสายบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกกระตุ้นให้ทำงานด้วยความกลัว ไม่มีการสร้างแรงบันดาลใจหรือไม่มีการกระตุ้นให้อยากทุ่มเททำงาน ส่วนแบบหลังเน้นการสร้างภาวะความเป็นผู้นำในตัวผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกกระตุ้นให้ทำงานด้วยความนิยมชมชอบในตัวผู้บริหาร (referent power) ซึ่งหนึ่งในความชื่นชมในตัวผู้จัดการคือ ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดพลังงานเชิงบวก เช่น การให้ข้อคิดในการทำงาน การพัฒนาตนเองในการทำงาน หรือการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

8. ทักษะการสื่อสารสร้างพลังงานบวก (powerful communication) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อสร้างพลังงานบวก ประเด็นนี้มีความแตกต่างจากการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้อื่น โดยการมองไปที่บทบาทของผู้จัดการในด้านการกระจายข่าวสาร (disseminator) ให้กับสมาชิกภายในองค์กรหรือหน่วยงานทราบ เช่น ผลจากการประชุมพบว่ามีความจำเป็นต้องปรับลดเงินเดือนร้อยละ 5 ด้วยเหตุผลด้านความอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารที่ดีเมื่อนำข่าวสารนี้มาบอกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมต้องสื่อสารด้วยความถูกต้อง สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น บอกกล่าวความจำเป็นที่เกิดขึ้น และข้อดีข้อเสียต่าง ๆ เพื่อให้ทีมงานปรับตัวและมีกำลังใจทำงานต่อไป ไม่ใช่สื่อสารว่าองค์กรเอาเปรียบ ไม่ใช่ความผิดของทีมเรา ทีมขายต่างหากที่ไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าอย่างนี้ความวุ่นวายจะเพิ่มมากขึ้นแน่นอน

9. ทักษะการทำงานเป็นทีม (teamwork) ผู้บริหารต้องรับผิดชอบความสำเร็จของงานด้วยการอาศัยลูกน้อง ดังนั้นการสร้างทีมงานให้ทำงานร่วมมือกันอย่างลงตัวจึงจำเป็นความสามารถและความสำเร็จของทีมตั้งต้นจากตัวผู้บริหาร ผู้บริหารต้องรับผิดชอบการสร้างระบบและผลักดันให้คนปฏิบัติตามระบบ พัฒนาคคนให้มีความสามารถเข้ากันได้กับความต้องการของระบบ เป็นผู้นำที่ดีในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดจากระบบ และสื่อสารให้ทุกคนทราบถึงความต้องการหรือเป้าหมายที่ต้องการทีม ทั้งหมดเป็นหลักการสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร

10. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (relation building) ผู้บริหารต้องรับผิดชอบความสำเร็จของงานด้วยการอาศัยผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่ม แต่อย่าลืมว่ากลุ่มของเราไม่ได้โดดเดี่ยวหรือมีกลุ่มเดียวในองค์กร องค์กรประสบความสำเร็จต้องอาศัยหลายกลุ่มงาน เช่น กลุ่มงานผลิต, กลุ่มงานขาย, กลุ่มงานซ่อมบำรุง เป็นต้น ดังนั้นแต่ละกลุ่มหลักต้องประสานงานร่วมกันให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ดังนั้นผู้บริหารต้องรู้จักสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ให้เกิดภาวะหรือบรรยากาศของการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

11. ทักษะความคิดเชิงระบบ (system thinking) ผู้บริหารต้องสามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมโดยไม่แยกส่วน และเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ การมองลักษณะนี้เป็นการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ อันนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) และคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อส่วนต่าง ๆ จากการตัดสินใจแก่ปัญหาในประเด็นสำคัญ ซึ่งการใช้ทักษะความคิดเชิงระบบให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ผู้บริหารต้องรู้จักเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการคิดต่าง ๆ ด้วย

12. ทักษะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic management) มีคำกล่าวที่ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” อาจเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์สำรวจตนเองและคู่แข่ง โดยมีเครื่องมือสนับสนุนคือ SWOT analysis ผู้บริหารยุค 4.0 ต้องมีทักษะด้านนี้ค่อนข้างสูง เนื่องจากเราไม่ได้อยู่ในยุคที่ไร้คู่แข่งหรือเป็นผู้ผลิตแต่เพียงผู้เดียว (monopoly) แต่เราอยู่ในยุคที่องค์กรต้องแข่งขันด้านต่าง ๆ ต้องมีคุณภาพ การมีนวัตกรรมใหม่ การเงินที่มั่นคง บุคลากรต้องมีความสามารถ และอื่น ๆ ซึ่งทั้งหมดเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรอันมีจำกัดในองค์กร นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น กำไร (เป้าหมายสูงสุด), ภาพลักษณ์ต่อความรับผิดชอบต่อชุมชนและสภาพแวดล้อม, การตอบแทนสังคม เป็นต้น

13. ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (problem solving and decision making) ในแต่ละส่วนของกระบวนการก่อเกิดระบบ แต่ละส่วนที่ปฏิบัติงานย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารต้องมีทักษะการแก้ปัญหา และก่อนการแก้ปัญหาต้องเข้าใจและมีความชัดเจนต่อปัญหาที่เกิดขึ้น (frame the issue properly) ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด เพราะมีผลสืบเนื่องต่อไปถึงการพัฒนาทางเลือกแก้ปัญหา ส่วนการตัดสินใจเกิดขึ้นหลังจากได้ผ่านการประเมินแต่ละทางเลือก แล้วจึงทำการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

14. ทักษะการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) การประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขาดหลักวิชาการที่ถูกต้องมีผลเสียหลายด้าน เช่น การตัดสินใจขึ้นเงินเดือนผิด, ขาดแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง ๆ ที่ควรจะมี, การจัดการแก้ปัญหาพนักงานไม่ตรงประเด็น เป็นต้น ผลที่ตามมาอาจเสียพนักงานที่มีความสามารถไปโดยไม่ตั้งใจ ดังนั้นผู้บริหารยุค 4.0 ต้องมีความรู้ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เพื่อนำผลจากการประเมินนั้นมาบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) ให้เกิดประสิทธิภาพใน 3 ประเด็นหลักคือ การตัดสินใจทางการบริหารด้านเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง, การพัฒนาแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, การจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวพนักงาน

15. ทักษะการวัดผลปฏิบัติงานองค์กร (performance measurement) ผู้บริหารต้องรู้สถานะองค์กรตามความเป็นจริง โดยการทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดจากการออกแบบที่เหมาะสม และการนำผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารว่าจะนำไปใช้อย่างไรให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการต่อมา เช่น ถ้าผลการดำเนินงานในฝ่ายงานแจ้งว่ามีการร้องเรียนเกิดขึ้นจากความไม่พอใจบุคลากรเป็นจำนวนมาก ถือว่าสัญญาณเตือนภัยเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อดำเนินการแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารยุค 4.0 ต้องออกแบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรได้ และสามารถนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นไปใช้บริหารงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁵⁹

หวน พินรุพันธ์ ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น

⁵⁹บานาน่าเทรนนิ่ง, "ทักษะสำคัญของผู้บริหารยุคสี่จุดศูนย์," เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2563, เข้าถึงได้จาก <https://bananatraining.com/ดูบทความ-48233-ทักษะสำคัญของผู้จัดการยุค-4-0.html>.

ความสามารถ ทักษะคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน⁶⁰

จากแนวคิดเรื่องทักษะการบริหารของนักการศึกษา และนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นแสดงถึงทักษะความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารงานที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยทักษะที่หลากหลายขึ้นอยู่กับแนวคิดและประสบการณ์ของแต่ละคน มีความเหมาะสมสำหรับใช้ในสถานการณ์ เช่น ใช้กับองค์การขนาดใหญ่ และด้วยวิธีการจัดการอย่างไร รวมถึงสถานภาพของตัวผู้บริหารเอง แต่ทั้งนี้ทักษะการบริหารที่เป็นพื้นฐานสำคัญ เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารทั้งนั้น ผู้วิจัยจึงพบว่าแนวคิดของกริฟฟิน (Griffin) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเพื่อความสำเร็จของตนและองค์การ ซึ่งทักษะดังกล่าวประกอบด้วย 7 ทักษะ คือ 1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) 3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) 4. ทักษะการวินิจฉัย (diagnostic skills) 5. ทักษะติดต่อสื่อสาร (communication skills) 6. ทักษะการตัดสินใจ (decision-making skills) และ 7. ทักษะการบริหารเวลา (time-management skills)⁶¹

วัฒนธรรมองค์การ (Organization culture)

วัฒนธรรมองค์การมิใช่เป็นเพียงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมโดยทั่วไปเท่านั้นแต่ยังเป็นปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย สังคมอาศัยวัฒนธรรมเพื่อช่วยในการจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาพื้นฐานบางประการของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันเพื่อความอยู่รอดของสมาชิก เช่น สังคมอาศัยวัฒนธรรมในส่วนตัวเกี่ยวกับการปกครองและกระบวนการยุติธรรมมาช่วยแก้ปัญหาการเมืองและความขัดแย้งในสังคม หรือในเรื่องปากท้องของประชาชนอันเป็นปัญหาเศรษฐกิจสังคมก็อาศัยวัฒนธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริหารมาช่วยจัดขีดปะปัญหาให้ทุเลาลง เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและความอยู่รอดของสังคม วัฒนธรรม หรือ วัฒนธรรมในหน่วยงาน ก็ทำหน้าที่คล้ายคลึงกับวัฒนธรรมของสังคม เช่น วัฒนธรรมองค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัล (การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง) และการลงโทษ (การภาคทัณฑ์ การไล่ออก) ช่วยสื่อให้สมาชิกของหน่วยงานทราบถึงแนวทางการประพฤติปฏิบัติและการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง ถ้าสมาชิกประพฤติปฏิบัติตามที่ช่วยให้ปัญหาบางประการ เช่น (การลาออก) ทุเลาเบาบางลงและงานจะเนินไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันมากขึ้น ดังนั้นเมื่อวัฒนธรรมองค์การมีบทบาทภายในหน่วยงานหลายประการ การศึกษาวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและน่าสนใจยิ่งในการบริหารงานขององค์การ ผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวหน้าของสังคมย่อย ๆ ในสังคมใหญ่ซึ่งจะต้องบริหารงานบุคลากรซึ่งมาจากแต่ละสังคมของตนที่มีวัฒนธรรมต่าง ๆ กันออกไป บุคลากรแต่ละคนอาจมีสิ่งที่เรียกว่า วัฒนธรรมย่อย (subculture) ติดตัวมาซึ่งวัฒนธรรมย่อยเหล่านี้มาอยู่รวมกันใน

⁶⁰หวน พินธุพันธุ์พันธ์, "ทักษะสำคัญของผู้บริหาร," เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2563, เข้าถึงได้จาก www.facstaff.swu.ac.th/.

⁶¹Griffin, Management Principles and Practices, 13-15.

องค์การก็จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันออกไปให้เป็นแบบแผนของวัฒนธรรมที่มีบรรทัดฐานเป็นที่ยอมรับของกลุ่มสมาชิกในองค์การนั้น และเมื่อเวลาผ่านไปวัฒนธรรมเหล่านั้นก็กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่มีการยอมรับและยึดถือปฏิบัติต่อ ๆ กันมา การบริหารงานจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความคิดค่านิยมรวมทั้งการประพฤติปฏิบัติของบุคคลซึ่งอาจมีผลกระทบต่อระบบการบริหารงานและการพัฒนาสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีสังคมปัจจุบัน ก็จะส่งผลให้การบริหารงานขององค์การประสบผลสำเร็จต่อไปด้วยดี

แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์การอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์การ ในองค์การทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศรัทธาของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์การมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” จนกลายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ หรือหน่วยงานทุกองค์การจากอดีตสู่ปัจจุบัน และอนาคต ที่เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวหน้า และประสบความสำเร็จได้ จึงมีนักวิชาการหรือนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวนมากที่ให้ความสนใจ และได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การอย่างแพร่หลาย พร้อมทั้งให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ไว้หลายแนวคิด ดังนี้

ซิลด์ (Shils) ได้ให้แนวคิดว่า ทุกองค์การในสังคมจะมีขอบเขตของค่านิยม ความเชื่อและสัญลักษณ์ขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรม และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพในการทำงานของบุคคล ทำให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงาน และการนำมาซึ่งคุณค่าแห่งความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์การ⁶²

⁶²Edward A. Shils, *Culture and Periphery The Logic of Personal Knowledge : Essay Presented to Michael Polanyi* (London: Routledge and Kegan Paul, 1961), 119.

คอลบ, รูบิน และออสแลนด์ (Kolb, Rubin and Osland) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบของคติฐานที่ทำให้กลุ่มได้เรียนรู้ที่จะคิดประดิษฐ์ พัฒนา แก้ปัญหาในการปรับตัวจากภายนอกและการบูรณาการจากภายใน⁶³

วิกินส์ และแพตเตอร์สัน (Wikins and Patterson) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่บุคคลในองค์การมีความเชื่อว่าสิ่งใดควรที่จะกระทำ และสิ่งใดที่ไม่ควรกระทำ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ⁶⁴

เชน (Schein) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การในเชิงพฤติกรรมว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวการที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์การเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องของการแก้ปัญหาการปฏิบัติในลักษณะของกลุ่ม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ขององค์การต่อสภาพแวดล้อม (the organization's relationship to its environment)

1. ลักษณะความจริงและความถูกต้อง (the nature of reality and truth) ประกอบด้วย
 - 1.1 ความจริงภายนอก (external physical reality)
 - 1.2 ความจริงทางสังคม (social reality)
 - 1.3 ความเป็นจริงของแต่ละบุคคล (individual reality)
2. ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ (the nature of human nature)
3. ลักษณะการกระทำของมนุษย์ (the nature of human activity) ประกอบด้วย
 - 3.1 เน้นการกระทำ (doing orientation)
 - 3.2 เน้นสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน (being orientation)
 - 3.3 เน้นการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้น (being in becoming)
4. ลักษณะสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ (the nature of human relationships)⁶⁵

คูก (Cooke) ได้ให้แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นกรอบแนวคิดในการวัดลักษณะของวัฒนธรรมได้ทั้งหมด 3 รูปแบบ คือ

1. แบบสร้างสรรค์ (constructive styles) ได้แก่ มิตินั้นความสำเร็จ (achievement) มิตินั้นสำนึกแห่งตน (self-actualization) มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น (humanistic encouraging) และมิตินั้นมิตรสัมพันธ์ (affiliative)
2. แบบตั้งรับ เฉื่อยชา (passive defensive styles) ได้แก่ มิตินั้นพ้องด้วย (approval) มิตินั้นการเป็นระเบียบ (conventional) มิตินั้นการพึ่งพา (dependent) และมิตินั้นการหลีกเลี่ยง (avoidance)

⁶³David A. Kolb, Irwin M. Rubin, and Joyce S. Osland, **The Organizational Behavior Leader**, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991), 370.

⁶⁴Alan L. Wiking and Jerry L. Patterson, **“You can't Get There From Here : What Will Make Culture Projects Fail.”** *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey - Bass, 1985), 267.

⁶⁵Edgar H. Schein, **“How Culture Forms, Develops and Changes,”** *Gaining Control of Cooperate Culture* (San Francisco: Jossey – Bass, 1985), 19-20.

3. แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive defensive styles) ได้แก่ มิติเน้นเห็นตรงกันข้าม (opposition) มิติอำนาจ (power) มิติเน้นการแข่งขัน (competitive) และมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (perfectionistic)⁶⁶

ฮอฟสตีด (Hofstede) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การนั้น แตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น⁶⁷

อาโรบาและคิม (Arroba and Kim) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง หัวใจ สำคัญของการทำงาน เป็นการรวมค่านิยมหลักอันจะส่งผลไปยังโครงสร้างขององค์การและการ ออกแบบงานรวมถึงแบบแผนในการประพฤติ ปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงถือ เป็นการแสดงถึงการร่วมรับรู้และถึงความชัดเจนของบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และการมี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกภายในองค์การ⁶⁸

สมคิด บางโม ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความคิดแบบเชื่อแบบแผนปฏิบัติงาน และดำรงชีวิตของบุคคล และบุคลากรในองค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับ และปฏิบัติเป็นประเพณี และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์การนั้นตลอดมา จนเป็นปัจจุบัน⁶⁹

วิเชียร วิทยอุดม ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การสร้างค่านิยมและความ เชื่อ ซึ่งสมาชิกองค์การหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ เป็นสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษ เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิด และการกระทำ ซึ่งมีการพัฒนาอยู่ภายในองค์การ และเป็นสิ่งที่ช่วยแนะแนวทางของพฤติกรรมสมาชิกภายในองค์การ นั้น ๆ วัฒนธรรมจึงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทศนคติ และ ประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมก็มีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์การ ไม่ว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นจะอ่อนแอหรือแข็งแกร่งสักเพียงใดก็ตาม ย่อมทำให้มีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุก อย่างที่เกิดขึ้นในองค์การนั้น นับตั้งแต่ได้มีการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ การแต่งกาย และ ตลอดจนการทำงานก็มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น⁷⁰

สำหรับวัฒนธรรมองค์การจะเป็นวัฒนธรรมทั้งระดับกว้างและระดับแคบ คือเป็นทั้งแบบแผน สำหรับพฤติกรรมและแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์การยึดถือร่วมกัน และ

⁶⁶R.A. Cooke and J.L. Lafferty, **Level : Organizational culture inventory** (Phymouth MI: Human Synergisitics, 1989), 245.

⁶⁷Greet Hofstede, **Culture's Comsquences : International Differences in work Related Values** (Beverly Hills: California:Sage Publications, 1982), 180.

⁶⁸Tanya Arrlba and James Kim, **Pressure at work : A Survivals Guide for Manager**, 2nd ed. (London: McGraw-Hill Book Company, 1992), 256.

⁶⁹สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: วิจัยพัฒนา, 2552), 43.

⁷⁰วิเชียร วิทยอุดม, **ทฤษฎีองค์การ** (กรุงเทพฯ: บริษัท ธนรัชการพิมพ์จำกัด, 2554), 9-11.

สะท้อนความเป็นจริงในองค์การหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้และยอมรับอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ร่วมกัน หรือไม่แตกต่างกันมากนัก

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา หรือการทำให้ปัญหาหรืองานนั้นบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดยอาศัยการปรับตัว และถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การนั้น ๆ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ต่างให้การยอมรับ และยึดถือปฏิบัติกันเพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติของครุ่นหลังที่สืบทอดต่อกันมา และวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวช่วยให้บุคลากรในองค์การนั้น หรือสถานศึกษานั้น ได้ร่วมกันคิดพิจารณา และแก้ปัญหาในแนวทางที่ถูกต้อง และเพื่อให้ทุกคนทำงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงาน และลักษณะขององค์การนั้น ๆ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมปัจจุบัน โดยองค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยที่มีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือเป็นวิถีชีวิต หรือแม้กระทั่งเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์โดยที่สมาชิกในสังคม หรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ได้มีนัยการศึกษาเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

คลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่า เป็นวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนหลักยึดองค์การหรือหน่วยงานให้มีความกลมเกลียวไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การ มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา และพฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉยนานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้น

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีทางเลือกในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มต้นก่อนคือ มีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มียั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติดูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมาเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่

ยอมรับได้ในกลุ่ม (สอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือ ความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดเกลาวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือ ความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์การ

3. จากผลงานการศึกษาของ ฟลอยด์ เบต และ เอ็มอีพี สลิคแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman) พบว่า วัฒนธรรมนั้นจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์การ คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริงก็จำทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมรับตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การ⁷¹

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์การจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ได้มีนักวิชาการ นักการศึกษา ให้หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การไว้หลากหลาย มากมาย ดังนี้

คูกและลาฟเฟอที (Cooke and Lafferty) ได้ให้ความหมายว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ สามารถวัดการรับรู้ของบุคคลในองค์การในแง่ของพฤติกรรมการแสดงออก และบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ เป็นลักษณะของการดำเนินชีวิตในองค์การที่มีค่านิยม ความเชื่อ แนวทางการปฏิบัติงานที่แสดงออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Organization) 2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive - Defensive Organization) และ 3) ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว (Aggressive Defensive Organization Culture) มีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Organization) หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญถึงค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งเน้นให้บุคลากรขององค์การเกิดความพึงพอใจ นั่นคือการได้รับความสำเร็จจากงานที่ทำ สนับสนุนซึ่งกันและกันภายในองค์การ มีความรักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียรกระตือรือร้นมีความสุขกับการปฏิบัติงานรู้สึกว่างงานในองค์การมีความทำทหายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์การมีความพร้อมที่จะ

⁷¹สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, "การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ," เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.km.opsmoac.go.th/download/article/atricle_20120702183528.pdf.

ปฏิบัติงานสูง ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้จะส่งผลให้องค์การ ประสบความสำเร็จ การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดโดยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์แบบออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

1.1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement Dimension) หมายถึง การทำงานโดยใช้หลักเหตุผลมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีความสุขในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จ ตลอดจนเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่นของมิตินี้ คือบุคลากร จะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และรู้สึกว่าการนั้นมีความท้าทายความสามารถของตนเอง

1.2 มิติเน้นสัจภาวะแห่งตน (Self – Actualizing Dimension) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต มีความริเริ่มในการพัฒนางานของตนเองให้สอดคล้องกับงานขององค์กร พฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคลตามความนึกคิดและความคาดหวัง ซึ่งเป้าหมายในการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณความสำเร็จของงานจะต้องมาพร้อมกับความก้าวหน้าของบุคลากร ที่ความภาคภูมิใจในงานของตนเองและมีความเต็มใจในการทำงานจากการที่ได้รับการมอบหมาย และการสนับสนุน การพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่สามารถพัฒนาและสร้างงานใหม่ ๆ ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ลักษณะเด่นคือ บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับงาน และมีความพร้อมในการทำงานสูง

1.3 มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic Encouraging Dimension) หมายถึง การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันและการเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ และมีความสุข ลักษณะเด่น คือ บุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์การ

1.4 มิติเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affinitive Dimension) หมายถึง องค์กรที่บุคลากรมีค่านิยมพฤติกรรมแสดงออกมุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากร เน้นบรรยากาศที่อบอุ่นในการทำงาน บุคลากรในองค์การจึงมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ บุคลากรมีความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

2. ลักษณะตั้งรับ – เหนื่อยชา (Passive – Defensive Organization) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคล ยึดกฎระเบียบ ข้อบังคับ คอยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากรพยายามหลีกเลี่ยงงานหรือการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่ยอมรับการมอบหมายจากผู้บริหาร บุคลากรเน้นถึงสัมพันธ์ภาพ และตั้งรับซึ่งการทำงานในลักษณะนี้ ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างล่าช้า แบ่งได้ออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval Dimension) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมพฤติกรรมแสดงออกที่บุคลากรให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นด้วยการพยายามเห็นด้วยและคอยตามความคิดเห็นของกันและกัน บุคลากรในองค์การจะปฏิบัติตัวให้เหมือนกับคนส่วนใหญ่ในองค์การ การคล้อยตามกันนี้เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การพึงพอใจ ลักษณะเด่น คือ บุคคลต้องประพฤติปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การและให้การเห็นด้วยกับแนวทางความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้

2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional Dimension) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในลักษณะอนุรักษ์นิยม ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด แบบแผนการปฏิบัติงานจึงเป็นระบบราชการ จะขัดต่อกฎหมายไม่ได้ มีค่านิยมของระบบอาวุโสและอนุรักษ์นิยม ลักษณะเด่น คือ บุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบระบบอนุรักษ์นิยม และยึดกฎระเบียบปฏิบัติราชการเป็นบรรทัดฐานในการทำงานอย่างเคร่งครัด

2.3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent Dimension) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกโดยยึดตามสายงานบังคับบัญชา ไว้ในผู้บริหาร การบริหารจัดการจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำ บุคลากรต้องปฏิบัติงานตามการตัดสินใจของผู้บริหาร ทุกคนต้องเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นมีความถูกต้องโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพหรือความท้าทายของงาน ปฏิบัติงานโดยไม่ทราบจุดมุ่งหมายของการทำงาน มุ่งการปฏิบัติตามผู้บริหารเพื่อเป็นการปกป้องตนเอง ลักษณะเด่น คือ บุคลากรมีความระมัดระวังตัวสูงในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ตามที่ดี

2.4 มิติเน้นเรื่องการหลีกเลี่ยง (Avoidance Dimension) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมพฤติกรรมแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จก็จะได้รางวัลอะไร ซึ่งผลจากการบริหารงานในลักษณะนี้ทำให้บุคลากรหลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่อาจทำให้ถูกตำหนิหรือก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน นอกจากนี้บุคลากรทุกคนจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจแต่เลือกปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด

3. ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว (Aggressive Defensive Organization Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะผู้นำเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากร พฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะการเผชิญหน้าชอบการมีอำนาจการแข่งขันที่ต้องมีแพ้ - ชนะ และจำต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจัดแสดงลักษณะความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งดีซึ่งเด่นกันในการทำงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบ ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ยาก ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional Dimension) ให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้าและการเจรจาต่อรอง บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่า บุคลากรจะแสดงความขัดแย้งและลักษณะชอบสงสัย ไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่น อยู่เสมอ ลักษณะเด่นคือ บุคลากรของตำหนิและต่อต้านทุกสิ่ง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงยาก

3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power Dimension) ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ตำแหน่ง บุคลากรชอบเป็นผู้มีเทศและสอนเพื่อนร่วมงาน รางวัลหรือผลงานที่ได้รับจากองค์การมีอำนาจควบคุมบุคลากรที่ชอบเป็นผู้มีเทศและสอนเพื่อนร่วมงาน รางวัลหรือผลงานที่ได้รับจากองค์การมีอำนาจควบคุมบุคลากรที่อยู่ในระดับต่ำกว่า บุคลากรทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้น ต้องการเป็นผู้นำและต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคงในการทำงาน ลักษณะเด่น คือ บุคลากรต้องการควบคุมผู้อื่น และมีความเชื่อในเรื่องการผลักดันให้เกิดขึ้นในองค์การ

3.3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive Dimension) ให้ความสำคัญและการยอมรับการแข่งขันที่จะต้องมีแพ้หรือชนะ บุคลากรต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น ดังนั้นการแข่งขันจึงทำให้เกิดการแบ่งแยกบุคลากรออกเป็นกลุ่ม กลุ่มวัตถุประสงค์ผลสำเร็จของการทำงานเพื่อรักษา

คุณค่าของตนเองจะได้รับการแบ่งระดับในที่ทำงาน บุคลากรจะยอมรับลักษณะการปฏิบัติงานที่มีการแข่งขันและเชื่อว่าการแข่งขันจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist Dimension) หมายถึง การให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบของงาน บุคลากรจะต้องหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดโดยบุคลากรจะต้องทำงานอย่างหนักและยึดมั่นในระบบการทำงาน แต่บรรลุเป้าหมายขององค์กรน้อย ต้องมีการตั้งความหวังในการทำงานไว้สูง จึงทำให้มีการทำงานอย่างละเอียด ลักษณะเด่น คือ เน้นความมีระเบียบ และตำหนิความผิดพลาดของตนเอง ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ยาวนาน⁷²

ชาวิน (Schein) ได้ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นบ่อเกิดของเอกลักษณ์และความเข้มแข็งขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรเกิดใหม่และกำลังเจริญเติบโต โดยสรุปวัฒนธรรมองค์กรสามารถดูได้จากค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้กับสมาชิก และทำหน้าที่จัดระเบียบในองค์กร โยค่านิยมและความเชื่อจะแสดงให้เห็นปรากฏในที่ต่าง ๆ เช่น พิธีกรรม ประเพณี โครงสร้างองค์กร และได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กร ออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการยกย่องอย่างกว้างขวางจากสมาชิกองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกองค์กรยึดถือค่านิยมหลักขององค์กรอย่างเคร่งครัด และเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะชัดเจน เป็นที่เข้าใจกันว่า เรามักพบเห็นตัวอย่างองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งได้จากบริษัทต่าง ๆ ของญี่ปุ่น องค์กรศาสนา เป็นต้น

2. วัฒนธรรมอ่อน (Weak Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกองค์กรไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์กรอย่างเคร่งครัด และอย่างกว้างขวาง และไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร ตัวอย่างองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อน ได้แก่ องค์กรที่มีอายุน้อยหรือองค์กรที่มีสมาชิกเข้าออกตลอดเวลา ในองค์กรประเภทนี้ สมาชิกองค์กรยังไม่มีประสบการณ์เพียงพอที่จะมาสร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรได้

เซน (Schein) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรในเชิงพฤติกรรมว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวการที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจถึงลักษณะการทำงานและการเลือกแนวทางที่ถูกต้องของการแก้ปัญหาการปฏิบัติในลักษณะของกลุ่ม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ขององค์กรต่อสภาพแวดล้อม (The organization's to it's environment) 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะความจริงและความถูกต้อง (The nature of reality and truth) ประกอบด้วย
 - 1.1 ความจริงภายนอก (External Physical Reality)
 - 1.2 ความเป็นจริงทางสังคม (Social Reality)
 - 1.3 ความเป็นจริงของแต่ละบุคคล (Individual Reality)
2. ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ (The nature of human nature)
3. ลักษณะการกระทำของมนุษย์ (The nature of human activity) ประกอบด้วย
 - 3.1 เน้นการกระทำ (Doing Orientation)
 - 3.2 เน้นสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Being Orientation)
 - 3.3 เน้นการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้น (Being in Becoming)

⁷²Cooke and Lafferty, **Level : Organizational culture inventory**, 214.

4. ลักษณะสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ (The nature of human relationships)

ซาท (Sathe) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบความเชื่อ ค่านิยม ความคิด ประจำตัวของพนักงานที่มีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนทำงานอยู่ มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งในและนอกองค์การ แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มากจากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร⁷³

ดีเทอร์ส, สชอร์เตอร์และมอร์เรียว (Detert, Schoeder and Mauriel) ได้ให้ความหมายว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์การในแนว total quality management (TQM)⁷⁴

แพตเตอร์สัน เพอร์กีและพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parder) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ ในสถานศึกษาว่ามีประเด็นบ่งชี้ 10 ประการ ประกอบด้วย 1) เป้าประสงค์ของสถานศึกษา (school purposes) 2) การสร้างเสริมพลังอำนาจ (empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (sense of community) 5) ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (trust and confidence) 6) ความเป็นเลิศ (excellence) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) ความซื่อสัตย์ (integrity) และ 10) ความหลากหลาย (diversity) มีรายละเอียด ดังนี้

1. เป้าประสงค์ของสถานศึกษา (organization purposes) หมายถึง การกำหนดความมุ่งประสงค์ขององค์การแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในองค์การเข้าใจ เห็นคุณค่า และ ความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางในดำเนินการและประเมินผล ร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ขององค์การด้วย องค์การใดจะอยู่รอด และมีความเจริญรุ่งเรืองนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่ตัวบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์การนับตั้งแต่ผู้บริหาร ลงไปถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ จะสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ควรคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ การกำหนดความมุ่งประสงค์เป็นขั้นตอน ต่อเนื่องจากการกำหนด สภาพปัจจุบันและปัญหา หากไม่ทราบสภาพปัจจุบัน และปัญหาก่อน ย่อมไม่สามารถกำหนดความมุ่งประสงค์ที่ดีได้ แม้จะกำหนดขึ้น คงจะได้ความมุ่งประสงค์ที่ไม่สอดคล้องกับปัญหา หรือความต้องการ ที่แท้จริงขององค์การ

2. การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญ ของการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์การบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ ข่าวสารและการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน แต่บุคลากรในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน ความ จำเป็นการมอบอำนาจ การมอบอำนาจแก่หัวหน้า ชั้นรองลงไปมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

⁷³Vijay Sathe, *Culture and Relate Corporate Realities : Text, Case and Reading Organizational Entry Establishment Change* (Illinois: Richard D. Irwin, 1985), 230.

⁷⁴Edgar H. Schein, *How Culture Forms, Develops and Changes, Gaining Control of Cooperate Culture* (San Francisco: Jossey – Bass, 1985), 19-20.

3. การตัดสินใจ (decision making) หมายถึง ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่สำคัญเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยทุกฝ่ายมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากขึ้น การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมหลักของการบริหารเป็นเสมือนเครื่องมือทดสอบความสามารถของผู้บริหาร และเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพของการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่องภายในองค์กร หากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดย่อมหมายถึงอนาคตขององค์กรที่จำดำเนินต่อไปในอนาคตได้

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (sense of school) หมายถึง แนวคิดว่าในการดำเนินงานควรยึดถือองค์กรเป็นหลัก โดยถือว่าบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงควรให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือและพัฒนาองค์กรร่วมกันให้มากที่สุด

5. ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (trust and confidence) หมายถึง ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กร

6. ความเป็นเลิศ (excellence) หมายถึง การปฏิบัติงานขององค์กรจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานของงานและคุณภาพของบุคลากรโดยมีความเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพโดยบุคลากรจะถูกกระตุ้นให้มีส่วนร่วม และก่อให้เกิดความรู้สึกความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจกันและความรู้สึกแบบครอบครัว

7. การยอมรับ (recognition) หมายถึง องค์กรควรยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมบุคคลในองค์กร ในการแสวงหาแนวคิดที่ดีและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

8. ความเอื้ออาทร (caring) หมายถึง องค์กรควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์กร และดูแลเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ การปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในอาชีพของตน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นขวัญและกำลังใจในการที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

9. ความซื่อสัตย์ (integrity) หมายถึง องค์กรควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์กร พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร นอกจากนี้การปฏิบัติขององค์กรต่อบุคลากรจะยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลัก จะเห็นได้ว่าจริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อมนุษย์ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ช่วยองค์กรมีความสงบเรียบร้อย

10. ความหลากหลาย (diversity) หมายถึง บุคลากรที่มีค่านิยมในด้านปรัชญาหรือความเชื่อ ตลอดจนบุคลิกภาพของทุกคนในองค์กรมีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละคนจะมีค่านิยมในวิธีการ

ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่ยึดหยุ่นในด้านการจัดการงานแตกต่างกัน และวิธีการปฏิบัติงานที่ต่างกันของบุคลากร ทุกวิธีการนำไปสู่จุดประสงค์เดียวกัน คือการแสดงถึงค่านิยมขององค์กร⁷⁵

วินคินส์ และแพตเตอร์สัน (Wikins and Patterson) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์การมีความเชื่อว่าสิ่งใดควรกระทำ และสิ่งใดไม่ควรกระทำในการปฏิบัติงาน⁷⁶

روبบินส์ และโคลเตอร์ (Robbins and Coulter) ได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ไว้ดังนี้

1. วัฒนธรรมนวัตกรรม (creating an innovative culture)

1.1 ความท้าทายและการมีส่วนร่วม การให้บุคลากรมีส่วนร่วมและสนใจ ให้มีความผู้พันต่อเป้าหมายระยะยาวและความสำเร็จขององค์การ

1.2 เสรีภาพ ความเป็นอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานและการในความคิดเริ่มในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน

1.3 เชื้อถือและการเปิดกว้าง ความช่วยเหลือเกื้อกูลความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากร

1.4 เวลาคิด เวลาที่จะให้พนักงาน ได้พิจารณาความคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน

1.5 สนุกสนาน/อารมณ์ขัน บรรยากาศในที่ทำงานมีความผ่อนคลาย รื่นเริง และเป็นกันเอง

1.6 แก้ปัญหาความขัดแย้ง บุคลากรมีการตัดสินใจ และแก้ไขประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้ใช้ฐานความคิดเพื่อผลประโยชน์โดยรวมขององค์การ หรือเพื่อประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง หากบุคลากรส่วนใหญ่คิดถึงประโยชน์ขององค์การ องค์การนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะมีนวัตกรรมได้มาก

2. วัฒนธรรมองค์การที่ตอบสนอง (creating a customer-responsive culture)

2.1 ประเภทของพนักงาน เลือกรับบุคลากร โดยพิจารณาบุคลิกภาพและทัศนคติที่มีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ลูกค้า มีความเป็นมิตร มีความกระตือรือร้น มีความสนใจ มีความอดทน คำนึงถึงผู้อื่นและมีทักษะในการฟัง

2.2 ชนิดของสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานและไม่กำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์มากมายและเคร่งครัดต่อบุคลากรจนเกินไป จนทำให้บุคลากรไม่สามารถปรับการปฏิบัติให้ยืดหยุ่นตอบสนองลูกค้าแต่ละกลุ่มตามความประสงค์ของลูกค้าได้

2.3 ชีตความสามารถให้อำนาจการตัดสินใจ และดุยพินิจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานส่วนที่เป็นรายละเอียด

⁷⁵Patterson, Purkey, and Parker, "Guiding Beliefs of Our School District," *Productive School Systems for a Nonrational World*, 50-51.

⁷⁶Alan L. Wikins and Jerry L. Patterson, *You Can't Get There From Here : What Will Make Culture Projects Fail, Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), 267.

2.4 ความชัดเจนในบทบาท กำหนดกรอบงานให้แก่พนักงานในการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า

2.5 ปรารถนาที่สอดคล้องกับการตอบสนองและความสุขของลูกค้า ให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ

3. วัฒนธรรมองค์กรด้านจิตวิญญาณ (Spirituality and Organization Culture)

3.1 ความรู้สึกของวัตถุประสงค์ มีความสำคัญอย่างแรงกล้าต่อการบรรลุเป้าหมายทางสังคมต่อองค์การโดยสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ตอบสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การซึ่งอาจมีไข่มุกต่อกำไรเป็นสำคัญเสมอไป

3.2 มุ่งเน้นการพัฒนาบุคคล ตระหนักในการมีคุณค่าของพนักงาน ไม่เพียงให้พนักงานทำงาน เท่านั้น แต่จะสร้างวัฒนธรรมที่พัฒนาพนักงานแต่ละคนให้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เป็นการเพิ่มทักษะและคุณค่าในตัวพนักงานและมีโอกาสที่จะได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง

3.3 ความไว้วางใจและการเปิดกว้าง พนักงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์สุจริตและการเปิดเผยตรงไปตรงมา ผู้บริหารจะต้องไม่กลัว ที่จะยอมรับความผิดพลาด

3.4 ชัดความสามารถของพนักงาน ผู้บริหารไว้วางใจพนักงานในการตัดสินใจที่รอบรอบและขยันขันแข็ง พนักงานสามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็น อารมณ์และความรู้สึกได้โดยมีต้องเกรงกลัวด้วยความผิดหรือการถูกตำหนิ

3.5 ความอดทนในการแสดงออกของพนักงาน⁷⁷

สิทธิโชค วรานุสันติกุล ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบของความเชื่อ ความนิยม ความคิดของบุคคลซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนทำงานอยู่ มีบริบทและสิ่งรอบตัวทั้งภายในและภายนอกองค์การเดียวกัน แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้จากสิ่งที่ประพฤติดปฏิบัติของบุคคลในองค์การว่า สิ่งใดถูก สิ่งใดผิด สิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ⁷⁸

สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม ความเข้าใจ และระเบียบแบบแผนการประพฤติดปฏิบัติที่ทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป⁷⁹

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติของบุคคลที่อยู่ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของค่านิยมและความเชื่อ การกระทำ และพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในองค์การ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การนั้น และมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของบุคคลซึ่งทำงานร่วมกันในองค์การ

⁷⁷Robbins and Coulter, *Management*, 86-88.

⁷⁸สิทธิโชค วรานุสันติกุล, *จิตวิทยาการจัดการองค์การ*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊กแบงก์, 2540), 47.

⁷⁹สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ, *วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์* (กรุงเทพฯ: บี.เจ.เพลทโพรเซลเซอร์, 2540), 11.

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

องค์การแต่ละองค์การย่อมมีแบบแผน ระเบียบการประพฤติปฏิบัติ รวมทั้งพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นตามความเชื่อและค่านิยมของบุคคลในองค์การ ทำให้แต่ละองค์การมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งนักคิดได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ได้ดังนี้

เซอร์จิอวานนี และสตาร์เรตต์ (Sergiovanni and Strarratte) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การว่า ในทุก ๆ องค์การ ย่อมมีหลักประพฤติปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ซึ่งกำหนดขึ้นโดยเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐาน ที่บ่งชี้ว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ และยอมรับได้ซึ่งเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และบรรทัดฐานของการแสดงออกถึงค่านิยมความเชื่อ ในกลุ่มของผู้ร่วมงาน⁸⁰

อัลเวสสัน (Alvesson) ได้ให้ความคิดเห็น เกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ไว้ว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) หมายถึง การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน (Norms) หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำอย่างน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) หมายถึง ค่านิยมที่บุคคลในองค์การยอมรับให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงาน และประสิทธิภาพของงาน
4. มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) หมายถึง ความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
5. มีกฎระเบียบข้อบังคับ (Rules) หมายถึง ระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกก็ต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม หรือองค์การ
6. มีบรรยากาศขององค์การ (Organization Climate) หมายถึง สิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การ⁸¹

แฮริสัน (Harrison) ได้ให้ความคิดเห็น ว่า วัฒนธรรมองค์การ มี 4 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. วัฒนธรรมเน้นอำนาจ (Power) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ชอบในเรื่องของการแข่งขัน
2. วัฒนธรรมเน้นคน (People) หมายถึง เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการแสวงห้ข้อตกลงร่วมกัน ไม่ยอมรับการบริหารงานแบบการควบคุม
3. วัฒนธรรมแบบเน้นงาน (Task) หมายถึง เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญในเรื่องของความสามารถ และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง

⁸⁰Sergiovanni and Strarat, *Supervision Human Perspective*, 103.

⁸¹Mats Alvesson, "Organization Culture and Ideology", *International Study 19 Management and Organization*. Quoted in Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGraw Hill Book Company, 1989), 50-51.

4. วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (Role) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรได้ทำงานตามกฎ ความชอบธรรม และการบริหารงานแบบราชการ⁸²

แฮนด์ดี (Handy) ได้นำแนวความคิดของ แฮร์สัน มาศึกษาใหม่ และได้จัดกลุ่มประเภทของ วัฒนธรรมออกมา โดยมองว่าวัฒนธรรมเป็นวิธีการดำเนินชีวิต และบรรทัดฐาน ซึ่งจัดแบ่งกลุ่ม ได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นอำนาจ (Power Orientation) หมายถึง ศูนย์กลางของอำนาจเพียงจุดเดียว แต่สามารถควบคุมได้ทั้งองค์กร ซึ่งภายในองค์กรต้องอาศัยความไว้วางใจ และการเห็นใจซึ่งกันและกันบรรยากาศในองค์กรเป็นแบบการแข่งขัน ผู้ที่มีอำนาจในองค์กรจะพยายามควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อสู้กันเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

2. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Role Orientation) หมายถึง ลักษณะเป็นแบบระบบราชการ โดยยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการ และบทบาท เพื่อควบคุมการทำงาน มุ่งเน้นลำดับชั้นของอำนาจและสถานภาพอีกทั้งให้คุณค่ากับความมั่นคง และการแสดงความเคารพซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคคล อำนาจในการทำงานเป็นสิ่งที่ได้มาจากตำแหน่งงาน

3. วัฒนธรรมเน้นงาน (Task Orientation) หมายถึง ลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน มีการนำคนที่เหมาะสมเข้าทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อิทธิพลในการทำงานจะขึ้นอยู่กับความเป็นผู้เชี่ยวชาญไม่ใช่จากตำแหน่งหน้าที่หรืออำนาจจากตัวบุคคล และมีการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม

4. วัฒนธรรมที่เน้นคน (People Orientation) หมายถึง การให้บริการตามความต้องการของคนในองค์กรเป็นหลัก จะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง และมีการแบ่งอำนาจกันโดยมอบอำนาจจะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าการพิจารณาที่ความสามารถในการทำงานองค์กรมีหน้าที่เพียงช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร⁸³

⁸²R. Harrison, "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review* 50(3) (1972): 199-228.

⁸³Charles B. Handy, *Understanding Organizations* (Harmondsworth: Penguin Book, 1985), 58-61.

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

สถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) ในเขตพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีสถานศึกษา ทั้งหมด 26 แห่ง และจังหวัดกาญจนบุรี มีสถานศึกษาทั้งหมด 29 แห่ง รวมจำนวนสถานศึกษาทั้งสิ้น 55 แห่ง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายชื่อสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ลำดับ	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนข้าราชการครู	จำนวนนักเรียน	อำเภอ	จังหวัด
1.	โรงเรียนเบญจมราชูทิศราชบุรี	186	3,332	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
2.	โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์	262	3,351	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
3.	โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์	47	667	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
4.	โรงเรียนแคทรายวิทยา	13	91	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
5.	โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง	126	2,554	บ้านโป่ง	ราชบุรี
6.	โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม	45	720	บ้านโป่ง	ราชบุรี
7.	โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุศลกิจพิทยาคม	51	836	บ้านโป่ง	ราชบุรี
8.	โรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม	20	274	บ้านโป่ง	ราชบุรี
9.	โรงเรียนโพธารวมเสนา	149	2,705	โพธาราม	ราชบุรี
10.	โรงเรียนหนองโพวิทยา	28	556	โพธาราม	ราชบุรี
11.	โรงเรียนท่ามะขามวิทยา	22	350	โพธาราม	ราชบุรี
12.	โรงเรียนช่องพรานวิทยา	34	539	โพธาราม	ราชบุรี
13.	โรงเรียนสายธรรมจันทร์	107	1,602	ดำเนินสะดวก	ราชบุรี
14.	โรงเรียนประสาทรัฐประชากิจ	65	1,170	ดำเนินสะดวก	ราชบุรี
15.	โรงเรียนเตรียมอุดมพัฒนการดอนคลัง	18	171	ดำเนินสะดวก	ราชบุรี
16.	โรงเรียนเนกขัมมิ์วิทยา	16	170	ดำเนินสะดวก	ราชบุรี
17.	โรงเรียนบางแพปฐมวิทยา	59	1,108	บางแพ	ราชบุรี
18.	โรงเรียนโพหัก (วงศัสมบูรณราษฎร์อุปถัมภ์)	18	177	บางแพ	ราชบุรี
19.	โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์	101	1,927	จอมบึง	ราชบุรี

ตารางที่ 1 รายชื่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อสถานศึกษา	จำนวน ข้าราชการ ครู	จำนวน นักเรียน	อำเภอ	จังหวัด
20.	โรงเรียนด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์	35	566	จอมบึง	ราชบุรี
21.	โรงเรียนปากท่อพิทยาคม	34	637	ปากท่อ	ราชบุรี
22.	โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา ในพระ บรมราชานุเคราะห์	31	395	ปากท่อ	ราชบุรี
23.	โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย	52	566	ปากท่อ	ราชบุรี
24.	โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา	60	1,206	สวนผึ้ง	ราชบุรี
25.	โรงเรียนบ้านคาวิทยา	52	824	บ้านคา	ราชบุรี
26.	โรงเรียนโสภณศิริราษฎร์	26	526	วัดเพลง	ราชบุรี
27.	โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์	194	3,473	เมืองกาญจนบุรี	กาญจนบุรี
28.	โรงเรียนเทพศิรินทร์ลาดหญ้า กาญจนบุรี	50	825	เมืองกาญจนบุรี	กาญจนบุรี
29.	โรงเรียนเทพมงคลรังษี	96	1,624	เมืองกาญจนบุรี	กาญจนบุรี
30.	โรงเรียนไตรโยคมนตรีกาญจนวิทยา	55	1,011	ไตรโยค	กาญจนบุรี
31.	โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา	29	476	ไตรโยค	กาญจนบุรี
32.	โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก	72	1,140	บ่อพลอย	กาญจนบุรี
33.	โรงเรียนหนองรีประชานิมิต	43	726	บ่อพลอย	กาญจนบุรี
34.	โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม	33	412	ศรีสวัสดิ์	กาญจนบุรี
35.	โรงเรียนท่ามะกาพิทยาคม	136	1,959	ท่ามะกา	กาญจนบุรี
36.	โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยาการ	45	908	ท่ามะกา	กาญจนบุรี
37.	โรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์	13	457	ท่ามะกา	กาญจนบุรี
38.	โรงเรียนท่ามะกาบุญศิริวิทยา	15	163	ท่ามะกา	กาญจนบุรี
39.	โรงเรียนท่าเรือพิทยาคม	23	273	ท่ามะกา	กาญจนบุรี
40.	โรงเรียนวิสุทธรังษี	182	4,001	ท่าม่วง	กาญจนบุรี
41.	โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง	100	1,687	ท่าม่วง	กาญจนบุรี
42.	โรงเรียนหนองขาโกวิทพิทยาคม	19	155	ท่าม่วง	กาญจนบุรี
43.	โรงเรียนพัชรราษฎร์รังสรรค์	16	164	ท่าม่วง	กาญจนบุรี

ตารางที่ 1 รายชื่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	จำนวน ข้าราชการ ครู	จำนวน นักเรียน	อำเภอ	จังหวัด
44.	โรงเรียนหนองตากยาดั่งวีริยะราษฎร์บำรุง	20	263	ท่าม่วง	กาญจนบุรี
45.	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระศรีนครินทร์	93	1,277	ท่าม่วง	กาญจนบุรี
46.	โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา	41	789	ทองผาภูมิ	กาญจนบุรี
47.	โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี	48	763	ทองผาภูมิ	กาญจนบุรี
48.	โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา	66	1,339	สังขละบุรี	กาญจนบุรี
49.	โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์	43	762	พนมทวน	กาญจนบุรี
50.	โรงเรียนพนมทวนพิทยาคม	18	239	พนมทวน	กาญจนบุรี
51.	โรงเรียนเลาขวัญราษฎร์บำรุง	44	931	เลาขวัญ	กาญจนบุรี
52.	โรงเรียนด่านมะขามเตี้ยพิทยาคม	52	1,057	ด่านมะขามเตี้ย	กาญจนบุรี
53.	โรงเรียนประชามงคล	79	1,076	หนองปรือ	กาญจนบุรี
54.	โรงเรียนหนองปรือพิทยาคม	17	257	หนองปรือ	กาญจนบุรี
55.	โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม	27	400	ห้วยกระเจา	กาญจนบุรี

ที่มา : ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
 กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
 พื้นฐาน, รายชื่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8, เข้าถึงเมื่อ 25
 ตุลาคม 2561, เข้าถึงได้จาก http://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=101708

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องทักษะการบริหารกับวัฒนธรรมองค์กร ในสถานศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้ว พบว่ามีงานวิจัยที่กล่าวถึง ทักษะการบริหารหลายเรื่องด้วยกันแต่เป็นการศึกษาถึงตัวแปรอื่น ๆ ในขณะเดียวกัน พบงานวิจัยที่กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรเพียงแต่ไม่ได้กล่าวถึงตัวแปรที่ศึกษาโดยตรง อย่างไรก็ตามงานวิจัยเหล่านี้ก็มีประโยชน์ และมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษารุ่นนี้เป็นอย่างมาก ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียด ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

กัญญาณัฐ บุญพวง ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน การจัดการความรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลายของบุคคลด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2⁸⁴

กัลป์กร หอมเพชร ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิค และความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลการบริหารงานโรงเรียน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวก พบว่าทักษะทางด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์กับการนำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05⁸⁵

ปาริชาติ กมลยะบุตร ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ความคิด ด้านเทคนิค และด้านการศึกษาและการสอน ตามลำดับ 2) พฤติกรรมที่เป็น

⁸⁴กัญญาณัฐ บุญพวง, "วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551).

⁸⁵กัลป์กร หอมเพชร, "ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 93-94.

สมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ตามลำดับ 3) ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านมโนภาพ ด้านความรู้ความคิด และด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานครูเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ในภาพรวม⁸⁶

ประไพ อุดมผล ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านและการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวมอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸⁷

กัญญ์นรา คนการ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี โดยรวมความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก⁸⁸

จารุณี สถิต ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางการศึกษาและการสอน ตามลำดับ และทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

⁸⁶ปารีชาติ กมลยะบุตร, "ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานครูเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), ง.

⁸⁷ประไพ อุดมผล, "การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 115-116.

⁸⁸กัญญ์นรา คนการ, "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี" (ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554), 68.

มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอะเซ็งเทรา เขต 1 เป็นไปในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸⁹

ชาลินี กิจรุ่งเรือง ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่น ที่ 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมโนภาพ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะการศึกษาและการสอน⁹⁰

อุราภรณ์ คุณาเอก ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านเทคนิค และทักษะการบริหารด้านมโนภาพ และทักษะด้านเทคนิคส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1⁹¹

สุภาวดี ลำเจียกมงคล ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 30 โรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาและพนักงานครู จำนวน 180 คน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมโรงเรียนกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹²

⁸⁹จารุณี สติชัย, "ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอะเซ็งเทราเขต 1" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์, 2554), ง.

⁹⁰ชาลินี กิจรุ่งเรือง, "ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่นที่ 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 131.

⁹¹อุราภรณ์ คุณาเอก, "ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 93-94.

⁹²สุภาวดี ลำเจียกมงคล, "วัฒนธรรมโรงเรียนกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.

สุพัฒน์ศรี ศรีรุ่งเรือง ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนปฏิบัติงานเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาด้านความมุ่งหมายสำคัญทางการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ตามมาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและคุณธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทุกด้านเป็นปัจจัยที่กระตุ้นการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹³

ภริชัย ชัยศร ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) มาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁴

ฐะปะนีย์ สระทองพรม ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านการศึกษาและการสอน และด้านความรู้ความคิดส่งผลต่อ

⁹³สุพัฒน์ศรี ศรีรุ่งเรือง, "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554), 121-122.

⁹⁴ภริชัย ชัยศร, "ทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 94-95.

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁵

เศรษฐราณี ทรวดทรง ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่ามัชฌิมมากที่สุด คือ ด้านมนุษย และด้านเทคนิค เป็นด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด 2) การบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการนำองค์การเป็นด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด และด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ด้านการวัด วิเคราะห์ และด้านการจัดการความรู้ 3) ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้อยตามกันทุกคู่ และพบว่าทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับด้านการนำองค์การในระดับสูงมากกว่าด้านอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁶

พจนรินทร์ เหลืองอรุณภา ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹⁷

สาคร วระไล ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนและแนวทางพัฒนาโรงเรียนทัพระยาพิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 กลุ่มประชากร ได้แก่ บุคลากรโรงเรียนทัพระยาพิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำนวน 82 คน พบว่า สภาพที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและสภาพที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควร

⁹⁵ฐะปะนีย์ สระทองพรม, "ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

⁹⁶เศรษฐราณี ทรวดทรง, "ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2556), ง.

⁹⁷พจนรินทร์ เหลืองอรุณภา, "ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

จะเป็นอยู่ในระดับมากและควรมีการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านความหลากหลาย ด้านความเอื้ออาทรและด้านวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ด้านความหลากหลาย โรงเรียนควรมีการชี้แจงมอบหมายงานตามหน้าที่ และการปฏิบัติงานแก่บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถตามที่แต่ละคนถนัด สนับสนุนและกระตุ้นให้ทุกฝ่ายสร้างสิ่งที่มีความแตกต่าง แสดงความหลากหลายในแต่ละคนออกมาให้เต็มศักยภาพและเกิดผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อตน และโรงเรียน และมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานและยอมรับในความแตกต่าง ทั้งรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอนหรือแม้แต่วิธีการสอนที่แตกต่างกัน ด้านความเอื้ออาทร โรงเรียนควรจัดสวัสดิการอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง ให้ความเป็นธรรมตามความเหมาะสม จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แสดงออกถึงการเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยการช่วยเหลือเกื้อกูล มีการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน ให้ความเป็นกันเองทุกทนาย ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ส่งเสริมการสร้างผลงานและพัฒนาวิชาชีพของครู ด้านวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โรงเรียนควรมีการประชุมปรึกษาหารือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ร่วมกันระดมความคิด แสดงความคิดเห็นร่วมกัน มีการประชาสัมพันธ์แนวปฏิบัติร่วมกันให้ทราบทั่วถึง และรวดเร็วเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด⁹⁸

ปพนสรรค์ โปธิพิทักษ์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยและรูปแบบการบริหารเวลาของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเวลาของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 6 ปัจจัย เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารเวลา การวางแผน เทคนิคการบริหารเวลา การตั้งเป้าหมาย การขจัดตัวการทำให้เสียเวลา และการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ 2) รูปแบบการบริหารเวลาของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ที่มีความถูกต้องเชิงทฤษฎี มีความครบถ้วนสมบูรณ์ เหมาะสมกับบริบทไทยมีความเป็นไปได้ต่อการนำไปปรับใช้ และเป็นประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย⁹⁹

กัญญภัคญา ภัทรไชยอนันท์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า วัฒนธรรมองค์การของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามค่ามัธยเทศเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการยอมรับ ด้านเป้าประสงค์ขององค์การ ด้านความมีคุณภาพ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านการตัดสินใจและด้านความไว้วางใจ วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะ

⁹⁸สาคร วรวัชโล, "วัฒนธรรมโรงเรียนและแนวทางพัฒนาโรงเรียนที่พระยาพิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 7" (งานนิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), ง.

⁹⁹ปพนสรรค์ โปธิพิทักษ์, "ปัจจัยและรูปแบบการบริหารเวลาของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰⁰

วิวัฒน์ บุญยง ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการวินิจฉัย ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค และทักษะการตัดสินใจ 2) วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การที่ตอบสนองต่อนักเรียน และวัฒนธรรมองค์การด้านจิตวิญญาณ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁰¹

เบญจมาภรณ์ เครือสุวรรณ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยมีความสัมพันธ์กันสูงในลักษณะคล้ายตามกัน¹⁰²

ธนพร มากระจัน ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด 3) ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

¹⁰⁰ กัญญภัคญา ภัทรไชยอนันท์, "วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 90-92.

¹⁰¹ วิวัฒน์ บุญยง, "ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครปฐม" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), ง.

¹⁰² เบญจมาภรณ์ เครือสุวรรณ, "วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 134-138.

มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันทุกคู่¹⁰³

จตุพร วิริยานุภาพ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰⁴

วัลลภ บุตรเกตุ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์ สุจริต ความหลากหลายของบุคลากร เป้าประสงค์ขององค์การ การมอบอำนาจ ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การตัดสินใจ 2) ความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทางสงบ ครอบครัวยุติ หาคำความรู้ น้ำใจงาม ใช้จ่ายเป็น สังคมดี สุขภาพดี การผ่อนคลาย 3) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะที่คล้อยตามไปในทิศทางเดียวกัน¹⁰⁵

¹⁰³ ธนพร มากระจัน, "ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), 105-106.

¹⁰⁴จตุพร วิริยานุภาพ, "วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), 99-100.

¹⁰⁵ วัลลภ บุตรเกตุ, "วัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), 86-87.

งานวิจัยต่างประเทศ

ทิลลอสัน (Tillotson) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษาระดับสูง Texas Association of College and University Student Personal Administrators (TACUSPA) ซึ่งได้ศึกษาตามทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) ดังนี้ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางความคิดรวบยอด และทางเทคนิค ตามลำดับ¹⁰⁶

มาราฟิโน (Marafino) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การรับรู้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาตอนต้น จากขอบเขตการประเมินค่า NASSP (National Association of secondary school principles) พบว่า ทักษะการบริหารกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง¹⁰⁷

เซง (Zheng) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ผลกระทบของวัฒนธรรม โครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์การที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้และประสิทธิภาพขององค์การ พบว่า วัฒนธรรม โครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์การมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ วัฒนธรรมขององค์การมีผลกระทบในเชิงบวกมากที่สุดต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ ส่วนกลยุทธ์เชิงองค์การมีผลกระทบเล็กน้อยและโครงสร้างเชิงองค์การมีผลกระทบในเชิงบวกน้อยที่สุด ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้และการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกันในเชิงปฏิบัติ สำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการเชื่อมโยงการเรียนรู้ และความรู้เข้ากับการปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์การในความพยายามในการจัดการความรู้และการมุ่งไปที่ประเด็นวัฒนธรรม โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้ยังบ่งชี้ให้เห็นถึงการศึกษานในอนาคตเกี่ยวกับการปรับปรุง การวัดและการสำรวจปัญหาการวิจัยเพิ่มเติม¹⁰⁸

คลอทท์ (Coltt) ได้ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์ทางการบริหาร วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและการพึ่งพิงทรัพยากรที่มีต่อการปฏิบัติต่อประสิทธิผลโรงเรียนบริหารธุรกิจ โดยสอบถามจากคณบดี จำนวน 313 คน พบว่า วัฒนธรรมภายในองค์การ 4 แบบ คือ วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา

¹⁰⁶Elizabeth Ann. Tillotson, "An Analysis of Technical, Human and Conceptual skills among student Affairs Administrators in Higher Education" (Dissertation Abstracts International, 1996).

¹⁰⁷Joseph Anthony. Marafino, "Perceived administrative skill of elementary principals as measured by the NASSP assessment Center Skill Dimensions, Northern Arizona University, 1991," access December 23, 2007, available from <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=71&sid=58&srchmode=1&vinst=prod>.

¹⁰⁸Vincent W. Zheng, "The impact of organizational culture structure and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness (University of Minnesota)," accessed March 10, 2013, available from ProQuest <http://proquest.umi.com>, (2005).

และวัฒนธรรมแบบครอบครัวมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรตามกรอบคามาเมรอน 7 ด้าน (ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาการทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาการทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดของระบบ และปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร) และในด้านกลยุทธ์ทางการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา¹⁰⁹

เซอร์ราท (Serrat) ได้เขียนบทความ เรื่อง A Primer on Organizational Culture ว่าบทความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็มาจากวัฒนธรรมในองค์กรนั้น และจากการศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรนั้น จัดได้ว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรที่จะทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาศักยภาพภายในองค์กรเพื่อความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพและรักษาไว้ซึ่งความสำเร็จในระยะยาว การเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรอาจจะมาจากการหล่อหลอมของผู้ก่อตั้งหรือการทำงานตั้งแต่เริ่มแรก หรืออาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นโดยการบริหารจัดการ¹¹⁰

โอลิเวียร์ (Olivier) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูและสถานศึกษาประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงสุดต่อความผูกพันที่ครูจะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่อไป ความเชื่อในการมีประสิทธิภาพรวมกันของครู คือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลสถานศึกษา และประสิทธิผลสถานศึกษา คือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน (outcomes) ซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาว ที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (socioeconomic status) ของผู้เรียน¹¹¹



¹⁰⁹Christopher B Clott, "Predictors of Organizational Effectiveness in School of Business (Business School)," accessed October 25, 2018, available from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED426637.pdf>.

¹¹⁰Olivier Serrat, "A Primer on Organizational Culture (2009)," accessed October 25, 2019, available from http://www.researchgate.net/profile/Olivier_Serrat/publication/266478216_A_Primer_on_Organizational_Culture/links/543397f50cf225bddcc9afe7.pdf.

¹¹¹Dianne F. Olivier, "Teacher Personal and School Culture Characteristics in Effective School : Toward a Model of Professional Learning Communicate," accessed May 5, 2019, available from <http://www.lib.umi.com/>.

สรุป

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะของผู้บริหารที่มีทั้งประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในวิชาชีพ ในแต่ละทักษะนั้นมีความจำเป็นต่อผู้บริหารแตกต่างกันจึงต้องเลือกใช้ทักษะการบริหารที่ตรงกับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ทำ ซึ่ง กริฟฟิน (Griffin) ได้กล่าวถึงทักษะการบริหาร ประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) 4) ทักษะการวินิจฉัย (diagnostic skills) 5) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (communication skills) 6) ทักษะการตัดสินใจ (decision – making skills) และ 7) ทักษะการบริหารเวลา (time – management skills) ซึ่งทักษะทางการบริหารของผู้บริหารจะทำให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมขึ้นซึ่งวัฒนธรรมองค์การนั้น แพตเตอร์สัน เพอร์กี้และปาร์คเกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่ามีประเด็นต่าง ๆ 10 ประการ คือ 1) เป้าประสงค์ของสถานศึกษา (school purposes) 2) การสร้างเสริมพลังอำนาจ (empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (sense of community) 5) ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (trust and confidence) 6) ความเป็นเลิศ (excellence) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) ความซื่อสัตย์ (integrity) และ 10) ความหลากหลาย (diversity)



บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีประชากรเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 55 แห่ง กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 48 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 144 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของกริฟฟิน (Griffin) และวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์กี้และปาร์คเกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ซึ่งการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน และการจัดเตรียมโครงสร้างงานวิจัย โดยการศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ พร้อมทั้งศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎี ตำรา กฎระเบียบ เอกสารวิชาการ รายงานข้อมูลสถิติ ข้อมูลสารสนเทศ บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำในการทำโครงสร้างงานวิจัย แล้วนำเสนอโครงสร้างงานวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบ และอนุมัติโครงสร้างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือ และการจัดสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จากนั้นนำไปทดสอบ และตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ ปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นำเครื่องมือไปทดลองใช้และหาความเชื่อมั่น เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างรวบรวมเครื่องมือมาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผล และเขียนเป็นรายงานผลการวิจัยเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานเสนอรายงานผลการวิจัย โดยการนำร่างผลการวิเคราะห์ แปลผล และอภิปรายผล มาจัดทำรายงานการวิจัย เพื่อนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และนำมาปรับปรุง

แก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการตรวจสอบ และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำเป็นรายงาน ผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่ออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งแสดงด้วยแผนผัง (diagram) ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 จำนวนทั้งสิ้น 55 แห่ง จำแนกเป็น สถานศึกษาในจังหวัดราชบุรี จำนวน 26 แห่ง และสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 29 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 48 แห่ง ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางประมาณการ ขนาดกลุ่ม

ตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹¹² แล้วสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามจังหวัด และขนาดของสถานศึกษา ทั้งนี้โดยใช้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยวิเคราะห์ ตามตารางที่ 2

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 144 คน รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

จังหวัด	ประชากร (สถานศึกษา)				กลุ่มตัวอย่าง (สถานศึกษา)				ผู้ให้ข้อมูล (คน)			รวม
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	ผู้อำนวยการ	หัวหน้างาน/ สาระการเรียนรู้	ครู	
จังหวัดราชบุรี	8	12	6	26	7	11	5	23	23	23	23	69
จังหวัดกาญจนบุรี	9	14	6	29	8	12	5	25	25	25	25	75
รวม	17	26	12	55	15	23	10	48	48	48	48	144

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** ประกอบด้วย ตัวแปรต้น และ ตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 **ตัวแปรต้น (X_{tot})** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุง และสร้างตามแนวคิดทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของกริฟฟิน (Griffin) ดังนี้

¹¹²Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Measurement*, 3 (1970): 607-610.

2.1.1 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) : (X_1) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญ เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับลักษณะงานแต่ละประเภท สามารถนำวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง พร้อมทั้งสามารถแนะนำแนวทางให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ถูกต้อง

2.1.2 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) : (X_2) หมายถึง ความสามารถในการใช้เวลาส่วนหนึ่งเพื่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคล มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร กระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติงาน สามารถทำงาน ประสานงานร่วมกันทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กรได้อย่างลงตัว เข้าอกเข้าใจ จูงใจ ทั้งปัจเจกบุคคลและกลุ่ม

2.1.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) : (X_3) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผนการจัดการศึกษาและปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกันทุกหน่วยงานภายในองค์กร และสามารถตัดสินใจได้อย่างหลากหลายเกิดความคิดรวบยอดเพื่อสนองต่อนโยบายขององค์กร

2.1.4 ทักษะการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) : (X_4) หมายถึง ความสามารถในการนึกคิดเพื่อโต้ตอบกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เข้าใจถึงแบบขององค์กรและทำการวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรด้วยการศึกษาสภาพและค้นหาวิธีแก้ปัญหา

2.1.5 ทักษะติดต่อสื่อสาร (Communication Skills) : (X_5) หมายถึง ความสามารถในการใช้ภาษาและการใช้คำพูดที่เข้าใจง่าย ให้โอกาสซักถาม การถ่ายทอดความคิดและข้อมูลไปยังบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็น สะท้อนความคิดและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นจากบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.1.6 ทักษะการตัดสินใจ (Decision-Making Skills) : (X_6) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่รับรู้ถึงสิ่งที่ต้องตัดสินใจ และรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์เพื่อใช้ในการตัดสินใจ รู้ถึงข้อดี และข้อด้อยของการตัดสินใจนั้น ๆ สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับปัญหานั้น และแก้ไขนั้นได้อย่างทันท่วงที หรือปรับปรุงการตัดสินใจทันทีเมื่อการตัดสินใจนั้นผิดพลาด

2.1.7 ทักษะการบริหารเวลา (Time-Management skills) : (X_7) หมายถึง ความสามารถในการวางแผน จัดสรรเวลาในการทำงาน โดยจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน เช่น ทำบันทึกงานและปฏิทินนัดหมาย จัดทำแผนงานรายวันและแผนงานรายสัปดาห์ มีการจัดตารางเวลาการทำงาน เพื่อลดสิ่งที่ทำให้เสียเวลา

2.2 ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนตามแนวคิด ทฤษฎีของแพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ดังนี้

2.2.1 เป้าประสงค์ของสถานศึกษา (School Purposes) : (Y_1) หมายถึง การชี้แจงให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจ และเห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประเมินผลร่วมกัน และคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา

2.2.2 การมอบอำนาจ (empowerment) : (Y₂) หมายถึง การให้ความสำคัญในการมอบอำนาจในการตัดสินใจ เมื่อมอบหมายงานให้บุคลากรนำไปปฏิบัติรวมทั้งการรับรู้ข่าวสารข้อมูลและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาอย่างมีความเท่าเทียมกัน

2.2.3 การตัดสินใจ (decision making) : (Y₃) หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการตัดสินใจที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจบางครั้งอาจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้น ๆ หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้สถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดีโดยไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานแต่เพียงเท่านั้น

2.2.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (sense of community) : (Y₄) หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนางานสถานศึกษาร่วมกัน

2.2.5 ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (trust and confidence) : (Y₅) หมายถึง เรื่องเกี่ยวกับการให้โอกาสบุคลากรเลือกทำงานตามความต้องการและไว้วางใจว่าบุคลากรจะสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี ในเรื่องที่ทำนั้น ๆ

2.2.6 ความเป็นเลิศ (excellence) : (Y₆) หมายถึง การที่สถานศึกษาเห็นคุณค่าและคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลรวมทั้งความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือปรองดองการทำงานของทุกคนในสถานศึกษา

2.2.7 การยอมรับ (recognition) : (Y₇) หมายถึง การที่สถานศึกษาเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครูภายในโรงเรียน รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของบุคลากร

2.2.8 ความเอื้ออาทร (caring) : (Y₈) หมายถึง การที่สถานศึกษาเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่การปฏิบัติงานของบุคลากร และสนับสนุนให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2.2.9 ความซื่อสัตย์ (integrity) : (Y₉) หมายถึง การที่สถานศึกษาเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ ความมานะพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และการกำหนดแนวทางที่ให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดมั่นจริยธรรมเป็นหลัก

2.2.10 ความหลากหลาย (diversity) : (Y₁₀) หมายถึง การที่สถานศึกษาให้ความสำคัญในความแตกต่างในเรื่องของปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนหรือวิธีการทำงานที่แตกต่างของบุคลากรแต่ละคน การรู้จักยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง

ปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ตามแนวคิด ของกริฟฟิน (Griffin) ประกอบด้วย 7 ทักษะ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด 4) ทักษะการวินิจฉัย 5) ทักษะติดต่อสื่อสาร 6) ทักษะการตัดสินใจ และ 7) ทักษะการบริหารเวลา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ตามแนวคิดของ แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ประกอบไปด้วย 10 ประการ คือ 1) เป้าประสงค์ของสถานศึกษา 2) การสร้างเสริมพลังอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา 5) ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น 6) ความเป็นเลิศ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์ และ 10) ความหลากหลาย

ผู้วิจัยได้ออกแบบ แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ในลักษณะเป็นแบบจัดลำดับคุณภาพห้าระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต¹¹³ (Likert's five rating Scale) โดยกำหนด ค่าน้ำหนัก และคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนัก 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้ดำเนินการสร้างตามลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวความคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำผลจากการศึกษามาสร้างเป็นเครื่องมือ ปรับปรุง และพัฒนาเครื่องมือ ภายใต้คำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม แล้วนำมาปรับปรุง และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และ ภาษาที่ใช้ใน

¹¹³Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw Hill, 1961).

แบบสอบถามโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) พิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.6 ขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้วยการนำ “แบบสอบถาม” ไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 ฉบับ รวมจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 30 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.979¹¹⁴

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อดำเนินการถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ออกหนังสือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัยออกให้ ส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล และจัดส่งแบบสอบถามโดยการสอดซองปิดแสตมป์ทางไปรษณีย์ถึงสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
3. เก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่าง โดยให้กลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามคืนกลับมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และบางสถานศึกษาผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. นำแบบสอบถามมาจัดระบบข้อมูลเพื่อลงรหัส
3. นำไปคำนวณค่าสถิติเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล หาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

¹¹⁴L.J. Cronbach, *Essential of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York: Harper & Row, 1970), 161.

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา และข้อความที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ความถี่ (Frequency : f) และ ร้อยละ (Percentage : %)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร กับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : \bar{X}) ที่คำนวณได้ไปเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹¹⁵ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับ น้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

¹¹⁵John W. Best, *Research in Education*, 4th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1981), 182.

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 48 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของกริฟฟิน (Griffin) กับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์กี้ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency : f) ร้อยละ (Percentage : %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 48 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 144 คน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาจำนวน 48 แห่ง สถานศึกษาละ 3 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 144 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 40 แห่ง รวมทั้งสิ้นจำนวน 120 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.33 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 1 คน ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 120 ฉบับ จากสถานศึกษา 40 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 83.33 จำแนก ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยหาค่าความถี่ (Frequency : f) และ ร้อยละ (Percentage : %) ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	45	37.50
2) หญิง	75	62.50
รวม	120	100.00
2. อายุ		
1) 20-30 ปี	28	23.33
2) 31-40 ปี	34	28.33
3) 41-50 ปี	26	21.67
4) 51-60 ปี	32	26.67
รวม	120	100.00
3. ระดับการศึกษา		
1) ปริญญาตรี	50	41.67
2) ปริญญาโท	63	52.50
3) ปริญญาเอก	7	5.83
รวม	120	100.00
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา	40	33.33
2) หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	40	33.33
3) ครู	40	33.33
รวม	120	100.00
5. ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง		
1) 1-5 ปี	40	33.33
2) 6-10 ปี	22	18.33
3) 11-15 ปี	25	20.83
4) 16-20 ปี	7	5.84
5) 21-25 ปี	7	5.84
6) 26-30 ปี	9	7.50
7) มากกว่า 30 ปี	10	8.33
รวม	120	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 28.33 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.67 อายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.33 และน้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.67

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับปริญญาโท จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 และน้อยที่สุด คือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.83

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และครู จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 1-5 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 11-15 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 20.83 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 6-10 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 18.33 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง มากกว่า 30 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 26-30 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 16-20 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.84 และประสบการณ์ และการทำงานในตำแหน่ง 21-25 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.84

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ในการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ว่าอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และนำค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean : \bar{X}) ที่คำนวณได้ไปเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิด ของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของสถานศึกษา
ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 8 โดยภาพรวม (X_{tot})

(n=40)

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร (X_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ทักษะด้านเทคนิค (x_1)	4.26	0.66	มาก
2	ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (x_2)	4.33	0.75	มาก
3	ทักษะด้านความคิดรวบยอด (x_3)	4.34	0.71	มาก
4	ทักษะการวินิจฉัย (x_4)	4.22	0.80	มาก
5	ทักษะติดต่อสื่อสาร (x_5)	4.28	0.72	มาก
6	ทักษะการตัดสินใจ (x_6)	4.20	0.86	มาก
7	ทักษะการบริหารเวลา (x_7)	4.26	0.86	มาก
รวม (X_{tot})		4.27	0.72	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.71) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.75) ทักษะติดต่อสื่อสาร ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.72) ทักษะด้านเทคนิค ($\bar{X}=4.26$, S.D.=0.66) ทักษะการบริหารเวลา ($\bar{X}=4.26$, S.D.=0.86) ทักษะการวินิจฉัย ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.80) และทักษะการตัดสินใจ ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.86) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส່วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.66-0.86 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีรายละเอียดตามตารางที่ 5-11 ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน
ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 8 ด้านเทคนิค (x_1)

(n=40)

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านเทคนิค (x_1)				
1	ผู้บริหารสามารถเข้าใจเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการบริหาร	4.23	0.75	มาก
2	ผู้บริหารมีความสามารถเลือกใช้เครื่องมือ และเทคนิค วิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.14	0.69	มาก
3	ผู้บริหารมีความสามารถ แนะนำแนวทางให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง	4.30	0.81	มาก
4	ผู้บริหารรู้ขั้นตอนในการดำเนินงานที่มอบหมายให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.37	0.71	มาก
รวม		4.26	0.66	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเทคนิค (x_1) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.26$, S.D.=0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ผู้บริหารรู้ขั้นตอนในการดำเนินงานที่มอบหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.71) ผู้บริหารมีความสามารถ แนะนำแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.81) ผู้บริหารสามารถเข้าใจเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการบริหาร ($\bar{X}=4.23$, S.D.=0.75) และ ผู้บริหารมีความสามารถเลือกใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.69) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.69-0.81 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน
ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 8 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (x_2)

(n=40)

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (x_2)				
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายใน และภายนอกองค์การ	4.42	0.76	มาก
2	ผู้บริหารสามารถสื่อสาร เข้าใจ และจูงใจบุคคลให้ทำงานร่วมกันได้	4.21	0.90	มาก
3	ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคลากรระดับสูงขององค์การได้	4.27	0.90	มาก
4	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลภายนอกองค์การได้	4.42	0.84	มาก
รวม		4.33	0.75	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (x_2) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.76) ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลภายนอกองค์การได้ ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.84) ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคลากรระดับสูงขององค์การได้ ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.90) และ ผู้บริหารสามารถสื่อสาร เข้าใจ และจูงใจบุคคลให้ทำงานร่วมกันได้ ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.90) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.76-0.90 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน
ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 8 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (x_3)

(n=40)

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ทักษะด้านความคิดรวบยอด (x_3)				
1	ผู้บริหารสามารถคิดเชิงนามธรรม คิดวิเคราะห์ เข้าใจการทำงาน และสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กรได้	4.33	0.75	มาก
2	ผู้บริหารเข้าใจส่วนประกอบทุกส่วนขององค์กรในภาพรวม	4.34	0.72	มาก
3	ผู้บริหารสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ และสามารถใช้อภาพรวมขององค์กรมาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจได้ถูกต้อง	4.33	0.82	มาก
รวม		4.34	0.71	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความคิดรวบยอด (x_3) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ผู้บริหารเข้าใจส่วนประกอบทุกส่วนขององค์กรในภาพรวม ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.72) ผู้บริหารสามารถคิดเชิงนามธรรม คิดวิเคราะห์ เข้าใจการทำงาน และสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กรได้ ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.75) และ ผู้บริหารสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ และสามารถใช้อภาพรวมขององค์กรมาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจได้ถูกต้อง ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.82) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.72-0.82 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน
ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 8 ทักษะการวินิจฉัย (x_4)

(n=40)

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ทักษะการวินิจฉัย (x_4)				
1	ผู้บริหารสามารถมองเห็นแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	4.22	0.88	มาก
2	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหา ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้	4.22	0.84	มาก
3	ผู้บริหารศึกษาสภาพปัญหา ค้นหาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้	4.22	0.83	มาก
รวม		4.22	0.80	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการวินิจฉัย (x_4) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ผู้บริหารศึกษาสภาพปัญหา ค้นหาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.83) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหา ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.84) และ ผู้บริหารสามารถมองเห็นแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.88) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสถิติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.83-0.88 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน
ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 8 ทักษะติดต่อสื่อสาร (x_5)

(n=40)

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ทักษะติดต่อสื่อสาร (x_5)				
1	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิด และข้อมูลต่าง ๆ สู่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.24	0.81	มาก
2	ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้บุคลากร เข้าใจและทราบเป้าหมายที่คาดหวังได้	4.28	0.75	มาก
3	ผู้บริหารสามารถประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันได้	4.31	0.80	มาก
รวม		4.28	0.72	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านติดต่อสื่อสาร (x_5) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ผู้บริหารสามารถประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันได้ ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.80) ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้บุคลากร เข้าใจและทราบเป้าหมายที่คาดหวังได้ ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.75) และ ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิด และข้อมูลต่าง ๆ สู่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.81) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.75-0.81 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน
ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 8 ทักษะการตัดสินใจ (x_6)

(n=40)

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ทักษะการตัดสินใจ (x_6)				
1	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง	4.17	0.88	มาก
2	ผู้บริหารสามารถประเมิน วิเคราะห์แนวทางการตัดสินใจได้	4.18	0.92	มาก
3	ผู้บริหารสามารถยอมรับความผิดพลาดในการตัดสินใจของตนเองได้ และแก้ไขปรับปรุงการตัดสินใจทันที	4.25	0.94	มาก
รวม		4.20	0.86	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการตัดสินใจ (x_6) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ผู้บริหารสามารถยอมรับความผิดพลาดในการตัดสินใจของตนเองได้ และแก้ไขปรับปรุงการตัดสินใจทันที ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.94) ผู้บริหารสามารถประเมิน วิเคราะห์แนวทางการตัดสินใจได้ ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.92) และ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง ($\bar{X}=4.17$, S.D.=0.88) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.88-0.94 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหารของโรงเรียน
ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 8 ทักษะการบริหารเวลา (x_7)

(n=40)

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ทักษะการบริหารเวลา (x_7)				
1	ผู้บริหารสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างเหมาะสม	4.30	0.87	มาก
2	ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้	4.27	0.93	มาก
3	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมกับเวลาและความจำเป็น	4.22	0.92	มาก
รวม		4.26	0.86	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการบริหารเวลา (x_7) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.26$, S.D.=0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ผู้บริหารสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.87) ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.93) และ ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมกับเวลาและความจำเป็น ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.92) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.87-0.92 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 2 ว่าอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : \bar{X}) ที่คำนวณได้ไปเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y_{tot}) (n=40)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา (Y_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	เป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Y_1)	4.42	0.62	มาก
2	การสร้างเสริมพลังอำนาจ (Y_2)	4.36	0.67	มาก
3	การตัดสินใจ (Y_3)	4.28	0.75	มาก
4	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y_4)	4.33	0.76	มาก
5	ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (Y_5)	4.37	0.64	มาก
6	ความเป็นเลิศ (Y_6)	4.40	0.57	มาก
7	การยอมรับ (Y_7)	4.26	0.68	มาก
8	ความเอื้ออาทร (Y_8)	4.25	0.77	มาก
9	ความซื่อสัตย์ (Y_9)	4.46	0.64	มาก
10	ความหลากหลาย (Y_{10})	4.29	0.74	มาก
รวม (Y_{tot})		4.35	0.58	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ความซื่อสัตย์ ($\bar{X}=4.6$, S.D.=0.64) เป้าประสงค์ของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.62) ความเป็นเลิศ ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.57) ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.64) การสร้างเสริมพลังอำนาจ ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.67) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.76) ความหลากหลาย ($\bar{X}=4.29$, S.D.=0.74) การตัดสินใจ ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.75) การยอมรับ ($\bar{X}=4.26$, S.D.=0.68) และการเอื้ออาทร ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.77) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.57-0.77 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีรายละเอียดตามตารางที่ 13-22 ดังนี้

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Y_1)

(n=40)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
เป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Y_1)				
1	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินการของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.48	0.69	มาก
2	สถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินงานในระยะยาว ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	4.42	0.68	มาก
3	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	4.36	0.74	มาก
รวม		4.42	0.62	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Y_1) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินการของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.69) สถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินงานในระยะยาว ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.68) และ ผู้บริหารสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน เกี่ยวกับเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.74) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.68-0.74 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Y₂)

(n=40)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การสร้างเสริมพลังอำนาจ (Y₂)				
1	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร	4.43	0.68	มาก
2	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการสนับสนุน เข้าถึงข้อมูล และทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง	4.36	0.73	มาก
3	ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.30	0.78	มาก
รวม		4.36	0.67	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Y₂) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.68) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการสนับสนุน เข้าถึงข้อมูล และทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.73) และ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.78) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.68-0.78 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการตัดสินใจ (Y₃)

(n=40)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การตัดสินใจ (Y₃)				
1	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับหลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ	4.25	0.86	มาก
2	สถานศึกษามีหลักการ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	4.32	0.76	มาก
3	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา	4.27	0.84	มาก
รวม		4.28	0.75	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการตัดสินใจ (Y₃) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ สถานศึกษามีหลักการ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.76) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.84) และ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับหลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.86) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.76-0.86 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y_4)

(n=40)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y_4)				
1	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร	4.38	0.79	มาก
2	สถานศึกษามีการให้ความสำคัญแก่บุคลากร ในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ	4.36	0.78	มาก
3	ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสถานศึกษา	4.26	0.91	มาก
รวม		4.33	0.76	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y_4) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.79) สถานศึกษามีการให้ความสำคัญแก่บุคลากร ในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.78) และ ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.26$, S.D.=0.91) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.78-0.91 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Y₅)

(n=40)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (Y₅)				
1	สถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุด เพื่อสถานศึกษา และเพื่อผู้เรียน	4.36	0.72	มาก
2	สถานศึกษามีความมั่นใจในตัวบุคลากรว่ามีความชำนาญในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.35	0.72	มาก
3	สถานศึกษาเชื่อมั่น ในความมุ่งมั่น ความพยายาม และความสามารถในการทำงาน	4.41	0.70	มาก
รวม		4.37	0.64	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (Y₅) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ สถานศึกษาเชื่อมั่น ในความมุ่งมั่น ความพยายาม และความสามารถในการทำงาน ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.70) สถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุด เพื่อสถานศึกษา และเพื่อผู้เรียน ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.72) และ สถานศึกษามีความมั่นใจในตัวบุคลากรว่ามีความชำนาญในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.72) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.70-0.72 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเป็นเลิศ (Y₆)

(n=40)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความเป็นเลิศ (Y₆)				
1	สถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุดในเพื่อสถานศึกษา และเพื่อผู้เรียน	4.42	0.64	มาก
2	สถานศึกษามีความมั่นใจในตัวบุคลากรว่ามีความชำนาญในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.43	0.66	มาก
3	สถานศึกษาเชื่อมั่น ในความมุ่งมั่น ความพยายาม และความสามารถในการทำงาน	4.35	0.69	มาก
รวม		4.40	0.57	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเป็นเลิศ (Y₆) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ สถานศึกษามีความมั่นใจในตัวบุคลากรว่ามีความชำนาญในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.66) สถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุดในเพื่อสถานศึกษา และเพื่อผู้เรียน ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.64) และ สถานศึกษาเชื่อมั่น ในความมุ่งมั่น ความพยายาม และความสามารถในการทำงาน ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.69) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.64-0.69 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการยอมรับ (Y₇)

(n=40)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การยอมรับ (Y₇)				
1	สถานศึกษาสนับสนุนและให้การส่งเสริม การสร้างนวัตกรรม	4.40	0.68	มาก
2	สถานศึกษาให้รางวัล ผลตอบแทน และการยอมรับ บุคลากรและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ	4.23	0.82	มาก
3	สถานศึกษาให้การยอมรับกับการลงทุนกับการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร	4.16	0.77	มาก
รวม		4.26	0.68	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการยอมรับ (Y₇) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.26, S.D.=0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ สถานศึกษาสนับสนุนและให้การส่งเสริม การสร้างนวัตกรรม (\bar{X} =4.40, S.D.=0.68) สถานศึกษาให้รางวัล ผลตอบแทน และการยอมรับ บุคลากรและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ (\bar{X} =4.23, S.D.=0.82) และ สถานศึกษาให้การยอมรับกับการลงทุนกับการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร (\bar{X} =4.16, S.D.=0.77) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.68-0.77 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเอื้ออาทร (Y₈)

(n=40)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความเอื้ออาทร (Y₈)				
1	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ ของบุคลากร	4.15	0.84	มาก
2	บุคลากรมีความมุ่งมั่น รับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน	4.27	0.82	มาก
3	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับความสนใจในการพัฒนาด้านวิชาชีพของบุคลากร	4.33	0.83	มาก
รวม		4.25	0.77	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเอื้ออาทร (Y₈) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.25, S.D.=0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับความสนใจในการพัฒนาด้านวิชาชีพของบุคลากร (\bar{X} =4.33, S.D.=0.83) บุคลากรมีความมุ่งมั่น รับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน (\bar{X} =4.27, S.D.=0.82) และ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ ของบุคลากร (\bar{X} =4.15, S.D.=0.84) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.82-0.84 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความซื่อสัตย์ (Y₉)

(n=40)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความซื่อสัตย์ (Y₉)				
1	บุคลากรให้ความสำคัญในการประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์	4.43	0.71	มาก
2	บุคลากรมีความมุ่งมั่น รับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน	4.45	0.66	มาก
3	บุคลากรเห็นคุณค่าของความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ และด้วยความซื่อสัตย์	4.50	0.67	มาก
รวม		4.46	0.64	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความซื่อสัตย์ (Y₉) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ บุคลากรเห็นคุณค่าของความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ และด้วยความซื่อสัตย์ ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.67) บุคลากรมีความมุ่งมั่น รับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.66) และ บุคลากรให้ความสำคัญในการประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.71) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.66-0.71 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความหลากหลาย (Y₁₀)

(n=40)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความหลากหลาย (Y₁₀)				
1	สถานศึกษาเห็นความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.23	0.79	มาก
2	สถานศึกษายอมรับความแตกต่างในปรัชญาความเชื่อ และวิธีการทำงานของบุคลากร	4.31	0.78	มาก
3	สถานศึกษายอมรับว่า บุคลากร และผู้เรียน มีความแตกต่างกัน	4.32	0.85	มาก
4	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากร มีความยืดหยุ่น และการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย	4.29	0.83	มาก
รวม		4.29	0.74	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความหลากหลาย (Y₁₀) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.29, S.D.=0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ สถานศึกษายอมรับว่า บุคลากร และผู้เรียน มีความแตกต่างกัน (\bar{X} =4.32, S.D.=0.85) สถานศึกษายอมรับความแตกต่างในปรัชญาความเชื่อ และวิธีการทำงานของบุคลากร (\bar{X} =4.31, S.D.=0.78) สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากร มีความยืดหยุ่น และการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย (\bar{X} =4.29, S.D.=0.83) และสถานศึกษาเห็นความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล (\bar{X} =4.23, S.D.=0.79) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.78-0.85 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้าน และความเป็นวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่าสหสัมพันธ์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ที่ส่งผลความเป็นวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

(n=120)

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X _{tot}	Y _{tot}
X ₁	1.00								
X ₂	0.867**	1.00							
X ₃	0.814**	0.866**	1.00						
X ₄	0.821**	0.852**	0.856**	1.00					
X ₅	0.831**	0.864**	0.829**	0.879**	1.00				
X ₆	0.824**	0.839**	0.816**	0.895**	0.893**	1.00			
X ₇	0.818**	0.813**	0.827**	0.887**	0.857**	0.917**	1.00		
X _{tot}	0.910**	0.931**	0.916**	0.949**	0.941**	0.950**	0.940**	1.00	
Y _{tot}	0.762**	0.773**	0.762**	0.791**	0.784**	0.796**	0.811**	0.839**	1.00

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 23 พบว่า ตัวแปรทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (X_{tot}) กับตัวแปรความเป็นวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.839 เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปรทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.813 – 0.917 มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 3 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในภาพรวมใช้การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (simple regression analysis) ดังแสดงในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม (X_{tot}) ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n=120)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
Regressions	28.304	1	28.304	280.218	0.000
Residual	11.919	118	0.101		
Total	40.223	119			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.839
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.704
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R ²)	0.460
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.318

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ:

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.432	0.177		8.112	0.000
ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม (X_{tot})	0.683	0.041	0.839	16.740	0.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 24 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม (X_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y_{tot}) เท่ากับ 0.839 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.704 หมายความว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม (X_{tot}) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 70.40 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ 0.701 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.318 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม (X_{tot}) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 1.432 + 0.683(X_{tot})$$

และวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่น่าเข้าสมการ ดังตารางที่ 25 – 35 ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y_{tot}) ดังแสดงในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n=120)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
Regressions	27.984	2	13.992	133.759	0.000
Residual	12.239	117	0.105		
Total	40.223	119			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.834
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.696
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R ²)	0.691
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.323

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.660	0.174		9.554	0.000
ทักษะการบริหารเวลา (X_7)	0.366	0.060	0.536	6.121	0.000
ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2)	0.260	0.068	0.337	3.850	0.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 25 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะการบริหารเวลา (X_7) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนาย วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y_{tot}) เท่ากับ 0.834 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.696 หมายความว่า ทักษะการบริหารเวลา (X_7) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 69.60 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.691 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.323 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะการบริหารเวลา (X_7) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 1.660 + 0.366 (X_7) + 0.260 (X_2)$$

2. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Y_1) ดังแสดงในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Y_1)

(n=120)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
Regressions	28.014	2	14.007	91.970	0.000
Residual	17.819	117	0.152		
Total	45.833	119			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.782
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.611
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2)	0.605
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.390

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.646	0.210		7.855	0.000
ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X ₂)	0.402	0.082	0.488	4.930	0.000
ทักษะการบริหารเวลา (X ₇)	0.241	0.072	0.331	3.344	0.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 26 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) ทักษะการบริหารเวลา (X₇) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนาย วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Y₁) เท่ากับ 0.782 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R²) เท่ากับ 0.611 หมายความว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) ทักษะการบริหารเวลา (X₇) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Y₁) ได้ร้อยละ 61.10 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ 0.605 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.390 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) ทักษะการบริหารเวลา (X₇) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Y₁) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 1.646 + 0.402 (X_2) + 0.241 (X_7)$$

3. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Y₂) ดังแสดงในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Y₂)

(n=120)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
Regressions	33.680	3	11.227	67.800	0.000
Residual	19.208	116	0.166		
Total	52.888	119			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.798
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.637
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R ²)	0.627
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.407

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.321	0.245		5.396	0.000
ทักษะการวินิจฉัย (X ₄)	0.273	0.111	0.327	2.458	0.015
ทักษะการตัดสินใจ (X ₆)	0.238	0.105	0.305	2.274	0.025
ทักษะด้านเทคนิค (X ₁)	0.209	0.105	0.205	1.987	0.049

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะการวินิจฉัย (X₄) ทักษะการตัดสินใจ (X₆) ทักษะด้านเทคนิค (X₁) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Y₂) เท่ากับ 0.798 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R²) เท่ากับ 0.637 หมายความว่า ทักษะการวินิจฉัย (X₄) ทักษะการตัดสินใจ (X₆) ทักษะด้านเทคนิค (X₁) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Y₂) ได้ร้อยละ 63.70 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว

(Adjusted R²) เท่ากับ 0.627 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.407 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะการวินิจฉัย (X₄) ทักษะการตัดสินใจ (X₆) ทักษะด้านเทคนิค (X₁) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Y₂) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 1.321 + 0.273 (X_4) + 0.238 (X_6) + 0.209 (X_1)$$

4. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการตัดสินใจ (Y₃) ดังแสดงในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการตัดสินใจ (Y₃)

(n=120)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
Regressions	44.404	2	22.202	112.922	0.000
Residual	23.004	117	0.197		
Total	67.407	119			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.812
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.659
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R ²)	0.653
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.443

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.068	0.221		4.834	0.000
ทักษะการบริหารเวลา (X ₇)	0.464	0.103	0.525	4.485	0.000
ทักษะการวินิจฉัย (X ₄)	0.292	0.111	0.309	2.635	0.010

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 28 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะการบริหารเวลา (X_7) ทักษะการวินิจฉัย (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการตัดสินใจ (Y_3) เท่ากับ 0.812 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.659 หมายความว่า ทักษะการบริหารเวลา (X_7) ทักษะการวินิจฉัย (X_4) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการตัดสินใจ (Y_3) ได้ร้อยละ 65.90 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.653 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.443 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะการบริหารเวลา (X_7) ทักษะการวินิจฉัย (X_4) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการตัดสินใจ (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 1.068 + 0.464 (X_7) + 0.292 (X_4)$$

5. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y_4) ดังแสดงในตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y_4)

(n=120)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
Regressions	41.355	2	20.677	86.467	0.000
Residual	27.979	117	0.239		
Total	69.333	119			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.772
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.596
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2)	0.590
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.489

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.961	0.263		3.661	0.000
ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X ₂)	0.504	0.102	0.498	4.933	0.000
ทักษะการบริหารเวลา (X ₇)	0.279	0.090	0.311	3.083	0.003

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 29 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) ทักษะการบริหารเวลา (X₇) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y₄) เท่ากับ 0.772 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R²) เท่ากับ 0.596 หมายความว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) ทักษะการบริหารเวลา (X₇) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y₄) ได้ร้อยละ 59.60 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ 0.590 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.489 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) ทักษะการบริหารเวลา (X₇) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y₄) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_4 = 0.961 + 0.504 (X_2) + 0.279 (X_7)$$

6. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (Y₅) ดังแสดงในตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (Y₅)

(n=120)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
Regressions	26.459	2	13.229	69.571	0.000
Residual	22.248	117	0.190		
Total	48.707	119			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.737
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.543
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R ²)	0.535
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.436

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.768	0.234		7.548	0.000
ทักษะการบริหารเวลา (X ₇)	0.366	0.081	0.488	4.547	0.000
ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X ₂)	0.240	0.091	0.283	2.638	0.009

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 30 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะการบริหารเวลา (X₇) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (Y₅) เท่ากับ 0.737 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R²) เท่ากับ 0.543 หมายความว่า ทักษะการบริหารเวลา (X₇) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (Y₅) ได้ร้อยละ 54.30 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว

(Adjusted R²) เท่ากับ 0.535 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.436 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะการบริหารเวลา (X₇) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (Y₅) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_5 = 1.768 + 0.366 (X_7) + 0.240 (X_2)$$

7. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเป็นเลิศ (Y₆) ดังแสดงในตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเป็นเลิศ (Y₆)

(n=120)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
Regressions	18.247	2	9.124	52.681	0.000
Residual	20.263	117	0.173		
Total	38.510	119			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.688
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.474
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R ²)	0.465
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.416

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	2.189	0.249		8.789	0.000
ทักษะการตัดสินใจ (X ₆)	0.320	0.079	0.480	4.050	0.000
ทักษะด้านเทคนิค (X ₁)	0.203	0.101	0.237	2.004	0.047

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 31 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะการตัดสินใจ (X_6) ทักษะด้านเทคนิค (X_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเป็นเลิศ (Y_6) เท่ากับ 0.688 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.474 หมายความว่า ทักษะการตัดสินใจ (X_6) ทักษะด้านเทคนิค (X_1) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเป็นเลิศ (Y_6) ได้ร้อยละ 47.40 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.465 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.416 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะการตัดสินใจ (X_6) ทักษะด้านเทคนิค (X_1) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเป็นเลิศ (Y_6) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_6 = 2.189 + 0.320 (X_6) + 0.203 (X_1)$$

8. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการยอมรับ (Y_7) ดังแสดงในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการยอมรับ (Y_7)

(n=120)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
Regressions	24.809	2	12.404	47.483	0.000
Residual	30.565	117	0.261		
Total	55.374	119			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.669
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.448
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2)	0.439
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.511

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.659	0.280		5.916	0.000
ทักษะติดต่อสื่อสาร (X ₅)	0.354	0.125	0.377	2.827	0.000
ทักษะการบริหารเวลา (X ₇)	0.254	0.107	0.318	2.385	0.019

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 32 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะติดต่อสื่อสาร (X₅) ทักษะการบริหารเวลา (X₇) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการยอมรับ (Y₇) เท่ากับ 0.669 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R²) เท่ากับ 0.448 หมายความว่า ทักษะติดต่อสื่อสาร (X₅) ทักษะการบริหารเวลา (X₇) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการยอมรับ (Y₇) ได้ร้อยละ 44.80 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ 0.439 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.511 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะติดต่อสื่อสาร (X₅) ทักษะการบริหารเวลา (X₇) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการยอมรับ (Y₇) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_7 = 1.659 + 0.354 (X_5) + 0.254 (X_7)$$

9. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเอื้ออาทร (Y₈) ดังแสดงในตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเอื้ออาทร (Y₈)

(n=120)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
Regressions	30.568	2	15.284	44.781	0.000
Residual	39.932	117	0.341		
Total	70.500	119			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.658
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.434
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R ²)	0.424
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.584

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.406	0.321		4.385	0.000
ทักษะการบริหารเวลา (X ₇)	0.340	0.122	0.376	2.786	0.000
ทักษะติดต่อสื่อสาร (X ₅)	0.326	0.143	0.307	2.274	0.025

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 33 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะการบริหารเวลา (X₇) ทักษะติดต่อสื่อสาร (X₅) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเอื้ออาทร (Y₈) เท่ากับ 0.658 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R²) เท่ากับ 0.434 หมายความว่า ทักษะการบริหารเวลา (X₇) ทักษะติดต่อสื่อสาร (X₅) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเอื้ออาทร (Y₈) ได้ร้อยละ 43.40 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ 0.424 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.584 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะการบริหารเวลา (X₇) ทักษะติดต่อสื่อสาร (X₅) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเอื้ออาทร (Y₈) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_8 = 1.406 + 0.340 (X_7) + 0.326 (X_5)$$

10. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความซื่อสัตย์ (Y₉) ดังแสดงในตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความซื่อสัตย์ (Y₉)

(n=120)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
Regressions	18.066	2	9.033	34.775	0.000
Residual	30.392	117	0.260		
Total	48.458	119			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.611
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.373
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R ²)	0.362
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.510

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	2.321	0.273		8.515	0.000
ทักษะการตัดสินใจ (X ₆)	0.275	0.101	0.368	2.731	0.007
ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X ₂)	0.227	0.114	0.268	1.991	0.049

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 34 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะการตัดสินใจ (X₆) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความซื่อสัตย์ (Y₉) เท่ากับ 0.611 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R²) เท่ากับ 0.373 หมายความว่า ทักษะการตัดสินใจ (X₆) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความซื่อสัตย์ (Y₉) ได้ร้อยละ 37.30 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ 0.362 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.510 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะการตัดสินใจ

(X₆) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความซื่อสัตย์ (Y₉) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_9 = 2.321 + 0.275 (X_6) + 0.227 (X_2)$$

11. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความหลากหลาย (Y₁₀) ดังแสดงในตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความหลากหลาย (Y₁₀) (n=120)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
Regressions	23.714	1	23.714	67.983	0.000
Residual	41.161	118	0.349		
Total	64.874	119			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.605
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Squares)	0.366
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R ²)	0.360
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.591

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.725	0.316		5.465	0.000
ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X ₂)	0.592	0.072	0.605	8.245	0.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 33 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความหลากหลาย (Y₁₀)

เท่ากับ 0.605 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.366 หมายความว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความหลากหลาย (Y_{10}) ได้ร้อยละ 36.60 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.360 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.591 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความหลากหลาย (Y_{10}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{10} = 1.725 + 0.592 (X_2)$$

การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) สรุปผลได้ ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot}) คือ ทักษะการบริหารเวลา (X_7) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 1.660 + 0.366 (X_7) + 0.260 (X_2)$$

2. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Y_1) คือ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะการบริหารเวลา (X_7) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 1.646 + 0.402 (X_2) + 0.241 (X_7)$$

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Y_2) คือ ทักษะการวินิจฉัย (X_4) ทักษะการตัดสินใจ (X_6) ทักษะด้านเทคนิค (X_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 1.321 + 0.273 (X_4) + 0.238 (X_6) + 0.209 (X_1)$$

4. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการตัดสินใจ (Y_3) คือ ทักษะการบริหาร

เวลา (X_7) ทักษะการวินิจฉัย (X_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 1.068 + 0.464 (X_7) + 0.292 (X_4)$$

5. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y_4) คือ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะการบริหารเวลา (X_7) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_4 = 0.961 + 0.504 (X_2) + 0.279 (X_7)$$

6. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (Y_5) คือ ทักษะการบริหารเวลา (X_7) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_5 = 1.768 + 0.366 (X_7) + 0.240 (X_2)$$

7. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเป็นเลิศ (Y_6) คือ ทักษะการตัดสินใจ (X_6) ทักษะด้านเทคนิค (X_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_6 = 2.189 + 0.320 (X_6) + 0.203 (X_1)$$

8. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการยอมรับ (Y_7) คือ ทักษะติดต่อสื่อสาร (X_5) ทักษะการบริหารเวลา (X_7) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_7 = 1.659 + 0.354 (X_5) + 0.254 (X_7)$$

9. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเอื้ออาทร (Y_8) คือ ทักษะการบริหารเวลา (X_7) ทักษะติดต่อสื่อสาร (X_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_8 = 1.406 + 0.340 (X_7) + 0.326 (X_5)$$

10. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความซื่อสัตย์ (Y_9) คือ ทักษะการตัดสินใจ (X_6) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

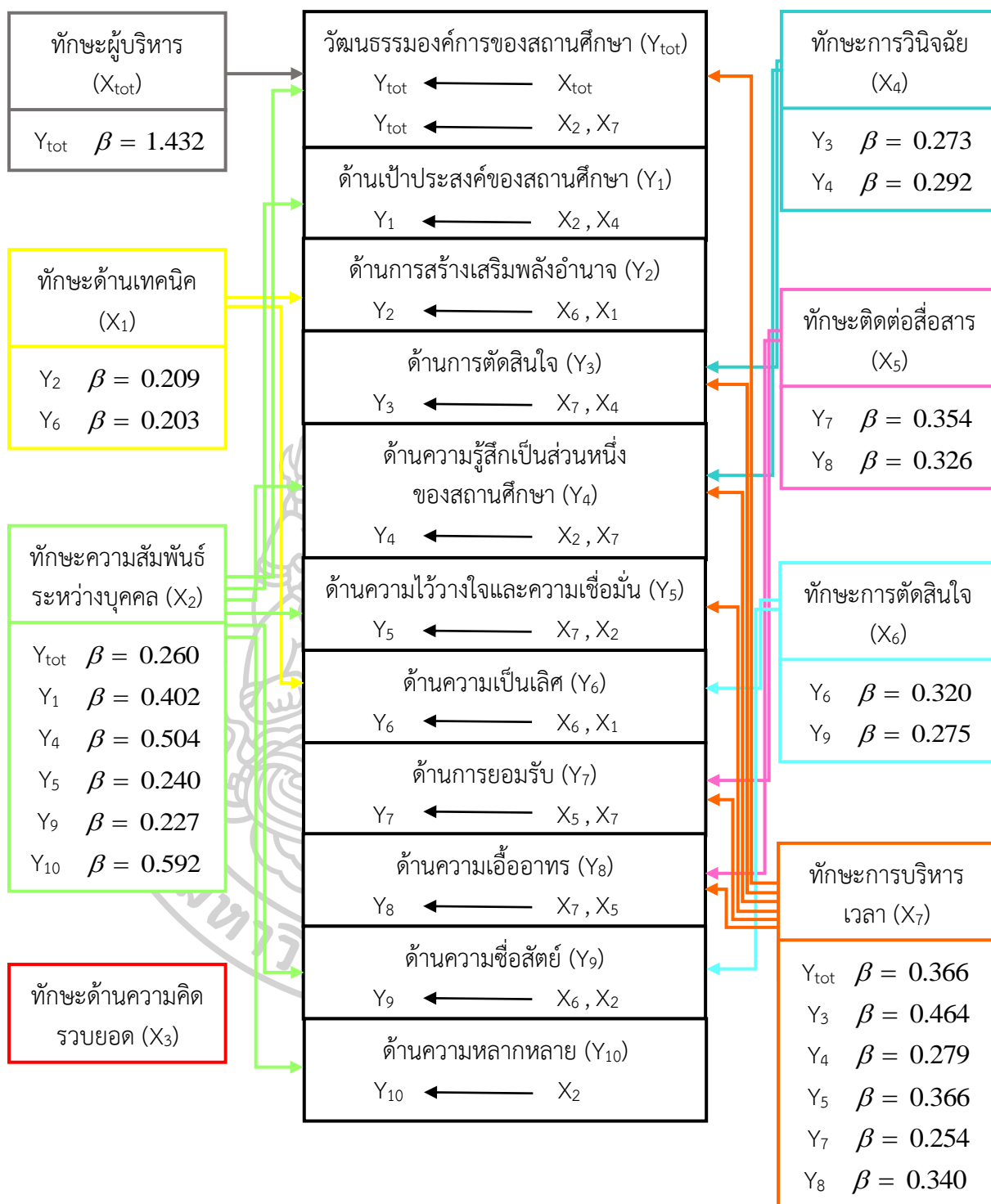
$$Y_9 = 2.321 + 0.275 (X_6) + 0.227 (X_2)$$

11. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความหลากหลาย (Y_{10}) คือ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{10} = 1.725 + 0.592 (X_2)$$

จากการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ยังมีตัวแปรทักษะผู้บริหาร ที่ยังไม่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ หรือไม่ถูกทำนาย 1 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด (X_3) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ในด้านอื่น ๆ จึงมีผลทำให้ไม่มีความสามารถในการทำนาย แต่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทักษะผู้บริหาร ดังกล่าวด้วย โดยสามารถสรุปเป็นแผนภูมิการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ได้ตั้งแผนภูมิที่ 4





—————> ตัวแปรที่เข้าสมการ β = สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน

แผนภูมิที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เป็นหน่วยวิเคราะห์ จำนวน 48 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารใช้แนวคิดของกริฟฟิน (Griffin) ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ใช้แนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์คีย์และปาร์คเกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาจำนวน 48 แห่ง แห่งละ 3 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 144 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 40 แห่ง รวมทั้งสิ้น จำนวน 120 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.33 ซึ่งนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (Frequency : f) ร้อยละ (Percentage : %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 สรุปได้ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการวินิจฉัย และทักษะการตัดสินใจ ตามลำดับ
2. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ความซื่อสัตย์ เหนียวแน่นของสถานศึกษา ความเป็นเลิศ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น การสร้างเสริมพลังอำนาจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ความหลากหลาย การตัดสินใจ การยอมรับ และการเอื้ออาทร ตามลำดับ

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะการบริหารเวลา และ ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีหลายประเด็นที่ควรนำพาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของ ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา บุคคลจำเป็นต้องมีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำในระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา นอกจากนี้ บุคคลนั้นยังต้องผ่านการอบรมการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งทำให้บุคคลได้รับความรู้ ประสบการณ์ ความเป็นผู้นำ ได้ฝึกฝนทักษะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นทักษะการบริหารงาน ทักษะการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการวินิจฉัย และทักษะการตัดสินใจ นอกจากนี้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีอายุไม่มาก ทำให้มีความใฝ่เรียนใฝ่รู้ สนใจที่จะเป็นผู้นำองค์การที่มีความรู้ความสามารถ มีการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก

จากผลการวิจัย ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายรายละเอียด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้

1.1 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะความคิดรวบยอด มีค่ามัชฌิมเลขคณิต มากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 เนื่องจาก ทักษะความคิดรวบยอดเป็นทักษะที่มีความจำเป็นมากสำหรับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการ คิดวิเคราะห์ คิดวางแผนการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีความสามารถในการเข้าใจในบริบทขององค์การ เข้าใจสภาพแวดล้อม สามารถจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกันทุกหน่วยงาน ภายในองค์การ และตัดสินใจได้อย่างหลากหลาย เกิดความคิดรวบยอดเพื่อสนองต่อนโยบายขององค์การ และผู้บริหารได้จัดทำนโยบาย และชี้แนวทางปฏิบัติในโรงเรียน เป็นบทบาทหนึ่งของผู้บริหาร โดยผู้บริหารเป็นผู้วิเคราะห์นโยบาย และชี้แนวทางปฏิบัติในโรงเรียน เป็นบทบาทหนึ่งที่ผู้บริหารเป็นผู้วิเคราะห์ และทำแนวทางมาปฏิบัติให้ชัดเจน ให้ถือปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ตรงกัน และนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแคทซ์ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายของสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของนโยบายเกี่ยวกับการจัดการด้านการศึกษา มีความรู้ในเรื่องวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหลักสูตร

สถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี รู้จักการจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ตลอดจนต้องรู้จักใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความเป็นไปได้ในสภาวะการณ์ ของสถานศึกษาในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดรวบยอดของ เฮอร์ซี และแบลนชาร์ด ที่กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึงทักษะในการเข้าใจองค์การโดยภาพรวม เข้าใจความซับซ้อนขององค์การ สามารถวิเคราะห์ ตีความปัญหา และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ตลอดจนความเข้าใจ เรื่องนโยบายต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา เป้าหมายสถานศึกษา วัตถุประสงค์สถานศึกษา ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับกริฟฟิน (Griffin) ที่กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการคิด เกี่ยวกับการเข้าใจถึงผลลัพธ์ และความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ การมองเห็นความเหมาะสมหรือความไม่เหมาะสมของส่วนต่าง ๆ ในองค์การ และสามารถคาดคะเนทิศทางที่จะพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัย ของมาราฟิโน (Marafino) ที่ศึกษาการรับรู้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาตอนต้น จากขอบเขตการประเมินค่า NASSP (National Association of secondary school principals) พบว่า ทักษะการบริหารกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิวัฒน์ บุญยง ได้ศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม และทักษะด้านความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่ามัชฌิมเลขคณิต อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 2 เพราะ ผู้บริหารยอมรับถึงความรู้สึก ความเชื่อ เจตคติ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของคนในองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถทำงาน และประสานงานร่วมกันกับบุคลากรภายในองค์การ มีปฏิสัมพันธ์ กับบุคลากรภายในองค์การ และภายนอกองค์การ มีทักษะในการสังเกต มีความเข้าใจ เข้าใจผู้อื่น สามารถทำงาน และประสานงานร่วมกันกับบุคลากรภายในองค์การ และภายนอกองค์การ ได้เป็นอย่างดี มีความเป็นประชาธิปไตย ร่วมกิจกรรมกับชุมชน ให้ความสนทนากับผู้นำชุมชน ปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นตามสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใช้คำพูดที่เหมาะสม สุภาพอ่อนโยน เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ของมาโย ที่กล่าวว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบไปด้วย การรู้จักและไว้วางใจผู้อื่น การรู้จักติดต่อบุคคลอย่างตรงไปตรงมา การยอมรับสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการแก้ไขปัญหาการขัดแย้งกันของบุคคลภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภูริชัย ชัยศร ที่ศึกษาพบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เนื่องมาจากการคัดเลือกผู้บริหารในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีขั้นตอนที่คัดกรอง และเลือกสรรบุคคลที่มีความสามารถและมีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง จึงทำให้สถานศึกษาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานในสถานศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทำให้ส่งผลกระทบต่อครู นักเรียน และชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับกัลยกร หอมเพชร ที่กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน และผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถนำและจูงใจผู้อื่นให้สามารถปฏิบัติตาม

ตนเองได้ โดยมีทักษะในการทำงานเป็นทีม สามารถกระตุ้นหรือส่งเสริมให้บุคลากรหรือทีมงานทุ่มเทในการทำงาน สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และลดปัญหาอุปสรรคในการขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานเพื่อให้การทำงานในองค์กรสามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

1.3 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะติดต่อสื่อสาร มีค่ามัชฌิมเลขคณิต อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 3 เพราะ ผู้บริหารใช้ภาษากาย และใช้คำพูดที่เข้าใจง่าย มีศิลปะในการพูด เปิดโอกาสให้บุคลากรซักถาม ข้อสงสัยหรือแสดงความคิดเห็น มีสะท้อนความคิด และจัดให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กร อีกทั้งผู้บริหารมีความสามารถในการถ่ายทอดความคิด และส่งข้อมูลไปยังบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการสื่อสารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้ ความสามารถเหล่านี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีระดับการศึกษาที่สูง และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก จึงให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในการนำมาใช้ในการบริหารงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับนายสุนทรแพงมี ที่กล่าวว่า การสื่อสารด้วยการพูดมีความสำคัญมากต่อการบริหารงาน ผู้บริหารควรจะต้องทำการพัฒนาศิลปะในการพูด ด้วยการเรียนรู้เพื่อทักษะในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ตนเองสามารถนำเสนอเรื่องราวต่าง ๆ ที่ตนรู้หรือตนคิด นำเสนอต่อหน้าผู้อื่นได้อย่างมั่นใจ อีกทั้งผู้บริหารต้องพูดจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ซึ่งการจูงใจนั้น เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการพูด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนางสาวปัทมา สายสอาด เรื่องทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะด้านเทคนิค มีค่ามัชฌิมเลขคณิต อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 4 เพราะ ผู้บริหารมีความรู้ สามารถนำความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะการบริหาร นำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างตรงเป้าหมาย และเป็นระบบ สามารถนำวิธีการ กระบวนการไปใช้ในการแก้ปัญหาในการบริหารงานได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง และสามารถนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมพร้อมทั้งแนะนำแนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถในกิจกรรมเฉพาะอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นวิธีการ กระบวนการ เทคนิค ต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับเฮอร์ซี และบลันชาร์ด ที่อธิบายว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ทักษะในการใช้ความรู้วิธีการ เทคนิคที่จำเป็นต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะอย่าง ทักษะนี้มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์การทำงาน การศึกษา และการฝึกอบรม เพื่อให้ก่อประสิทธิภาพการทำงานที่สอดคล้องกับแนวคิดของ สมศักดิ์ คงเที่ยง ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นทักษะความรู้ทางด้านเทคนิค แบ่งไปตามงาน 4 งาน ดังต่อไปนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค ด้านงานวิชาการ 2) ทักษะด้านเทคนิค งานด้านปกครอง 3) ทักษะด้านเทคนิค งานด้านธุรการ 4) ทักษะด้านเทคนิค งานด้านบริการ ซึ่งแบ่งย่อยออกเป็น

7 ด้าน คือ ด้านงานโภชนาการ ด้านงานแนะแนว ด้านงานพยาบาล ด้านงานโสตทัศนศึกษา ด้านงานอาคารสถานที่ ด้านห้องสมุด และด้านงานประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน

1.5 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะการบริหารเวลา มีค่ามัธยฐานเลขคณิต อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 5 เพราะ เวลาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารเวลาให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ทำให้สามารถดำเนินภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น และมีเวลาเพียงพอที่จะบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เวลาเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัด และเป็นสิ่งเดียวที่ไม่สามารถหาสิ่งหนึ่งสิ่งใดมาทดแทนเวลาได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะไม่ขาดตกบกพร่องเรื่องการบริหารเวลา จนทำให้องค์การเกิดความเสียหายได้ การทำงานในแต่ละวันนั้นเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารเวลาให้ดีที่สุด คำนึงค่ามากที่สุด แต่ยังมีสาเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้บริหารเสียเวลาในกระบวนการบริหารดังนี้ กอร์ตัน กล่าวว่า การที่ทำให้เสียเวลาในกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร มาจากสาเหตุอันดับแรก คือ ขาดประสบการณ์หรือมีประสบการณ์น้อยมาก จึงทำให้ทำอะไรช้ากว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า อันดับที่สองไม่จัดระบบการใช้เวลา ผู้บริหารที่ใช้เวลาได้ดีขึ้นหากจัดระบบการใช้เวลาแล้ว การจัดทำตารางการใช้เวลา หรือจัดบันทึกเวลา โดยจะกำหนดความสำคัญของงานที่จะทำว่างานแต่ละอย่างควรใช้เวลาเท่าใด ควรจะเริ่มทำเมื่อใด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของปพนสรณ์ โพธิพิทักษ์ ได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยรูปแบบการบริหารเวลาของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเวลาของรองผู้บริหารการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.6 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะการวินิจฉัย มีค่ามัธยฐานเลขคณิต อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 6 เพราะ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารระบุของเขตของปัญหา แสวงหาและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของขอบเขตปัญหา สามารถ วิเคราะห์สถานการณ์จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การสามารถนำเสนอข้อมูลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนรับทราบปัญหา และร่วมกันวินิจฉัยปัญหาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน ยังเข้าใจรูปแบบขององค์การ และสามารถทำการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับ กิติมา ปรีดีดิลก ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จ หรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงถือว่าผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่ถูกต้อง และเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับ ถวิล เกื้อกุลวงศ์ ให้ความเห็นว่า ทักษะบุคคลได้แก่ความสามารถและการใช้ดุลพินิจวินิจฉัยในการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น หรือโดยบุคคลอื่น (หลักมนุษยสัมพันธ์) รวมทั้งการเข้าใจเรื่องของการจูงใจขององค์การ

1.7 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะการตัดสินใจ มีค่ามัธยฐานเลขคณิต อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 7 ลำดับ

สุดท้าย อาจเป็นเพราะ การตัดสินใจมีความจำเป็นต่อการบริหารงานในทุกองค์การ ผู้บริหารมีความเข้าใจในความสำคัญของการตัดสินใจและมีหลักการในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง และเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ผู้บริหารรับรู้ถึงข้อดี และข้อด้อยของการตัดสินใจเรื่องนั้น ๆ โดยตัดสินใจเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาที่นั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม แก้ไขหรือปรับปรุงการตัดสินใจทันทีเมื่อพบข้อผิดพลาดจากการตัดสินใจ หรือข้อผิดพลาดนั้น ๆ เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องแสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ปัญหาการค้นหาปัญหาตามแนวทางต่าง ๆ ที่มีมากกว่าหนึ่งหรือสองแนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กริฟฟิน กล่าวไว้ว่า ทักษะการตัดสินใจ (decision-making skills) คือ ทักษะของผู้บริหารในการรับรู้ถึงปัญหา กำหนดปัญหา จากนั้นจึงพิจารณาเลือกวิธีการในการแก้ปัญหอย่างเหมาะสมกับปัญหานั้นเมื่อมองเห็นโอกาสจะหาประโยชน์จากโอกาสที่เห็นเพื่อพัฒนาองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ แกรี เดสส์ เลอร์ กล่าวไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจไว้เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุปัญหาเริ่มต้นด้วยผู้มีหน้าที่ตัดสินใจจะต้องวิเคราะห์และระบุปัญหาอย่างถูกต้องจึงจะสามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้ ถ้ากำหนดปัญหาผิดพลาด ขั้นตอนต่อ ๆ ไปก็ย่อมผิดพลาดตามมาด้วย 2) การพัฒนาทางเลือก ในการตัดสินใจที่นั้นจำเป็นต้องมีทางเลือกหลายทางในแต่ละทางเลือกจะต้องมีคุณภาพที่สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้ 3) การวิเคราะห์ทางเลือก หมายถึง เมื่อมีทางเลือกหลายทางแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่หลายทางโดยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน และ 4) ทำการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจอย่างเด็ดขาดภายหลังจากได้วิเคราะห์อย่างละเอียดในเรื่องต่าง ๆ แล้วจึงทำการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลเช่นกัน

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะ บุคลากรของสถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอน มุ่งเน้นการทำงานเพื่อผลสำเร็จของผู้เรียน และสถานศึกษา ทำให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ มีความมุ่งมั่น ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของสถานศึกษา นอกจากนี้บุคลากรของสถานศึกษายังตระหนักได้ว่าการทำงานเพื่อมุ่งผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่นั้น ไม่สามารถทำคนเดียวได้ ทำให้บุคลากรมีความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานร่วมกันในการแก้ปัญหา ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันตัดสินใจ พร้อมทั้งมีการเอาใจใส่ความเป็นอยู่ มีคามเอื้ออาทรแก่บุคลากรโดยส่วนตัวและส่วนรวม ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีการยอมรับ เห็นคุณค่าของการแสวงหาแนวคิดที่ทำให้เกิดการพัฒนาในการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้การยอมรับแก่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในบางสถานการณ์ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกของความเป็นเจ้าของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของโรงเรียนแสดงเจตจำนงในการช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอย่างแท้จริง มีความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ ทั้งในคำพูดการกระทำของบุคลากร นอกจากนี้ยังมีความคาดหวังในมาตรฐานของงาน และคุณภาพของบุคลากรอย่างสูง เชื่อมั่นว่าบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงาน และเชื่อมั่นว่าการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างสมาชิกในโรงเรียนจะช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างกว้างไกล มีการให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรใน

โรงเรียนสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จตุพร วิริยานุภาพ ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของสุภาวดี ลำเจียกมงคล ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนกับการบริหารโรงเรียนใน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนกับการบริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัฒน์ศรี ศรีรุ่งเรือง ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญภัคญา ภัทรไชยอนันท์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า วัฒนธรรมองค์การของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการยอมรับ ด้านเป้าประสงค์ขององค์การ ด้านความมีคุณภาพ ด้านความ เอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านการตัดสินใจและด้านความไว้วางใจ และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ วัลลภ บุตรเกตุ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า วัฒนธรรมองค์การ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะการบริหารเวลา และ ด้านทักษะความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการบริหารเวลาที่ดีเยี่ยม สามารถบริหารจัดการทางด้านเวลา จัดสรรการทำงาน ซึ่งจะจัดเรียงลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสม งานใดควรเร่งที่จะทำก่อน งานใดสามารถเลื่อน ออกไปได้โดยไม่ทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงหรือมีผลเสียต่อระดับองค์การ ส่งผลให้กระบวนการ ทำงานเป็นไปอย่างดีเยี่ยม และเหมาะสม ทำให้สามารถดำเนินภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น และมี เวลาเพียงพอที่จะบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะเวลานั้นเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหาสิ่งใดมาทดแทนได้ ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษา มีระบบการ จัดการทางด้านการบริหารเวลาที่ดี มีการวางแผนการทำงานที่เหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในวัฒนธรรมองค์การสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิวัฒน์ บุญยง ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา โดยจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และความเข้าใจในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษา จึงให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือ การติดต่อประสานงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม และผู้บริหารแสดงความจริงใจในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคลากรในสถานศึกษา เกิดความรัก ความเคารพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีในสถานศึกษา ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาเกิดความเข้มแข็ง มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ภายในองค์กร เกิดความรัก ความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กรได้ดีเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนพร มากระจัน ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

และแม้ว่า ผลการวิเคราะห์จะทำให้พบว่า มีทักษะเพียง 2 ตัวคือ 1) ทักษะการบริหารเวลา และ 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 แต่อย่างไรก็ดี ในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารก็ไม่สามารถที่จะละเลย ทักษะทางด้านอื่น ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็น ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการวินิจฉัย ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการคิดรวบยอด ทั้งนี้เพราะ เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทั้ง 7 ตัวแปร ซึ่งประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิค ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการคิดรวบยอด ทักษะการวินิจฉัย ทักษะติดต่อสื่อสาร และทักษะการตัดสินใจ และ ทักษะการบริหารเวลา ก็พบว่าทักษะทุกทักษะมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อทักษะด้านหนึ่งได้รับการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น ทักษะด้านอื่น ๆ ก็ได้รับการพัฒนาให้เพิ่มขึ้นมากด้วย เช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนัก เห็นความสำคัญ และพัฒนาทักษะต่าง ๆ เหล่านี้ทุกด้านควบคู่กันไป เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีองค์ความรู้ และสมบูรณ์ สามารถบริหารงาน นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านทักษะการบริหารเวลามีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น ๆ และวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการยอมรับ และด้านการเอื้ออาทร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทักษะการบริหารเวลา และการพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการสร้างความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นที่ดีต่อตัวผู้บริหารและบุคลากรภายในสถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ยอมรับฟัง พิจารณาความเหมาะสมในการทำงานของแต่ละคน และสร้างผลงาน พร้อมกับเสริมแรงเพื่อให้บุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคีเกิดขึ้นในองค์กร

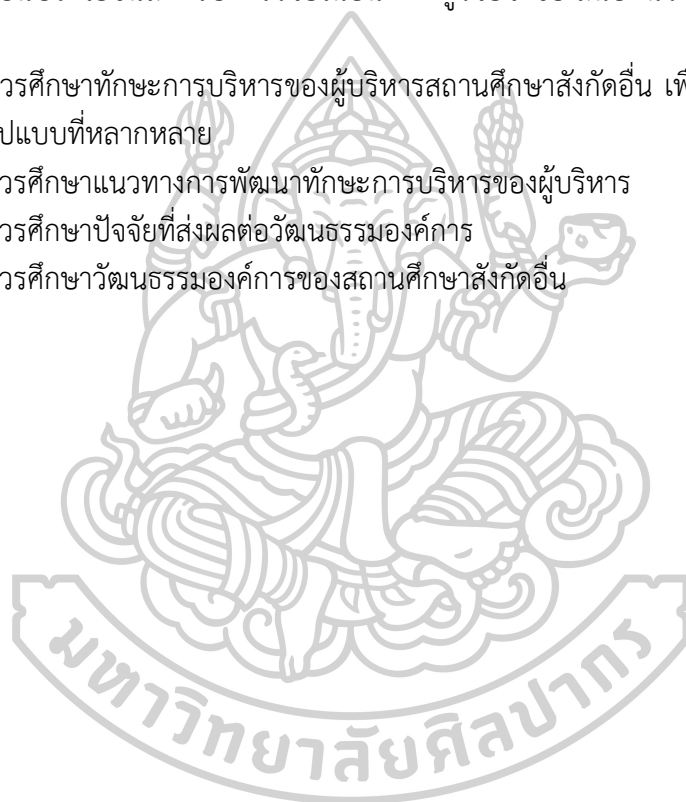
2. ผู้บริหารควรเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา พัฒนาและเพิ่มทักษะการบริหาร การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อศักยภาพของผู้บริหาร ให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ทางวิชาชีพทางการบริหารเพิ่มขึ้นมากที่สุด

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการจัดการอบรม หรือจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการบริหาร เพิ่มทักษะต่าง ๆ สำหรับการเป็นผู้บริหาร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพ และประสบการณ์ของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารเกิดการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอื่น เพื่อเรียนรู้กระบวนการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย
2. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร
3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ
4. ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดอื่น



รายการอ้างอิง

- Alfonso, Robert J., and others. **Instructional Supervision**. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1981.
- Alvesson, Mats “**Organization Culture and Ideology**”, **International Study 19 Management and Organization**. Quoted in Fred Luthans, **Organizational Behavior**. New York: McGraw Hill Book Company, 1989.
- Arrlba, Tanya , and James Kim. **Pressure at Work : A Survivals Guide for Manager**. 2nd ed. London: McGraw-Hill Book Company, 1992.
- Barnard, Chester I. **The Function of the Executive**. Cambridge, Mass.: Harvard, 1968.
- Best, John W. . **Research in Education**. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1981.
- Clott, Christopher B "Predictors of Organizational Effectiveness in School of Business (Business School)." accessed October 25, 2018, available from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED426637.pdf>.
- Cooke, R.A. , and J.L. Lafferty. **Level : Organizational Culture Inventory**. Phymouth MI: Human Synergisitcs, 1989.
- Cronbach, L.J. . **Essential of Psychological Testing**. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1970.
- Dale, Ernest **Management: Theory and Practice**. New York: McGraw Hill, 1968.
- Dictionary, Business **Skill**. Washington, D.C.: WebFinance, 2017.
- Drake, Thelbert L. , and William H. Roe. **The Principalship**. 3rd ed. New York : Macmillan: London : Collier Macmillan, 1986.
- Drucker, Peter F. . **Management : Tasks, Responsibility, Practices**. London: Pan Book Ltd, 1979.
- . **Management: Tasks, Responsibility, Practices**. London: Pan Book, 1979.
- Dubrin, Andrew J. . **Essentials of Management**. Mason: South Western Cengage Learning, 2012.
- Flippo, Edwin B. . **Principle of Personnel Management**. New York: Mc. Graw-Hall, 1970.
- Griffin, Ricky W. . **Management Principles and Practices**. 11th ed. Canada: Nelson Education, 2013.

- Halpin, Andrew. W. . **Theory and Research in Administration**. New York: Macmillan, 1966.
- Handy, Charles B. . **Understanding Organizations**. Harmondsworth: Penguin Book, 1985.
- Harris, Ben M. . **Supervisory in Education**. Englewood Cliff: Prentice Hall, 1963.
- Harrison, R. . "Understanding Your Organization's Character." **Harvard Business Review** 50(3) (1972).
- Hersey, Paul, and Kenneth Blanchard. **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs, N.J.: A Simon & Schmaste Company, 1993.
- Hofsteade, Greet **Culture's Comsquences : International Differences in Work Related Values**. Beverly Hills: California:Sage Publications, 1982.
- Johnson, Richard A. , Fremont E. Kast, and James E. Rosenzweig. "Systems Theory and Management." **Management Science** 10, 2 (January 1964).
- Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator." **Harvard Business Review** 33, 1 (January – February 1955).
- Katz, Robert L. . "Skills of an Effective Administrator." **Harvard Business Review** 33, 1 (January – February 1955).
- Kolb, David A. , Irwin M. Rubin, and Joyce S. Osland. **The Organizational Behavior Leader**. 5th ed. Engieewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.
- Koontz, Harold, and Heinz Weihrech. **Essentials of Management**. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 2007.
- Krejcie, Robert V. , and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement**, 3 (1970).
- Likert, Rensis **New Patterns of Management**. New York: McGraw Hill, 1961.
- Lunenburg, Fred C. , and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 6th ed. CA: Wadsworth, 2012.
- Marafino, Joseph Anthony., "Perceived Administrative Skill of Elementary Principals as Measured by the Nassp Assessmint Center Skill Dimansions, Northern Arizona University, 1991." access December 23, 2007, available from <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=71&sid=58&srchmode=1&vinst=prod>.

- McClelland, David C. . "Testing for Competence Rather Than for Intelligence." **American Psychologist** 28 (April 2011).
- Newman, William H. . **Administrative Action : The Techniques of Organization and Management**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-hall,, 1963.
- Newman, William H. . **Administrative Action: The Techniques of Organization and Management**. New Jersey: Prentice – Hall, 1963.
- Olvier, Dianne F. , "Teacher Personal and School Culture Characteristics in Effective School : Toward a Model of Professional Learning Communicate." accessed May 5, 2019, available from <http://www.lib.umi.com/>.
- Patterson, Jerry L., Stewart C. Purkey, and Jackson V. Parker. “Guiding Beliefs of Our School District,” *Productive School Systems for a Nonrational World*. New York: McGraw – Hill book Company, 1986.
- Patterson, Jerry L., Stewart C. Purkey, and Jackson V. Parker. “Guiding Beliefs of Our School District,” *Productive School Systems for a Nonrational World*. New York: McGraw – Hill book Company, 1986.
- Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. **Management**. 11th ed. Harlow Essex England: Pearson, 2012.
- Sathe, Vijay **Culture and Relate Corporate Realities : Text, Case and Reading Organizational Entry Establishment Change**. Illinois: Richard D. Irwin, 1985.
- Schein, Edgar H. . **How Culture Forms, Develops and Changes, Gaining Control of Cooperate Culture**. San Francisco: Jossey – Bass, 1985.
- . “How Culture Forms, Develops and Changes,” **Gaining Control of Cooperate Culture**. San Francisco: Jossey – Bass, 1985.
- Sergiovanni. **Education Governance and Administration**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1980.
- Sergiovanni, T. J. , and R. J. Starratt. **Supervision : A Redefinition**. 5th ed. Singapore: Mc Graw – Hall International, 1993.
- Sergiovanni, Thomas J., and Robert J. Strarat. **Supervision Human Perspective**. 4th ed. New York: McGraw – Hill Book Company, 1988.
- . **Supervision Human Perspective**. 3rd ed. New York: McGraw – Hill, 1983.

- Serrat, Olivier "A Primer on Organizational Culture (2009)." accessed October 25, 2019, available from http://www.researchgate.net/profile/Olivier_Serrat/publication/266478216_A_Primer_on_Organizational_Culture/links/543397f50cf225bddcc9afe7.pdf.
- Shils, Edward A. . **Culture and Periphery the Logic of Personal Knowledge : Essay Presented to Michael Polanyi.** London: Routledge and Kegan Paul, 1961.
- Simon, Herbert A. . **Administrative Behavior.** New York: The Free Press, 1976.
- Stone, Jame A.F. . **Management.** New Jersey: Prentice-Hill, Inc, 1978.
- Terry, George R. . **Principles of Management.** Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1979.
- Tillotson, Elizabeth Ann. . "An Analysis of Technical, Human and Conceptual Skills among Student Affairs Administrators in Higher Education." Dissertation Abstracts, International, 1996.
- Wiking, Alan L. , and Jerry L. Patterson. "You Can't Get There from Here : What Will Make Culture Projects Fail." **Gaining Control of the Corporate Culture.** San Francisco: Jossey - Bass, 1985.
- Wikins, Alan L. , and Jerry L. Patterson. **You Can't Get There from Here : What Will Make Culture Projects Fail, Gaining Control of the Corporate Culture.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Zheng, Vincent W., "The Impact of Organizational Culture Structure and Strategy on Knowledge Management Effectiveness and Organizational Effectiveness (University of Minnesota)." accessed March 10, 2013, available from ProQuest <http://proquest,umi,com>, 2005).
- กัญญ์นรา คนการ. "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอกะปอง จังหวัดชลบุรี." ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554.
- กัญญ์ภักญา ภัทรไชยอนันท์. "วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร." วิทยานิพนธ์ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.
- กัญญา ศิริสกุล. "การปกครองและการพัฒนาประเทศสิงคโปร์." **วารสารรามคำแหง** 14, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2554): 15.

- กัญญาณัฐ บุญพวง. "วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.
- กัลป์กร หอมเพชร. "ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- เกษม วัฒนชัย. การผลิตและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ดีจำกัด, 2545.
- คงเที่ยง, สมศักดิ์. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.
- จักรกฤษ สิงห์ศิลารักษ์. "ทักษะการบริหาร." (เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2560). เข้าถึงได้จาก <http://ipadd.edupolice.org/knowledge/jobMan1.ppt>.
- จารุณี สลิตย์. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, 2554.
- ชัยศร, ภูริชัย. "ทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- ชาลินี กิจรุ่งเรือง. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่นที่ 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- ชูชีพ บุญศรี. "ทักษะการบริหาร." วารสารวิชาการ 8, 9 (พฤษภาคม 2545): 18.
- ฐะปะนีย์ สระทองพรม. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. ทักษะผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: CP.CYBERPRINT, 2553.
- บานาน่าเทรนนิ่ง, "ทักษะสำคัญของผู้บริหารยุคดิจิทัล." เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2563, เข้าถึงได้จาก <https://bananatraining.com/ดูบทความ-48233-ทักษะสำคัญของผู้จัดการยุค-4-0.html>.
- บุตรเกตุ, วัลลภ. "วัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562.

- เบญจมาภรณ์ เครือสุวรรณ. "วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.
- ประไพ อุดมผล. "การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- ปาริชาติ กมลละบุตร. "ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานครูเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- พจนรินทร์ เหลืองอรุณภา. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- พระบรมราชาบาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9, "เกี่ยวกับการเรียนการศึกษา." เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://campus.campus-sterstar.com/variety/21901.html>.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2552.
- พีระ พนาสุภณ, "เข้าใจใช้เป็น, ทักษะ, ความเชี่ยวชาญ และสมรรถนะ." เข้าถึงเมื่อ 25 มิถุนายน 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.peerapanasupon.com/?p=874>.
- โพธิพิทักษ์, ปพนสรณ์. "ปัจจัยและรูปแบบการบริหารเวลาของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- มากระจัน, ธนพร. "ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558.
- ยาเป็น เรื่องจรรยาสุริ, "ทฤษฎีทางการบริหาร." เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2561, เข้าถึงได้จาก www.kroobannok.com/blog/.
- รัตนา อัดภูมิสุวรรณ. "การเสริมสร้างทักษะการบริหารในการทำงานร่วมกัน." พัฒนาเทคนิคการศึกษา 11, 31 (2542): 29.
- วิเชียร วิทยอดม. **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพฯ: บริษัท ธนรัชการพิมพ์จำกัด, 2554.
- วิเชียร วิทยอดม. **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2553.

- วิริยานุภาพ, จตุพร. "วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษา
ท้องถิ่นที่ 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- วิวัฒน์ บุญยง. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัด
นครปฐม." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.
- ศุภนิดา บุญพิมพ์, "Administrator's Skills." เข้าถึงเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2562, เข้าถึงได้จาก
<https://friendshipmai.weebly.com/360736333585362536323586362935.html>.
- เศรษฐราณี ทรวดทรง. "ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุ
ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, 2556.
- สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์, 2552.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขและเพิ่มเติม กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2549.
- สัมภาษณ์. **บุคลากร และครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8.** 22 กุมภาพันธ์ 2561.
- สาคร วระวไล. "วัฒนธรรมโรงเรียนและแนวทางพัฒนาโรงเรียนทัพพระยาพิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7." งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ
สถานศึกษาในประเทศไทย.** กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายแผน และมาตรฐานการศึกษาสาสนา และวัฒนธรรม
สกศ., 2545.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. **วิทยากรยวสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู.** กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่งจำกัด, 2551.
- สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, "การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ." เข้าถึง
เมื่อ 4 มีนาคม 2560, เข้าถึงได้จาก
www.km.opsmoac.go.th/download/article/atricle_20120702183528.pdf.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. **จิตวิทยาการจัดการองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊กแบงก์, 2540.
- สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. **วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์.** กรุงเทพฯ: พี.เจ.เพลทโปรเซสเซอร์,
2540.
- สุพัฒน์ศรี ศรีรุ่งเรือง. "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต." วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา,
2554.

สุภาวดี ลำเจียกมงคล. "วัฒนธรรมโรงเรียนกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1."

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

สุรา อีสสาหาก. "ทักษะการบริหาร." (เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2560). เข้าถึงได้จาก

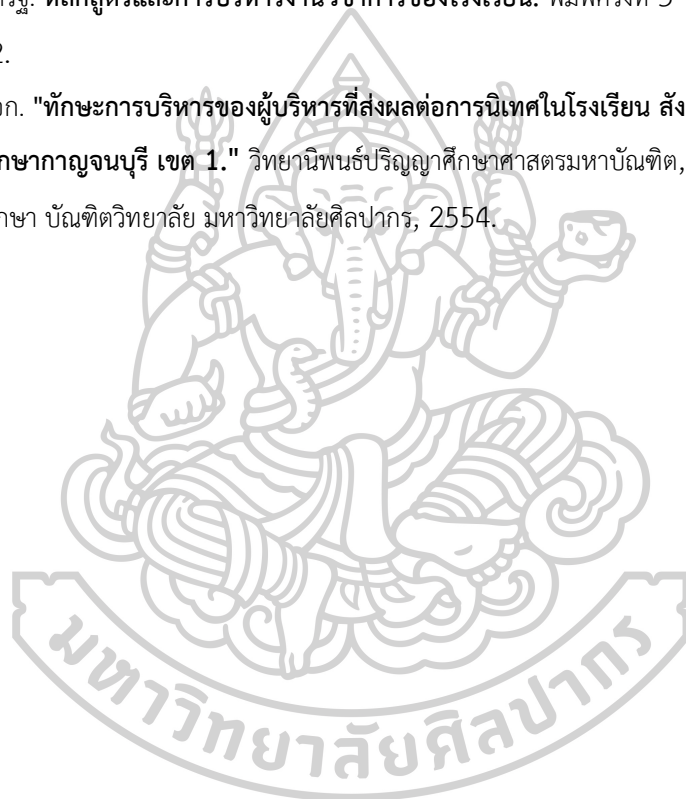
<http://gotoknow.org/blog/suna242/12654>.

หวน พิณรุฬพันธุ์พันธ์, "ทักษะสำคัญของผู้บริหาร." เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2563, เข้าถึงได้จาก

www.facstaff.swu.ac.th/.

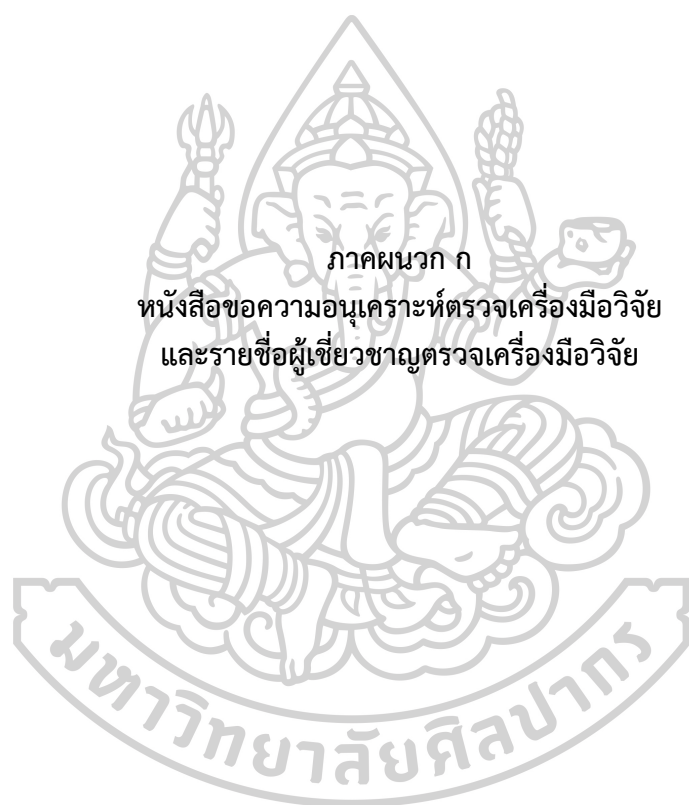
อุทัย บุญประเสริฐ. **หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2542.

อุราภรณ์ คุณาเอก. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.





ภาคผนวก



(สำเนา)



ที่ อว 8612.2/๑72

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 ธันวาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวภัทรธีรา วงษาดี รหัสนักศึกษา 59252320 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 8” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการ
ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร.ชัตติยะ ต้วงลำราญ

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

3. ดร.ศุภภากร เมฆขยาย

วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองรีประชานิมิต
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

4. นางอรญา เทพาสถิต

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาไทย
ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

5. นางสาวสุนีย์ โพธิ์กาวิล

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกคณิตศาสตร์
ตำแหน่ง ครูค.ศ. 2 วิทย์ฐานะ ชำนาญการ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8



ภาคผนวก ข
สรุปแบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความคิดเห็น

สรุปแบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความคิดเห็น

ตอนที่ 1 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

ข้อ	ตัวแปรที่ศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ความหมาย
		5	4	3	2	1			
ทักษะด้านเทคนิค									
1	ผู้บริหารสามารถเข้าใจเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารมีความสามารถเลือกใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีความสามารถ แนะนำแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารรู้ขั้นตอนในการดำเนินงานที่มอบหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล									
5	ผู้บริหารมีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสามารถสื่อสาร เข้าใจ และจูงใจบุคคลให้ทำงานร่วมกันได้	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคลากรระดับสูงขององค์การได้	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลภายนอกองค์การได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
ทักษะด้านความคิดรวบยอด									
9	ผู้บริหารสามารถคิดเชิงนามธรรม คิดวิเคราะห์ เข้าใจการทำงาน และสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์การได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ตัวแปรที่ศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของ					รวม	IOC	ความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญ							
		5	4	3	2	1			
10	ผู้บริหารเข้าใจส่วนประกอบทุก ส่วนขององค์การในภาพรวม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ และสามารถใช้ภาพรวมของ องค์การมาเป็นพื้นฐานในการ ตัดสินใจได้ถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
ทักษะการวินิจฉัย									
12	ผู้บริหารสามารถมองเห็นแนว ทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมของ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหา ที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารศึกษาสภาพปัญหา ค้นหาสาเหตุของปัญหา และหา แนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
ทักษะติดต่อสื่อสาร									
15	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอด ความคิด และข้อมูลต่าง ๆ สู่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
16	ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้ บุคลากร เข้าใจและทราบ เป้าหมายที่คาดหวังได้	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
17	ผู้บริหารสามารถประสานงานกับ เพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความ ร่วมมือในการทำงานร่วมกันได้	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
ทักษะการตัดสินใจ									
18	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ ถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
19	ผู้บริหารสามารถประเมิน วิเคราะห์แนวทางการตัดสินใจได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ตัวแปรที่ศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของ					รวม	IOC	ความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญ							
		5	4	3	2	1			
ทักษะการบริหารเวลา									
20	ผู้บริหารสามารถยอมรับความผิดพลาดในการตัดสินใจของตนเองได้ และแก้ไขปรับปรุงการตัดสินใจทันที	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
21	ผู้บริหารสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
22	ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
23	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมกับเวลาและความจำเป็น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล									
5	ผู้บริหารมีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสามารถสื่อสาร เข้าใจ และจูงใจบุคคลให้ทำงานร่วมกันได้	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคลากรระดับสูงขององค์การได้	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลภายนอกองค์การได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
ทักษะด้านความคิดรวบยอด									
9	ผู้บริหารสามารถคิดเชิงนามธรรม คิดวิเคราะห์ เข้าใจการทำงาน และสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์การได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารเข้าใจส่วนประกอบทุกส่วนขององค์การในภาพรวม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ตัวแปรที่ศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ความหมาย
		5	4	3	2	1			
11	ผู้บริหารสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ และสามารถใช้ภาพรวมของ องค์การมาเป็นพื้นฐานในการ ตัดสินใจได้ถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง



ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

ข้อ	ตัวแปรที่ศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ความหมาย
		5	4	3	2	1			
เป้าประสงค์ของสถานศึกษา									
24	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินการของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	+1	0	+1	+1	+1	5	0.8	สอดคล้อง
25	สถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินงานในระยะยาว ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	5	0.8	สอดคล้อง
26	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน เกี่ยวกับเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
การสร้างเสริมพลังอำนาจ									
27	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
28	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการสนับสนุนเข้าถึงข้อมูล และทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
29	ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
การตัดสินใจ									
30	สถานศึกษาให้ความสำคัญหลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
31	สถานศึกษามีหลักการ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
32	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ตัวแปรที่ศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ความหมาย
		5	4	3	2	1			
ความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา									
33	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
34	สถานศึกษามีการให้ความสำคัญแก่บุคลากร ในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
35	ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น									
36	สถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุดในสถานศึกษา และเพื่อผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
37	สถานศึกษามีความมั่นใจในตัวบุคลากรว่ามีความชำนาญในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
38	สถานศึกษาเชื่อมั่น ในความมุ่งมั่น ความพยายาม และความสามารถในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
ความเป็นเลิศ									
39	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับมาตรฐาน และความมุ่งหวังในระดับสูง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
40	สถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้พัฒนาของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
41	สถานศึกษาสร้างทัศนคติการปฏิบัติงานที่ดีให้กับบุคลากรทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
การยอมรับ									
42	สถานศึกษาสนับสนุนและให้การส่งเสริม การสร้างนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ตัวแปรที่ศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของ					รวม	IOC	ความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญ							
		5	4	3	2	1			
43	สถานศึกษาให้รางวัลผลตอบแทนและการยอมรับ บุคลากรและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
44	สถานศึกษาให้การยอมรับกับการลงทุนกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
ความเอื้ออาทร									
45	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ ของบุคลากร	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
46	บุคลากรมีความมุ่งมั่น รับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	สอดคล้อง
47	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับความสนใจในการพัฒนาด้านวิชาชีพของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
ความซื่อสัตย์									
48	บุคลากรให้ความสำคัญในการประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
49	บุคลากรมีความมุ่งมั่น รับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
50	บุคลากรเห็นคุณค่าของความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ และด้วยความซื่อสัตย์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
ความหลากหลาย									
51	สถานศึกษาเห็นความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
52	สถานศึกษายอมรับความแตกต่างในปรัชญาความเชื่อ และวิธีการทำงานของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง
53	สถานศึกษายอมรับว่า บุคลากรและผู้เรียน มีความแตกต่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ตัวแปรที่ศึกษา	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ความหมาย
		5	4	3	2	1			
54	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากร มีความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	1.0	สอดคล้อง





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือวิจัย

(สำเนา)

ที่ อว 8612.2/94



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 มกราคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาวภัทรธีรา วงชาวดี รหัสนักศึกษา 59252320 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 08 2497 9788

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ทดลองเครื่องมือวิจัย

สถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9
จำนวน 10 โรงเรียน มีดังนี้

1. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
2. โรงเรียนราชินีบูรณะ
3. โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย
4. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา
5. โรงเรียนปริตารามวิทยาลัย
6. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา
7. โรงเรียนบางเลนวิทยา
8. โรงเรียนสถาพรวิทยา
9. โรงเรียนสามพรานวิทยา
10. โรงเรียน ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์





Reliability

Scale: ALL VARIABLES

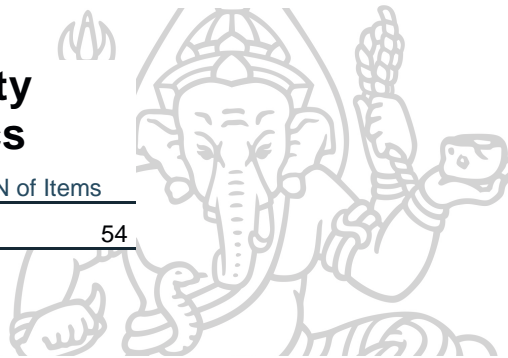
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.979	54



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A01	230.33	658.161	.568	.979
A02	230.30	656.976	.594	.979
A03	230.23	651.357	.694	.979
A04	230.17	653.937	.607	.979
A05	230.17	645.937	.784	.979
A06	230.23	642.875	.779	.979
A07	230.33	644.023	.774	.979
A08	230.23	637.082	.837	.979
A09	230.30	637.252	.889	.979
A10	230.40	642.179	.800	.979
A11	230.20	639.959	.847	.979
A12	230.33	635.747	.816	.979
A13	230.40	637.903	.822	.979
A14	230.37	638.585	.834	.979
A15	230.37	637.275	.865	.979
A16	230.23	641.564	.860	.979

A17	230.37	644.999	.810	.979
A18	230.43	640.875	.765	.979
A19	230.47	634.120	.858	.979
A20	230.37	636.171	.851	.979
A21	230.40	638.731	.768	.979
A22	230.40	638.869	.839	.979
A23	230.27	643.926	.805	.979
B24	230.17	658.420	.519	.979
B25	230.10	661.886	.451	.980
B26	230.27	651.995	.747	.979
B27	230.10	655.886	.658	.979
B28	230.27	656.685	.660	.979
B29	230.33	651.747	.714	.979
B30	230.30	659.321	.578	.979
B31	230.23	656.461	.657	.979
B32	230.27	651.306	.704	.979
B33	230.03	654.585	.708	.979
B34	230.13	651.154	.746	.979
B35	230.10	650.921	.692	.979
B36	230.17	653.799	.665	.979
B37	230.23	650.737	.777	.979
B38	230.13	658.740	.633	.979
B39	230.27	655.168	.643	.979
B40	230.27	653.444	.699	.979
B41	230.30	657.390	.581	.979
B42	230.10	667.197	.306	.980
B43	230.27	657.030	.492	.979
B44	230.33	656.989	.607	.979
B45	230.33	659.195	.533	.979
B46	230.13	658.257	.522	.979
B47	230.07	662.685	.424	.980
B48	230.17	663.247	.462	.979
B49	230.17	660.351	.575	.979
B50	230.03	660.792	.557	.979
B51	230.30	659.597	.508	.979
B52	230.23	656.254	.664	.979
B53	230.30	660.907	.464	.979
B54	230.40	660.938	.336	.980



(สำเนา)

ที่ อว 8606 (นค) / พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

22 มิถุนายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา

ด้วย นางสาวภัทรีธีรา วงษาวดี รหัสประจำตัว 59252320 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 " มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หรือรองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและโปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร. 034-218790

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

สถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8
จำนวน 48 โรงเรียน มีดังนี้

ที่	โรงเรียน	ที่	โรงเรียน
จังหวัดราชบุรี		จังหวัดกาญจนบุรี	
1	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี	24	โรงเรียนเทพศิรินทร์ลาดหญ้า กาญจนบุรี
2	โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์	25	โรงเรียนเทพมงคลรังษี
3	โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์	26	โรงเรียนกาญจนานุเคราะห์
4	โรงเรียนโพธารัตนาเสนี	27	โรงเรียนหนองรีประชานิมิต
5	โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง	28	โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก
6	โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม	29	โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม
7	โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุศลกิจพิทยาคม	30	โรงเรียนท่ามะกาพิทยาคม
8	โรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม	31	โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยา
9	โรงเรียนหนองโพวิทยา	32	โรงเรียนท่ามะกาปัญญศิริวิทยา
10	โรงเรียนท่ามะขามวิทยา	33	โรงเรียนวิสุทธรังษี
11	โรงเรียนสายธรรมจันทร์	34	โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง
12	โรงเรียนประสารัฐประชาภิกิจ	35	โรงเรียนหนองขาโทวิทพิทยาคม
13	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ราชบุรี	36	โรงเรียนพังตรุราษฎร์รังสรรค์
14	โรงเรียนบางแพปลุมพิทยา	37	โรงเรียนหนองตากยาตั้งวิริยะราษฎร์บำรุง
15	โรงเรียนโพหักวงศ์สมบูรณราษฎร์อุปถัมภ์	38	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์
16	โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์	39	โรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์
17	โรงเรียนด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์	40	โรงเรียนท่าเรือพิทยาคม
18	โรงเรียนช่องพรานวิทยา	41	โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา
19	โรงเรียนเนกขัมมิ์วิทยา	42	โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์
20	โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย	43	โรงเรียนพนมทวนพิทยาคม
21	โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา	44	โรงเรียนเลาขวัญราษฎร์บำรุง
22	โรงเรียนบ้านคาวีวิทยา	45	โรงเรียนด่านมะขามเตี้ยพิทยาคม
23	โรงเรียนโสภณศิริราษฎร์	46	โรงเรียนประชามงคล
		47	โรงเรียนหนองปรือพิทยาคม
		48	โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม



ภาคผนวก ฉ
เครื่องมือในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม ดังนั้นขอเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุผลและเกิดประโยชน์ จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

3. ผู้ตอบแบบสอบถามสถานศึกษาละ 3 คน ประกอบด้วย

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน

2) หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน

3) ครูผู้สอน จำนวน 1 คน

4. เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามฉบับนี้ โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ท่านเลือกตามความจริง และขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ โดยแบบสอบถามฉบับนี้ ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือ และความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวภัทรีธีรา วงษาดี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8**

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ [] ชาย [] หญิง	[] 1
2	อายุ [] อายุ 20-30 ปี [] อายุ 31-40 ปี [] อายุ 41-50 ปี [] อายุ 51 ปีขึ้นไป	[] 2
3	วุฒิการศึกษา [] ปริญญาตรี [] ปริญญาโท [] ปริญญาเอก [] อื่น ๆ (โปรดระบุ	[] 3
4	ตำแหน่งปัจจุบัน [] ผู้อำนวยการสถานศึกษา [] หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ [] ครู	[] 4
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน [] 1-5 ปี [] 6-10 ปี [] 11-15 ปี [] 16-20 ปี [] 21-25 ปี [] 26-30 ปี [] 31 ปีขึ้นไป	[] 5

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ทักษะด้านเทคนิค							
1	ผู้บริหารสามารถเข้าใจเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการบริหาร						[] 6
2	ผู้บริหารมีความสามารถเลือกใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม						[] 7
3	ผู้บริหารมีความสามารถ แนะนำแนวทางให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง						[] 8
4	ผู้บริหารรู้ขั้นตอนในการดำเนินงานที่มอบหมาย ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา						[] 9
ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล							
5	ผู้บริหารมีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายใน และภายนอกองค์การ						[] 10
6	ผู้บริหารสามารถสื่อสาร เข้าใจ และจูงใจบุคคลให้ทำงานร่วมกันได้						[] 11
7	ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคลากรระดับสูงขององค์การได้						[] 12
8	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลภายนอกองค์การได้						[] 13
ทักษะด้านความคิดรวบยอด							
9	ผู้บริหารสามารถคิดเชิงนามธรรม คิดวิเคราะห์ เข้าใจการทำงาน และสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์การได้						[] 14
10	ผู้บริหารเข้าใจส่วนประกอบทุกส่วนขององค์การในภาพรวม						[] 15

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
11	ผู้บริหารสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ และสามารถใช้อาพรวมขององค์การมาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจได้ถูกต้อง						[] 16
ทักษะการวินิจฉัย							
12	ผู้บริหารสามารถมองเห็นแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้						[] 17
13	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหา ที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้						[] 18
14	ผู้บริหารศึกษาสภาพปัญหา ค้นหาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้						[] 19
ทักษะติดต่อสื่อสาร							
15	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิด และข้อมูลต่าง ๆ สู่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[] 20
16	ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้บุคลากร เข้าใจและทราบเป้าหมายที่คาดหวังได้						[] 21
17	ผู้บริหารสามารถประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันได้						[] 22
ทักษะการตัดสินใจ							
18	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง						[] 23
19	ผู้บริหารสามารถประเมิน วิเคราะห์แนวทางการตัดสินใจได้						[] 24
20	ผู้บริหารสามารถยอมรับความผิดพลาดในการตัดสินใจของตนเองได้ และแก้ไขปรับปรุงการตัดสินใจทันที						[] 25
ทักษะการบริหารเวลา							
21	ผู้บริหารสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างเหมาะสม						[] 26
22	ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้						[] 27
23	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมกับเวลาและความจำเป็น						[] 28

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
เป้าประสงค์ของสถานศึกษา							
24	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินการของสถานศึกษาอย่างชัดเจน						[] 29
25	สถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินงานในระยะยาว ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา						[] 30
26	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน เกี่ยวกับเป้าประสงค์ของสถานศึกษา						[] 31
การสร้างเสริมพลังอำนาจ							
27	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร						[] 32
28	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการสนับสนุน เข้าถึงข้อมูล และทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง						[] 33
29	ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน						[] 34
การตัดสินใจ							
30	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับหลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ						[] 35
31	สถานศึกษามีหลักการ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น						[] 36
32	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา						[] 37

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา							
33	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร						[] 38
34	สถานศึกษามีการให้ความสำคัญแก่บุคลากร ใน ฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ						[] 39
35	ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงความเป็น เจ้าของสถานศึกษา						[] 40
ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น							
36	สถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรทุกคนใน สถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุด เพื่อ สถานศึกษา และเพื่อผู้เรียน						[] 41
37	สถานศึกษามีความมั่นใจในตัวบุคลากรว่ามีความ ชำนาญในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ						[] 42
38	สถานศึกษาเชื่อมั่น ในความมุ่งมั่น ความพยายาม และความสามารถในการทำงาน						[] 43
ความเป็นเลิศ							
39	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับมาตรฐาน และ ความมุ่งหวังในระดับสูง						[] 44
40	สถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อ การเรียนรู้พัฒนาของบุคลากร						[] 45
41	สถานศึกษาสร้างทัศนคติการปฏิบัติงานที่ดีให้กับ บุคลากรทุกคน						[] 46
การยอมรับ							
42	สถานศึกษาสนับสนุนและให้การส่งเสริม การ สร้างนวัตกรรม						[] 47
43	สถานศึกษาให้รางวัล ผลตอบแทน และการ ยอมรับ บุคลากรและนักเรียนที่ประสบ ความสำเร็จ						[] 48
44	สถานศึกษาให้การยอมรับกับการลงทุนกับการ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การ						[] 49

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความเอื้ออาทร							
45	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากร						[] 50
46	บุคลากรมีความมุ่งมั่น รับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน						[] 51
47	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับความสนใจในการพัฒนาด้านวิชาชีพของบุคลากร						[] 52
ความซื่อสัตย์							
48	บุคลากรให้ความสำคัญในการประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์						[] 53
49	บุคลากรมีความมุ่งมั่น รับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน						[] 54
50	บุคลากรเห็นคุณค่าของความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ และด้วยความซื่อสัตย์						[] 55
ความหลากหลาย							
51	สถานศึกษาเห็นความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล						[] 56
52	สถานศึกษายอมรับความแตกต่างในปรัชญาความเชื่อ และวิธีการทำงานของบุคลากร						[] 57
53	สถานศึกษายอมรับว่า บุคลากร และผู้เรียน มีความแตกต่างกัน						[] 58
54	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากร มีความยืดหยุ่น และการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย						[] 59

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวภัทร์ธีรา วงษาวัตติ
วัน เดือน ปี เกิด	25 เมษายน 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดเพชรบูรณ์
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2552 สำเร็จการศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนหล่มสักวิทยาคม จังหวัดเพชรบูรณ์ พ.ศ. 2557 สำเร็จการศึกษา ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาคณิตศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จังหวัดพิษณุโลก พ.ศ. 2559 ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	101 หมู่ 1 ตำบลบ้านดิว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ 67110

