



ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน



โดย  
นางสาวอารี คล้าทอง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน



โดย  
นางสาวอารี คล้าทอง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ADMINISTRATIVE SKILLS OF WATTAKRAMEN SCHOOL ADMINISTRATORS



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

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน
โดย	นางสาวอารี คล้าทอง
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

---

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต


.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์)



620620054 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

นางสาว อารี คล้าทอง: ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน อาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน และ 2) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ ประกอบด้วย ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านมโนทัศน์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านมโนทัศน์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน มีดังนี้ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด ผู้บริหารมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมีรูปแบบวิธีความคิดที่หลากหลาย นำมาปรับใช้วางแผน กำหนดทิศทางและแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม 2) ทักษะด้านเทคนิค ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร การจัดการทรัพยากรได้เพียงพอ ใช้เทคนิคที่หลากหลาย เหมาะสมกับบริบทขององค์กร 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจพื้นฐานของการศึกษา เรียนรู้ทักษะและกระบวนการจัดการศึกษา ใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 4) ทักษะด้านมนุษย ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่น มีการประสานสัมพันธ์ วางงานได้ตรงกับความต้องการ เข้าใจในบริบทของการทำงานของแต่ละบุคคล และนำสิ่งที่แตกต่างมาปรับเข้าหากัน 5) ทักษะด้านมโนทัศน์ ผู้บริหารเข้ารับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในรูปแบบต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานศึกษา มีนโยบายพัฒนาสถานศึกษาอย่างมองการณ์ไกล วางแผนตามเป้าหมายของนโยบายต่าง ๆ อย่างเหมาะสม จัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

620620054 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : ADMINISTRATIVE SKILLS OF ADMINISTRATORS

MISS Aree KLAMTHONG : ADMINISTRATIVE SKILLS OF WATTAKRAMEN SCHOOL ADMINISTRATORS Thesis advisor : Associate Professor Sakdipan Tonwimonrat, Ph.D.

The purposes of this study were 1) to identify the managerial skills of administrators in Wattakramen School and 2) to identify approaches for developing the managerial skills of administrators in Wattakramen School. The study population consisted of thirty participants: school administrators, teachers, and four other officers. The study instrument was a questionnaire on the managerial skills of Wattakramen School administrators based on the concepts of cognitive skills, technical skills, educational and instructional skills, human skills, and conceptual skills, presented by Drake and Roe. Statistics employed in the data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and content analysis.

The study's findings revealed that

1. The managerial skills of administrators in Wattakramen School were overall at a high level, sorted by the arithmetic mean from descending as follows: human skills, conceptual skills, cognitive skills, educational and instructional skills, and technical skills.

2. Approaches of the managerial skills of Wattakramen School administrators were as follows: 1) Cognitive skills, administrators have constantly learned new things, and always apply other methods of thinking to planning. 2) Technical skills, administrators should adequately have a good comprehension of tool and resource management techniques. 3) Educational and instructional skills, administrators should understand the fundamentals of education, and acquire current educational, instructional, and technological skills and procedures that are relevant to the current situation. 4) Human skills, administrators should be able to develop relationships with coworkers, coordinate, and assign tasks in accordance with their responsibilities and integrating various elements 5) Conceptual skills, administrators have always been involved in self-development in various format, analyze the overall school appearance, be foresightful in creating educational institutions' plans with the proper context and organize the work system at the school to be efficient.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน” ฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วงด้วยดี เพราะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจากรองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ และผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำในการปรับปรุงการค้นคว้าอิสระจนเสร็จสมบูรณ์ส่งผลให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้ถูกต้องและ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านการบริหารการศึกษาให้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ที่กรุณาได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี รวมทั้งให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและช่วยเหลืออย่างดียิ่ง

ในการทำการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ผู้วิจัยได้รับกำลังใจ ความช่วยเหลือ การดูแลและแรงผลักดัน เป็นอย่างมากจากครอบครัว อยู่เคียงข้างผู้วิจัยอยู่เสมอ ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่มีส่วนทำให้งานวิจัยเรื่องนี้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี



นางสาว อารี คลำทอง

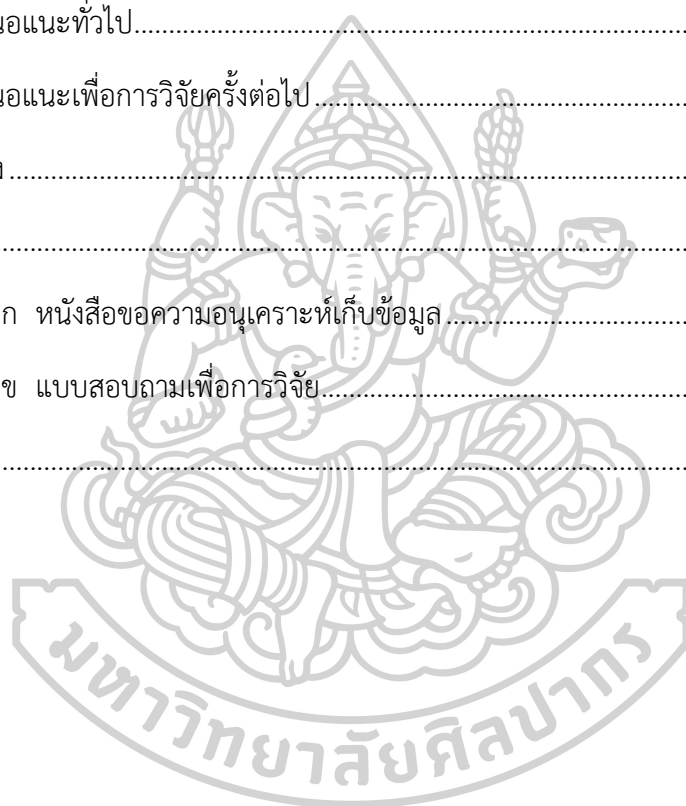
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
ทักษะการบริหาร.....	11
ความหมายของทักษะการบริหาร.....	11
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร.....	14
ทักษะด้านความรู้ความคิด.....	20
ทักษะด้านเทคนิค.....	21



ทักษะด้านการศึกษาและการสอน.....	24
ทักษะด้านมนุษย์.....	26
ทักษะด้านมนโทัศน์.....	28
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
งานวิจัยในประเทศ.....	35
งานวิจัยต่างประเทศ.....	41
สรุป.....	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	44
ระเบียบวิธีวิจัย.....	45
แผนแบบการวิจัย.....	45
ประชากร.....	46
ตัวแปรที่ศึกษา.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	49
สรุป.....	49
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	51
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน.....	53

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน	61
.....	61
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	63
สรุปผลการวิจัย	63
การอภิปรายผล	65
ข้อเสนอแนะ	71
ข้อเสนอแนะทั่วไป	71
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	72
รายการอ้างอิง	73
ภาคผนวก	79
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล	80
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	82
ประวัติผู้เขียน	88



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากร .....	33
ตารางที่ 2 จำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2563 รวม 490 คน (ข้อมูล วันที่ 31 มีนาคม 2564) .....	33
ตารางที่ 3 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	52
ตารางที่ 4 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน โดยภาพรวม.....	54
ตารางที่ 5 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่ 1 ทักษะด้านความรู้ความคิด.....	54
ตารางที่ 6 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่ 2 ทักษะด้านเทคนิค.....	56
ตารางที่ 7 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่ 3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน .....	57
ตารางที่ 8 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่ 4 ทักษะด้านมนุษย .....	58
ตารางที่ 9 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่ 5 ทักษะด้านมโนทัศน์ .....	60

## สารบัญรูปร่าง

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	8
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	9
แผนภูมิที่ 3 ทักษะทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) .....	18



## บทที่ 1

### บทนำ

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ โลกมีการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศาสนา วัฒนธรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการพัฒนาประเทศให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกันพัฒนาประเทศไปสู่ความสมดุลและยั่งยืน ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ เพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานหลายด้านที่สั่งสมมานานท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดมากขึ้น การพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในระยะยาวได้นั้น ประเทศต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้าน ได้แก่ การเพิ่มการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่กับการเร่งยกระดับทักษะฝีมือแรงงานกลุ่มที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงานและกลุ่มที่อยู่ในตลาดแรงงานในปัจจุบันให้สอดคล้องกับสาขาการผลิตและบริการเป้าหมาย และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี รวมถึงการพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่มีสมรรถนะในทุกช่วงวัยที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินชีวิตได้อย่างดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และยกระดับคุณภาพบริการสาธารณสุขให้ทั่วถึงในทุกพื้นที่ พร้อมทั้งต้องส่งเสริมบทบาทสถาบันทางสังคมในการกล่อมเกลาสังสร้างคนดี มีวินัย มีค่านิยมที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อสังคม<sup>1</sup> การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคน ที่รัฐต้องจัดให้เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยให้มีความเจริญงอกงามทุกด้าน เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะและสมรรถนะในการประกอบสัมมาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข อันจะนำไปสู่เสถียรภาพ และความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า ทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลกท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21

---

<sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564,” 29 ธันวาคม 2559.

จากแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 วางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ<sup>2</sup> อีกทั้งพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา “เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” และหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยัง คณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และหมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ในมาตรา 52 กระทรวงต้องส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการที่เป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง<sup>3</sup>

ดังนั้น การบริหารงานสู่ความสำเร็จนั้น ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ โดยเป็นผู้นำที่จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและปรับใช้นโยบายได้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการบริหารงาน การบริหารคน ใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างเครือข่ายความร่วมมือ รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดี มีความประพฤติที่เหมาะสม มีความทุ่มเทและเสียสละ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะการบริหารงานภายใต้ความยุ่งยากและประสบปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารต้องใช้ทักษะ ความรู้ และเจตคติที่ดีในการทำงานจะทำให้การบริหารงานนั้นมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมาย<sup>4</sup>

<sup>2</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), ก.

<sup>3</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545,” 14 สิงหาคม 2542.

<sup>4</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **เรื่องเล่าจากโรงเรียน : บริหารงาน บริหารคน สู่ความสำเร็จ** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2562), ก.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคของการบริหารจัดการศึกษาไทยในปัจจุบัน ท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนการแข่งขันเพื่อสร้างข้อได้เปรียบและความมุ่งมั่นของสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว รุนแรง และมีความหลากหลายนั้น ต่างก็ส่งผลต่อวิชาชีพโดยเฉพาะด้านการศึกษา ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนบริบทและโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาภายใต้สาระแห่งบัญญัติของกฎหมายการศึกษาที่เรียกว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารการศึกษาโดยยึดหลักของการมีเอกภาพเชิงนโยบาย หลากหลายในการปฏิบัติ โดยเน้นระบบการกระจายอำนาจและการยึดหลักการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นเป็นสำคัญ

การบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยทฤษฎี และหลักการเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานโดยมีระบบขั้นตอนและการวางแผนที่มุ่งไปสู่เป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาต้องศึกษาและทำความเข้าใจ เนื่องจากองค์การเป็นระบบของกลุ่มคนหมู่มากที่ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบและข้อบังคับ อันจะนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ ทั้งนี้ต้องมีความรู้ในศาสตร์ด้านการบริหารจัดการองค์การและต้องเข้าใจในบริบทของโรงเรียนนั้น ๆ เพื่อการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดมั่นในทฤษฎี และหลักการที่ถูกต้อง และถือเป็นนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติต่อไป<sup>5</sup>

การดำเนินงานในหน่วยงานผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อหน่วยงานหรือองค์การ คือ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การนั้น ๆ ที่จะนำองค์การที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทและอิทธิพลสูงสุดต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานการศึกษา ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องมีศักยภาพและทักษะในการจัดการงานให้ประสบผลสำเร็จ<sup>6</sup> ซึ่งความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารมีความสำคัญมากกับการบริหารจัดการข้อมูลทุกอย่างของโรงเรียนเพื่อเตรียมพร้อมในการใช้งาน กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ด้วยเหตุนี้การบริหารงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความชำนาญและความสามารถ เพราะการปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญ มีทักษะใน

---

<sup>5</sup> ชีร์ศักดิ์ อุปรมัย อุปไมยอริชัย และสุชาติ บางวิเศษ, **การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน** (พิษณุโลก: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563), 28-29.

<sup>6</sup> **ทักษะการบริหาร**, เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [https://supawong.blogspot.com/2009/11/blog-post\\_08.html](https://supawong.blogspot.com/2009/11/blog-post_08.html)



การบริหารงาน ซึ่งเลทวูดและมอนต์โกเมรี (Leithwood and Montgomery) ได้ศึกษาพบว่า ทักษะในการบริหารส่งผลทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผล<sup>7</sup>

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานเพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าตนเองได้ทำหน้าที่เป็นเช่นผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน และจะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับตัวเองด้วย คือ 1) ทันทสมัย มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) มีสัมพันธภาพ สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน 3) ปรับตัวตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว 4) มุ่งมั่น เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง 5) สร้างแรงบันดาลใจ ไม่บังคับแต่จูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ 6) ทะเยอทะยาน มุ่งสร้างความสำเร็จ 7) โปร่งใส สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น 8) เป็นที่เลื่อมใสกว่าเป็นผู้สอน 9) ซื่อสัตย์ จริงใจ ไม่โกหกหลอกลวง และ 10) มีพันธะรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ คำนึงถึงคำมั่นสัญญา คำนึงถึงความสำเร็จหรือล้มเหลว ปรับทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือไม่บรรลุผล<sup>8</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

การจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ตัวแปรที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำที่ดี มีทักษะความเป็นผู้นำ 5 ทักษะ คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิด และทักษะด้านการศึกษาและการสอน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีปัญญา มีความรู้ความสามารถและใช้การวิจัยเพื่อการบริหารและจัดการเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพของผู้เรียนจึงต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสูงคือกุญแจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืนและเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา<sup>9</sup>

ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาทักษะการบริหารเพื่อให้สามารถมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานหรือสถานศึกษาของตนเองได้อย่างถูกต้องและถูกทิศทางมากขึ้น มีบทบาทเป็นผู้พัฒนา

<sup>7</sup> Kenneth A. Leithwood and Deborah J. Montgomery, **Improving Principal Effectiveness: The Principal Profile** (Toronto: OISE Press, 1986), 25.

<sup>8</sup> **ทักษะการบริหาร**, เข้าถึงเมื่อ 31 พฤษภาคม 2566, เข้าถึงได้จาก [http://www.mbuisc.ac.th/phd/MBU%20Article/Educational%20Ad.\(Wirot\).pdf](http://www.mbuisc.ac.th/phd/MBU%20Article/Educational%20Ad.(Wirot).pdf)

<sup>9</sup> จงดี เพชรสังคุณ และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์, “ทักษะของผู้บริหารกับความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน,” **วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์** 5, 3 (กันยายน-ธันวาคม, 2563): 577.



นโยบายมากกว่าเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมากขึ้น และแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีทักษะในลักษณะดังกล่าวสูงกว่าที่เคยเป็นมา เพราะการบริหารยุคที่จะมีการกระจายอำนาจ บุคลากรในองค์กรจะเป็นผู้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น จะทำให้ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเจรจาต่อรองกับกลุ่มผลประโยชน์ทางการศึกษาต่าง ๆ ทั้งในโรงเรียนในสังคมชุมชนมากขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัย ภาวะผู้นำ (leadership) สูงขึ้นมากกว่าที่อาศัยคำสั่งการหรือใช้อำนาจบังคับดังที่ผ่านมา เพราะสิ่งเหล่านั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นวิชาชีพทางการบริหารได้ในระดับหนึ่ง และเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสภาพความเป็นจริงของหน่วยงานหรือท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม<sup>10</sup>

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาและริเริ่มงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย แต่จุดควรพัฒนาที่พบในด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ตามรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2563 โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน คือ สถานศึกษายังขาดครูที่มีทักษะความรู้ความเข้าใจในทักษะการใช้เทคโนโลยี เพื่อการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรจัดกิจกรรม/อบรม ให้ความรู้ เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาวิธีการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาผ่านกระบวนการวิจัย<sup>11</sup>

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าสิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งทักษะผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ กล่าวได้ว่า ทักษะของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางการศึกษาในอนาคต ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน โดยผู้วิจัยมุ่งหวังผลการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ว่าอยู่ในระดับใด และแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของ

<sup>10</sup> อรทัยริน เลิศจิระชัยวงศา, ลินดา นาคโปย และกัญญกร เอี่ยมพญา, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี,” วารสารสิรินธรปริทรรศน์ 22, 1 (มกราคม-มิถุนายน, 2564): 266.

<sup>11</sup> ฝ่ายวิชาการ, รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2563 โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน (กาญจนบุรี: โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน, 2564), 37-40.

ผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน เป็นอย่างไร เพื่อจะนำผลของการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนา คุณภาพโรงเรียนให้ได้มาตรฐานในระดับที่ดีขึ้นไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน เป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัย และเพื่อให้การตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัยเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

1. ทักษะการบริหารงานของฝ่ายบริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน เป็นพหุวิธี

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบ (system approach) ของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กระระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อยภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับ ตัวป้อน (inputs) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation process) ซึ่ง เปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (environment) ทั้งภายในและภายนอก และให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา<sup>12</sup> โดยองค์ประกอบทั้งสามส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษา

<sup>12</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (CA: Wadworth Publishing, 2022), 23-25.

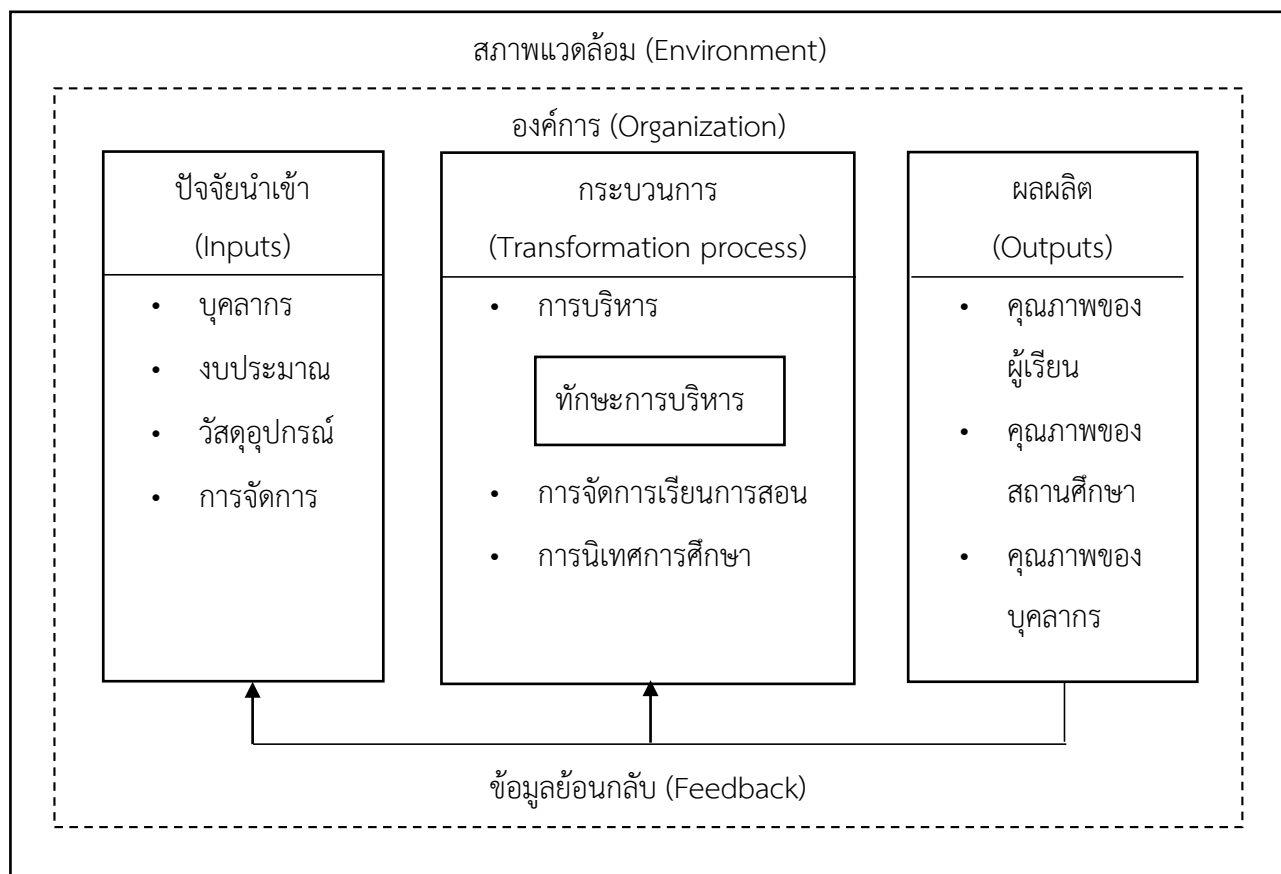
นั่น คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำเข้าสู่ระบบ ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา ทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ได้แก่ เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการของการบริหาร ทักษะการบริหาร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา ให้ได้มาซึ่งผลผลิต คือ คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของสถานศึกษา คุณภาพของบุคลากร โดยมีข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้ดีกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

นักทฤษฎีได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารไว้ดังนี้ แคทซ์ (Katz) กล่าวว่า ทักษะการบริหารประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะด้านมนุษย (human skills) 3) ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills)<sup>13</sup> เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่า ทักษะการบริหารที่จำเป็นของผู้บริหาร มี 4 ประการ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะด้านมนุษย (human skills) 3) ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills) 4) ทักษะด้านการเป็นผู้นำ (leadership skills)<sup>14</sup> เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาควรมีห้าทักษะ คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instruction skills) 4) ทักษะด้านมนุษย (human skills) 5) ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills)<sup>15</sup> ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

<sup>13</sup> Robert L. Katz, "Skill of Effective Administrator," **Harvard Business Review** 33 (January-February 1995), 16-17.

<sup>14</sup> Thomas J. Sergiovanni, **Educational Governance and Administration** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980), 72-73.

<sup>15</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalsip**, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986), 29-30.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (CA: Wadworth Publishing, 2022), 25.

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

### ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน โดยใช้ทักษะการบริหาร ตามแนวคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการบริหาร 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instruction skills) 4) ทักษะด้านมนุษย (human skills) 5) ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills) ดังแผนภูมิที่ 2

ทักษะการบริหาร
1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills)
2. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills)
3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instruction skills)
4. ทักษะด้านมนุษย (human skills)
5. ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

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

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้มีนิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังต่อไปนี้

**ทักษะการบริหาร** หมายถึง ความรู้และความสามารถของบุคคลในการดำเนินงาน โดยอาศัย กระบวนการ ประสานงานความร่วมมือระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และนำเอาทรัพยากรมา บริหารจัดการอย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดำเนินการไปตามนโยบายขององค์กรจน บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) ซึ่งประกอบด้วย 5 ทักษะ คือ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะ ด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านมโนทัศน์

**ผู้บริหาร** หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบบริหารงานของโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่ายงานทั้ง 4 ฝ่าย

**โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึง ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตั้งอยู่เลขที่ 321 ถนนพระแท่น ตำบลตะคร้ำเอน อำเภอท่ามะกา จังหวัด

กาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามคู่มือ แนวคิด ทฤษฎีประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับ 1) ทักษะการบริหาร 2) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน 3) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ รายละเอียดดังนี้

#### ทักษะการบริหาร

##### ความหมายของทักษะการบริหาร

อาร์แมนโด โมราเลส (Armando Morales) กล่าวว่า ทักษะ จะมีความหมายแตกต่างกันไป คือ

1. ในงานอุตสาหกรรม คำว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการประกอบกิจการค้า หรือ ประกอบงานฝีมือได้สำเร็จด้วยดี เมื่อนำมาใช้กับคน คำว่า ทักษะของคนในการอุตสาหกรรม คือ ผู้ที่มี คุณสมบัติในการประกอบกิจการค้าได้สำเร็จ หมายความว่า คน ๆ นั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีการ ตัดสินใจ มีความระมัดระวัง และมีความคล่องแคล่วชำนาญ ซึ่งตามปกติคนเราจะมีสิ่งเหล่านี้ได้จำเป็น จะต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางด้านฝีมืออบรมมาก่อน

2. ในงานที่เกี่ยวกับเครื่องจักรหรืองานที่ทำด้วยมือ ทักษะจะปรากฏชัดในรูปแบบของการ กระทำที่เป็นพื้นฐานของกิจกรรมหรือการกระทำนั้น ๆ

3. ทางด้านสังคม คำว่า ทักษะ หมายถึง การใช้ประโยชน์จากความเข้าใจความหมายของคำ ต่าง ๆ หรือหมายถึง องค์กรวมของพฤติกรรมทั้งที่เป็นท่าทางและคำพูด ความสามารถ พัฒนาได้โดย ผ่านการเรียนรู้ที่ตรงต่อเป้าหมายหรือเป็นจุดเน้นที่เฉพาะเจาะจง

4. ในด้านจิตวิทยา นักจิตวิทยาจะใช้แนวคิดทางด้านทักษะทางจิตใจ ซึ่งเป็นการกระทำที่ ปรากฏชัดและสามารถนำไปอธิบายเพื่อนำไปสู่ความเป็นทักษะได้

5. ในงานสังคมสงเคราะห์ ทักษะ เป็นเรื่องของความสามารถของนักสังคมสงเคราะห์ในการ ใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะกระทำหรือลงมือปฏิบัติ<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Armando Morales, *Social Work: A Profession of Many Faces* (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1977), 226.



จอห์นสัน (Johnson) ได้ให้ความหมายของทักษะ ไว้ว่า องค์ประกอบของการปฏิบัติงานที่นำความรู้และค่านิยมมาผสมผสานกัน รวมทั้งเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นการกระทำเช่นเดียวกับการตอบโต้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องและต้องการ<sup>17</sup>

บาร์ทเล็ต (Bartlett) ได้ให้คำจำกัดความของทักษะว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสะสมประสบการณ์การให้ความช่วยเหลือจนเกิดความชำนาญ สะสมกลวิธีหรือเคล็ดลับต่าง ๆ และสิ่งที่เป็นแนวทางในการช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น<sup>18</sup>

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวว่า ทักษะ (skill) เป็นความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง<sup>19</sup>

มัลลิกา ต้นสอน กล่าวว่า ทักษะ (skill) หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่ง<sup>20</sup>

กล่าวถึงการบริหารก็มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่าน ได้อธิบายค่านิยมของการบริหารไว้หลากหลาย ดังเช่น ดร็กเกอร์ (Drucker) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น<sup>21</sup>

จอห์นสัน, แคสท์ และโรเซนไวท (Johnson, Kast and Rosenzweig) กล่าวว่า การบริหารเป็นการร่วมมือและประสานงานกันระหว่างมนุษย์และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเสนอว่า ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารต้องมีอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 2) มนุษย์ที่พร้อมจะปฏิบัติงาน 3) เทคโนโลยีในการดำเนินงาน 4) องค์การที่จะดำเนินงาน<sup>22</sup>

<sup>17</sup> Louise C. Johnson, **Social: A Response to Human Need** (Boston: Allyn and Bacon Inc., 2008), 20.

<sup>18</sup> Harriet M. Bartlett and Louise C. Johnson, **Social Welfare: A Response to Human Need** (Boston: Allyn and Bacon Inc., 2008), 310.

<sup>19</sup> พยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2542), 64.

<sup>20</sup> มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่** (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด, 2545), 19.

<sup>21</sup> Peter F. Drucker, **The Practice of Management** (New York: Haper & Row, 1954), 12.

<sup>22</sup> Richard A. Johnson, Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, "Systems Theory and Management," **Management Science** 10, 2 (January 1964): 383.



เดล (Dale) ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดการองค์กร และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า<sup>23</sup>

กริฟฟิน (Griffin) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล การเงิน ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล<sup>24</sup>

สุรัสวดี ราชกุลชัย กล่าวว่า การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งหรือการชี้แนะ และการควบคุม ซึ่งมีความสัมพันธ์กันโดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร เพื่อจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน<sup>25</sup>

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ความเพียรพยายามที่จะสั่งและผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ซึ่งเป็นจุดรวมที่มุ่งสู่จุดหมายปลายทาง หรือเป้าหมายบางอย่าง การบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์กร ซึ่งมีหน้าที่สั่งการให้ความสะอาดในการทำงานของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน<sup>26</sup>

สันติ บุญภิรมย์ ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ เข้ามามีส่วนสนับสนุนในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้<sup>27</sup>

สุนทร โคตรบรรเทา ให้คำความหมายของการบริหาร คือ การทำให้คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การทำงานกับคน หรือการทำงานโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร<sup>28</sup>

<sup>23</sup> Ernest Dale, **Management: Theory and Practice** (New York: McGraw-Hill, 1968), 4.

<sup>24</sup> Ricky W. Griffin, **Management** (Boston: Houghton Mifflin, 1984), 7.

<sup>25</sup> สุรัสวดี ราชกุลชัย, **การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 4-5.

<sup>26</sup> ชาญชัย อาจินสมอาจารย์, **ทฤษฎีการบริหาร** (กรุงเทพฯ: มปท, 2550), 81.

<sup>27</sup> สันติ บุญภิรมย์, **หลักการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ: บัค พอยท์, 2552), 42.

<sup>28</sup> สุนทร โคตรบรรเทา, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2554), 2.

เมื่อรวมทั้งสองคำ คือคำว่า ทักษะ และ การบริหาร เข้าด้วยกัน จึงสรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความรู้และความสามารถของบุคคลในการดำเนินงาน โดยอาศัยกระบวนการประสานงานความร่วมมือระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และนำเอาทรัพยากรมาบริหารจัดการอย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดำเนินการไปตามนโยบายขององค์กรจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

การบริหารเป็นการดำเนินกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับศาสตร์การบริหาร ต้องประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ<sup>29</sup> หากองค์กรมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์ในการบริหารงาน องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จ การมีทักษะเฉพาะอย่างหนึ่งอย่างใดที่ดี เพื่อช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่าง ทั้งองค์กรของรัฐบาลและภาคเอกชน<sup>30</sup>

ไวลส์ (Wiles) กล่าวว่า ทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ 1) ทักษะในความเป็นผู้นำ (skill in leadership) 2) ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ (skill in human relation) 3) ทักษะในกระบวนการกลุ่ม (skill in group process) 4) ทักษะในการบริหารบุคคล (skill in personal administration) และ 5) ทักษะในการประเมินผล (skill in evaluation)<sup>31</sup>

มันน์ (Mann) กล่าวถึงผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพว่าควรมีทักษะ 3 ด้าน ที่ผสมกลมกลืนไปตามอัตราส่วนที่แตกต่างกัน ได้แก่ ทักษะทางการจัดการ (managerial skills) ทักษะทางมนุษย์ (human skills) และทักษะทางเทคนิค (technical skills) ซึ่งทักษะทางด้านจัดการ (managerial skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงาน และรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาสถานศึกษา เพื่อผลิตผลและความสัมฤทธิ์ผลตาม

<sup>29</sup> จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย, 2545), 16-17.

<sup>30</sup> วิภาส ทองสุทธิ, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: อินทภาษา, 2552), 19.

<sup>31</sup> Kimball Wiles, **Supervision for Better School**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1955), 125.

จุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดองค์กร การบริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผลและติดตามผลการทำงาน ทักษะทางมนุษย์ (human skills) เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้มีความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจ มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองเสมอ และทักษะทางเทคนิค (technical skills) เป็นทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>32</sup>

เซอร์จีโอวานนี (Sergio Giovanni) มีแนวคิดว่าการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการบริหารหลายประการ ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในวิธีการ กระบวนการ วิธีดำเนินการ และเทคนิคด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิคเป็นเทคนิคที่ครอบคลุมถึงความรู้เฉพาะอย่างในด้านการเงิน การบัญชี การกำหนด การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง การสำรวจรักษา เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงพื้นฐานของบุคคลและการอยู่ร่วมกันในกลุ่ม สิ่งที่สำคัญสำหรับทักษะนี้ ได้แก่ ความเข้าใจตัวเองและการยอมรับเป็นอย่างดี เห็นคุณค่าความสำคัญของบุคคล ความหนักแน่นและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นความรู้พื้นฐานที่ครอบคลุมถึงความเข้าใจในทักษะสำหรับผู้นำ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลิก ความต้องการของมนุษย์ การสร้างขวัญกำลังใจ การจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองภาพรวมของสถานศึกษาและโปรแกรมการศึกษาทั้งหมด ทักษะนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบของสถานศึกษาที่เปรียบเสมือนองค์กร เช่น โปรแกรมการศึกษาระบบการสอน หน้าที่ของคนในองค์กร เป็นต้น และ 4) ทักษะด้านการเป็นผู้นำ (leadership skills) เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางการด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การ

---

<sup>32</sup> Floyd C. Mann, **Leadership and Productivity** (San Francisco: Chandler Publishing, 1965), 68-103.

จัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน การประเมินผล การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจ<sup>33</sup>

แคทซ์ (Katz) ได้เสนอทักษะการบริหารที่สำคัญ 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) คือ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการทำงานหรือกิจกรรมเฉพาะด้าน ซึ่งรวมถึงความสามารถและการเลือกเครื่องมือ เทคนิคที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับงานเฉพาะด้าน ทักษะด้านมนุษย (human skills) คือ ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า เท่าเทียมกัน หรือผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และทักษะด้านโนทัศน์ (conceptual skills) คือ ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ ทักษะด้านนี้เป็นหลักสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การมองภาพอนาคตขององค์กร เลือกเป้าหมายที่ดีและเหมาะสมให้กับองค์กร รวมทั้งเข้าใจในสิ่งที่สลับซับซ้อนภายในองค์กร ผู้บริหารสามารถที่จะรวบรวมแนวความคิดของตนในการมองเห็นปัญหาและแก้ไขปัญหา รวมทั้งการมองเห็นโอกาสและการคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มต่าง ๆ ได้<sup>34</sup>

แฮร์ริส (Harris) ได้นำทักษะของแคทซ์ (Katz) มาขยายความว่า ทักษะคล้ายกับกระบวนการแต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า ใช้ได้กับงานที่หลากหลาย เช่น ด้านการบริหาร ด้านการนิเทศ การศึกษา ซึ่งได้ให้รายละเอียดของแต่ละทักษะดังต่อไปนี้ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ประกอบด้วย การพูด (speaking) การอ่าน (reading) การฟัง (listening) การจัดลำดับเรื่อง (outlining) การเขียนแผนภูมิ (graphing) การวาดภาพ (sketching) การคำนวณ (computing) และการเป็นประธานที่ประชุม (chairing a meeting) 2) ทักษะด้านมนุษย (human skills) ประกอบด้วย ความเข้าใจอกเข้าใจ การรู้จักสัมภาษณ์ การรู้จักสังเกต การรู้จักนำอภิปราย ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิด การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และการแสดงบทบาทสมมติ และ 3) ทักษะด้านโนทัศน์ (conceptual skills) ประกอบด้วย การเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (visualizing) การ

---

<sup>33</sup> Thomas J. Sergiovanni, **Educational Governance and Administration** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980), 72-73.

<sup>34</sup> Robert L. Katz, "Skill of Effective Administrator," **Harvard Business Review** 33 (January-February 1995), 16-17.

วิเคราะห์ (analysis) การวินิจฉัย (diagnosing) การสังเคราะห์ (synthesizing) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (criticizing) และการรู้จักใช้คำถาม (questioning)<sup>35</sup>

สตีเยอร์ (Steer) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ต้องแสดงออกถึงทักษะ 3 ด้านที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถที่ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติ กระบวนการ และเทคนิคพิเศษเฉพาะ รวมถึงความรู้ ความชำนาญทางการเงิน การบัญชี รู้ขั้นตอนการผลิต 2) ทักษะด้านมนุษย (human skills) เป็นทักษะที่แสดงออกถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับคน เข้าใจธรรมชาติของคน สามารถจูงใจคนให้ร่วมกันทำงาน สามารถทำงานเป็นทีม ทำให้องค์กรมีการทำงานกลุ่ม และ 3) ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจ รู้ข้อมูลต่าง ๆ ในองค์กร สามารถปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ<sup>36</sup>

เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาควรมีห้าทักษะ โดยเพิ่มจากแนวคิดสามทักษะ (three skill approach) ของแคทซ์ (Katz) อีกสองทักษะ คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) หมายถึง ความรู้ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด เพื่อพัฒนาและยกระดับให้สูงขึ้น ตลอดจนการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์ 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) หมายถึง การมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instruction skills) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน และเป็นนักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 4) ทักษะด้านมนุษย (human skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 5) ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการประสานงานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

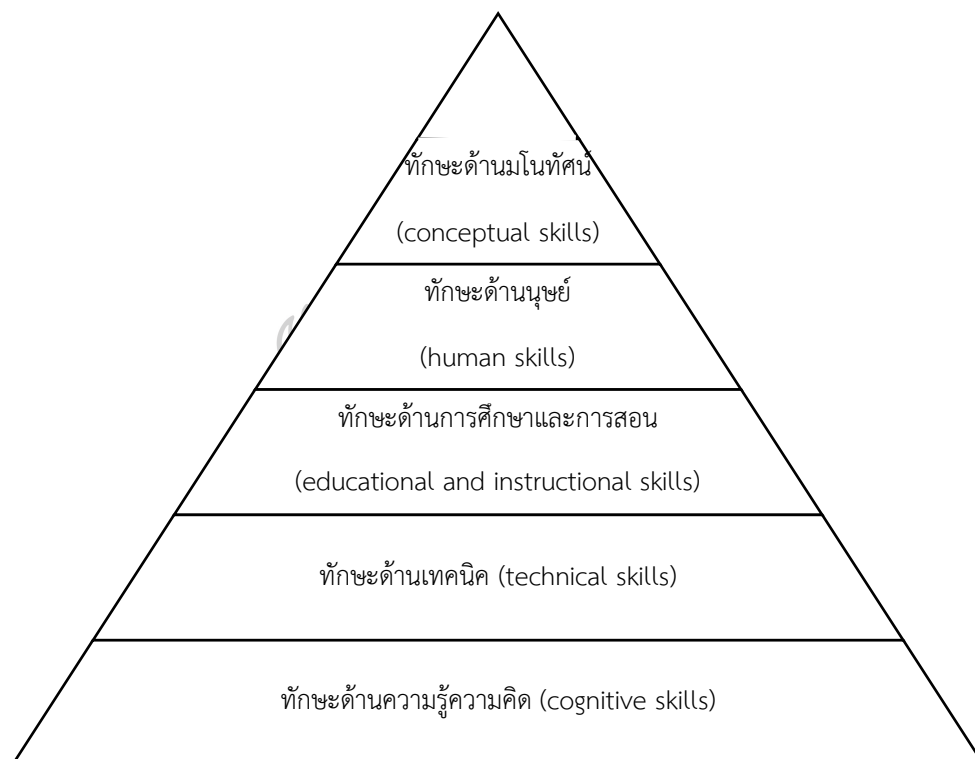
<sup>35</sup> Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985), 16-19.

<sup>36</sup> Richard M. Steer, *Managing Effective Organization: An Introduction* (Boston: A Division of Wadsworth, Inc., 1985), 33-35.



สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างชัดเจน รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ <sup>37</sup>

ทักษะทั้งห้า ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ทักษะทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) ที่มา : Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986), 30.

นักวิชาการ นักบริหารการศึกษาไทยได้กล่าวถึงทักษะการบริหาร ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี ได้เสนอแนวคิดว่า งานของฝ่ายบริหารจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการดำเนินการอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการจัดการธุรกิจ สถานศึกษา ล้วนต้องการการจัดการที่ดี ฝ่ายการจัดการจะสามารถประสบความสำเร็จ เมื่อสามารถทำให้บุคคลที่ร่วมงานมีความสามารถและชำนาญในเรื่องต่าง ๆ ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้กับองค์กร หน้าที่สำคัญของฝ่ายจัดการ คือ สร้างโมทีฟ ประสานงาน ประนีประนอม ประเมินความคิดเห็นต่าง ๆ และนำความสามารถพิเศษของสมาชิกใน

<sup>37</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986), 29-30.

องค์กรให้ทำงานตามเป้าหมายได้ ฝ่ายจัดการสามารถพัฒนาและสร้างขึ้นได้ด้วยทักษะที่จำเป็น คือ ทักษะด้านการจัดการ (managerial skill) ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านมนุษย (human skill) 3) ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skill)<sup>38</sup>

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relation skill) 3) ทักษะด้านการจัดการ (managerial skill) ซึ่งเป็นทักษะในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหาร เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงาน สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษา เพื่อความสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมาย<sup>39</sup>

ทักษะมีความสัมพันธ์กับระดับตำแหน่งของบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ ผู้นำอย่างเป็นทางการในองค์กรทั่วไปสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ระดับ คือผู้บริหารระดับสูง (top manager) มีหน้าที่ในการวางแผน ตัดสินใจ กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้น ทักษะที่ผู้บริหารในระดับนี้มีโอกาสใช้มากที่สุดคือ ทักษะเชิงความคิดรวบยอด และมีโอกาสหรือความจำเป็นในการใช้ทักษะเชิงเทคนิคน้อยที่สุด ส่วนผู้บริหารระดับกลาง (middle manager) มีหน้าที่ในการประสานความร่วมมือของทุกแผนก ทุกฝ่ายและทุกระดับในองค์กร ผู้บริหารระดับนี้มีโอกาสและความจำเป็นในการใช้ทักษะเชิงมนุษยมากกว่าทักษะอื่น ๆ เพื่อสามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นให้เกิดความร่วมมือ และผู้บริหารระดับต้น (first-line manager) มีหน้าที่ดูแลการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะเชิงเทคนิคมากกว่าผู้บริหารระดับอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารแต่ละระดับมีภาระงานที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสในการใช้ทักษะความสามารถที่แตกต่างกันไปด้วย แต่ทักษะที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมีและต้องใช้ คือ ทักษะเชิงมนุษย (human skills) เนื่องจากต้องประสานงานกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร<sup>40</sup>

จากที่นักวิชาการ นักบริหารการศึกษาเสนอไว้ สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในทุกระดับและทุกองค์กร การเป็นจะผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะการบริหารที่บูรณาการการบริหารการศึกษา ปรับเปลี่ยน

<sup>38</sup> พยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2542), 45-46.

<sup>39</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ** (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ, 2544), 24-25.

<sup>40</sup> มัทนา วัจนอมศักดิ์, **ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ** (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561): 33-42.

กระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทแห่งความเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีทักษะการบริหารที่สำคัญ 5 ทักษะ ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) ดังนี้

1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) หมายถึง ความรู้ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด เพื่อพัฒนาและยกระดับให้สูงขึ้น ตลอดจนการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์

2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) หมายถึง การมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instruction skills) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน และเป็นนักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

4) ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5) ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการประสานงานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างชัดเจน รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ

### ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills)

เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความรู้ความคิดว่า ผู้บริหารสามารถที่จะพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะในด้านอื่น ๆ ผู้บริหารไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้หากปราศจากความรู้ และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายอย่างสร้างสรรค์<sup>41</sup> เป็นที่เชื่อกันว่าการบริหารการศึกษาจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญ และมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร ซึ่งความรู้ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี ได้แก่ ความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านระเบียบและกฎหมาย การศึกษาด้านหลักการและทฤษฎีการบริหาร และความรู้ด้านระบบการบริหารของชาติ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องคิดทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์ และเหตุผลที่ต้องคิดนั้นเนื่องจากงานที่เพิ่มขึ้น

<sup>41</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, *The Principalsip*, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986), 29-30.



จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อที่จะสามารถทำได้ทันตามกำหนด และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้ต้องคิดก้าวไกลไปกว่านั้น เพื่อให้งานสัมพันธ์กับระบบดังกล่าว

เจ็ดศักดิ์ โฆวาสินธุ์ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการคิด (cognitive) ไว้ว่า การคิดเป็นกระบวนการทางสมองทั้งในส่วนที่เป็นศักยภาพของสมรรถภาพสมอง ในการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ มาประมวลผลเบื้องต้น แล้วใช้วิธีการคิดที่มีอยู่หรือเคยได้รับการฝึกฝนมาประมวลสรุป เพื่อแสดงออกเป็นผลผลิตของการคิด<sup>42</sup>

สรุปได้ว่า ทักษะด้านความรู้ความคิด เป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้จนสำเร็จ โดยใช้ความรู้ ความคิด ประกอบกับปัญหาที่เกิดจากการเรียนรู้และศึกษาจากตำรา เอกสาร การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น และนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาความคิด เพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นไป

#### ทักษะด้านเทคนิค (technical skills)

แคทซ์ (Katz) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านเทคนิค ว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ กระบวนการขั้นตอนวิธีการ วิธีทำเฉพาะอย่าง และการใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม<sup>43</sup>

อัลฟองโซ และคณะ (Alfonso and others) ได้ให้ความเห็นที่คล้ายคลึงกันว่า ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถของผู้นิเทศในการใช้ความรู้ วิธีการและเทคนิควิธี ทักษะที่เป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนิเทศการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ครูยอมรับในตัวผู้นิเทศได้ เนื่องจากทักษะดังกล่าวนี้เป็นความรู้ความชำนาญโดยเฉพาะเกี่ยวกับวิชาชีพและสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับอัลฟองโซ และคณะ ได้กล่าวว่า ทักษะเชิงเทคนิค ได้แก่ การกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับการเลือกสรรทรัพยากรทางการเรียนการสอน การสังเกตการณ์สอนในห้องเรียนได้อย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการณ์สอน เขียนจุดประสงค์การเรียนรู้ได้ จัดประเภทของ

<sup>42</sup> เจ็ดศักดิ์ โฆวาสินธุ์, “การพัฒนาคุณภาพการคิด,” *การวัดผลการศึกษา* 18, 54 (มกราคม-เมษายน 2540): 9.

<sup>43</sup> Robert L. Katz, “Skills of an Effective Administrator,” *Harvard Business Review* 33 (January-February 1955): 22-42.

จุดประสงค์การเรียนรู้ได้ รู้จักการนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้วิเคราะห์สิ่งที่ควรจัดเตรียมก่อนการเรียนการสอน และสาธิตทักษะต่าง ๆ ในการสอนและนำไปปฏิบัติได้จริง<sup>44</sup>

แฮร์ริส (Harris) ได้นำทักษะด้านเทคนิคของ แคทซ์ (Katz) มาขยายความว่าทักษะด้านเทคนิค (technical skill) ได้แก่ การพูด (speaking) การเขียน (writing) การอ่าน (reading) การฟัง (listening) การจัดลำดับเรื่อง (outlining) การเขียนแผนภูมิ (graphing) การวาดภาพ (sketching) การคำนวณ (computing) และการเป็นประธานที่ประชุม (chairing a meeting)<sup>45</sup>

เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิค ว่าเป็นทักษะเกี่ยวข้องกับการมีความรู้ และความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิคในการทำกิจกรรม<sup>46</sup>

โบวี และคณะ (Boovee and others) ได้เสนอแนวคิดที่ ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่ต้องใช้เครื่องมือ เทคนิค และความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านเป็นพิเศษ ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะด้านเทคนิคอยู่ตลอดเวลา โดยการศึกษาและการปฏิบัติในหน้าที่ที่รับผิดชอบ<sup>47</sup>

เฮอร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นการศึกษาจากประสบการณ์ และการฝึกอบรม<sup>48</sup>

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้แสดงความคิดเห็นว่า ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้ ความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้

<sup>44</sup> Robert J. Alfonso and others, **Instructional Supervision**, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-335.

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

<sup>46</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalsip**, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986), 29.

<sup>47</sup> Courtiand L. Boovee and others, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 21-23.

<sup>48</sup> Paul Hersey and Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources** (Englewood Cliffs, N.J.: A Simon & Schmaste Company, 1993), 5.

จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งได้เสนอทักษะด้านเทคนิคที่ผู้บริหารควรจะต้องรู้ และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ 8 เทคนิคด้วยกัน คือ 1) เทคนิคในการบริหารงาน คือ ผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล 2) เทคนิคในการสั่งการ ต้องสั่งให้ชัดเจนเข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล 3) เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น คือ สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และความสามารถวิเคราะห์พิจารณาความคิดเห็นก่อนจะนำไปใช้ 4) เทคนิคในการติชม ควรติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ และติชมในเรื่องผลงาน ยึดหลักติเพื่อก่อและชมเพื่อสร้างสรรคให้เกิดกำลังใจ 5) เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เพื่อนำไปปฏิบัติรวมทั้งมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย 6) เทคนิคในการวางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรงยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง แจกจ่ายงานให้ทั่วถึง ไม่ให้ความสนิทสนมกับผู้ใดเฉพาะ 7) เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เข้าร่วมสังคม เป็นประธานในพิธี รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก และ 8) เทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>49</sup>

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิค ประกอบด้วยความรู้ที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการขั้นตอน และเทคนิคในการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะทางของผู้บริหารประจำหน่วยในองค์กร ทักษะเหล่านี้ได้จากการศึกษาเล่าเรียนจากสถาบันการศึกษา เช่น งานการเงิน งานการบัญชี งานการตลาด งานช่าง งานกฎหมาย เป็นต้น และได้จากการฝึกอบรม และประสบการณ์เพิ่มเติมขณะทำงาน โดยความรู้ด้านเทคนิค ได้จากการมีความสามารถในการจำแนกรายละเอียดได้ดี และสามารถเรียนรู้งานด้านเทคนิคที่เกี่ยวกับเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว<sup>50</sup>

สรุปได้ว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม ประกอบด้วย ความสามารถเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี การใช้ข้อมูล

<sup>49</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *การบริหารงานวิชาการ* (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ, 2544), 23-26.

<sup>50</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดิวเคชั่น จำกัด, 2548), 125.

สารสนเทศในการบริหาร เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรม การศึกษาเพิ่มเติม และจากประสบการณ์

### ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills)

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษา พิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรม การศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ฉะนั้น ทักษะด้านการศึกษาและการสอนเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้ให้ความหมายของ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ว่าเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการสอนและการเรียน ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี<sup>51</sup>

จันทรานี สงวนนาม กล่าวว่า ทักษะทางการศึกษาและการสอน เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจการศึกษาก็ย่อมจะบริหารงานให้มีประสิทธิผลได้ยาก ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแตกต่างจากองค์การอื่น<sup>52</sup>

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell and others) กล่าวว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน ซึ่งมีหน้าที่ 6 ประการ คือ

1. พัฒนาเป้าหมาย และนโยบายของสถานศึกษา
2. จัดโปรแกรมการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์
3. จัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ สนับสนุนการปฏิบัติตามแผนการสอนและโปรแกรมการสอนต่าง ๆ
4. สร้างและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาในการนำโปรแกรมหรือแผนงานไปปฏิบัติ
5. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในด้านกระบวนการและผลผลิต

<sup>51</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, *The Principalship*, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986), 29.

<sup>52</sup> จันทรานี สงวนนาม, *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา* (กรุงเทพฯ: บัณฑิตโพยท์, 2545), 19.

6. เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมต่างๆที่สนับสนุนการเรียนการสอนกับชุมชน<sup>53</sup>

ทรัสต์ (Trusty) ศาสตราจารย์แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเพนเนลซี สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการไปปฏิบัติ สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน มีการปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของสถานศึกษา ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคม และกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาวน์ปัญญาของนักเรียน มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับคณะครู ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนด ระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อใช้แก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม และช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ<sup>54</sup>

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน จำเป็นต้องรู้องค์ประกอบของการเรียนการสอนในโรงเรียน ซึ่งองค์ประกอบของการเรียนการสอนมีอยู่ 3 ส่วน ด้วยกันคือ ผู้เรียน หมายถึง นักเรียน ผู้สอน หมายถึง ครูอาจารย์ที่ทำการสอน และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการสอน รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ และชี้แนะแนวทางในการแสวงหาความรู้ และ บทเรียน หมายถึง การสอนจะสอนอะไร สอนอย่างไร โรงเรียนจึงต้องมีหลักสูตรกำกับไว้ในการเรียนการสอน<sup>55</sup>

สรุปได้ว่า ทักษะด้านการศึกษาและการสอน เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา ถือได้ว่าทักษะทางการศึกษาเป็นความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการเป็นผู้นำทางการศึกษาและการเป็นผู้มีภูมิรู้ของผู้บริหารในการจัดการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดกระบวนการเรียนการสอน ผู้บริหาร

<sup>53</sup> เรื่องเดียวกัน, 125.

<sup>54</sup> จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2545), 131-132.

<sup>55</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ** (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ, 2544), 38.



จึงจำเป็นต้องเป็นนักวิชาการที่ดีจึงจะบริหารงานงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา

### ทักษะด้านมนุษย์ (human skills)

การที่ผู้บริหารจะทำงานกับบุคคลอื่นได้ดีนั้น จะต้องศึกษาธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการให้ผู้อื่นสนใจ เข้า ทำให้ตนเองเป็นคนสำคัญ มีความต่อต้านและอิทธิพลผู้อื่นที่ดีกว่าหรือเหนือกว่า ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความต้องการความปลอดภัย มีความอยากรู้อยากเห็น และมีความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องชื่นชม

แคทซ์ (Katz) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) ว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงานและใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และการรู้จักใช้คน ทักษะด้านนี้ประกอบด้วย การเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจ และมีศิลปะ ฝึกฝนตนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี<sup>56</sup>

อัลฟองโซ และคณะ (Alfonso and others) ได้แสดงให้เห็นว่า ทักษะด้านมนุษย์ เป็นความสามารถในการเข้ากับคนหรือมนุษย์สัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จูงใจให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน ทำให้กลุ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทักษะนี้เกิดจากการมีความเห็นอกเห็นใจกัน การตระหนักในตนเอง การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การตระหนักในความคิดของผู้อื่น และการปฐมนิเทศเพื่อนร่วมงาน<sup>57</sup>

แฮร์ริส (Harris) มีความเห็นเช่นเดียวกันพร้อมทั้งขยายความว่า ทักษะด้านมนุษย์ ได้แก่ ความเข้าใจ (empathizing) การรู้จักสัมภาษณ์ (interviewing) การรู้จักสังเกต (observing) การรู้จักการอภิปราย (leading discussion) ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิด (reflecting feeling and ideas) การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (participating in discussion) การแสดงบทบาทสมมติ (role playing)<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," **Harvard Business Review** 33 (January-February 1955): 22-42.

<sup>57</sup> Robert J. Alfonso and others, **Instructional Supervision**, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-338.

<sup>58</sup> Ben M. Harris, **Supervisory Behavior in Education**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985), 16-19.

เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้กล่าวว่า ทักษะทางด้านมนุษย เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร<sup>59</sup>

เฮอร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย เป็นความสามารถและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงความเข้าใจ การจูงใจ และการใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ<sup>60</sup>

โบวี และคณะ (Boovee and others) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ทักษะด้านมนุษย เป็นทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าผู้บริหารจะทำงานได้ดีนั้นขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในกลุ่ม ผู้บริหารไม่ว่าระดับใดต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารต้องอาศัยคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อช่วยสนับสนุนให้งานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย<sup>61</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความเห็นว่า ความสามารถในด้านมนุษย หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติ และใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานกับคน และการรู้จักใช้คน ความสามารถชนิดนี้มักจะประกอบไปด้วย ความสามารถเข้าใจถึงวิธีการจูงใจคน และมีศิลปะทำตน เป็นผู้นำที่ดี<sup>62</sup>

บาส (Bass) พบว่า จากผลงานวิจัยด้านคุณลักษณะต่างยืนยันทันตรงกันว่า ทักษะด้านมนุษย เป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของผู้บริหาร และโบยทซีส (Boyatzis) ยังพบอีกว่าจากผลงานวิจัยกว่า 20 ปี เพื่อหาสาเหตุของการล้มเหลวในอาชีพผู้บริหาร พบว่า ไม่ว่าสถานการณ์ใดก็ตาม สิ่งสำคัญมากอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลแตกต่างผู้บริหารที่ไร้ประสิทธิผล ก็คือ การมีทักษะความสามารถด้านมนุษยนั้นเอง การเป็นผู้นำที่มีทักษะด้านมนุษยสูงจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจ รับฟังผู้อื่นด้วยความตั้งใจ มีความเห็นอกเห็นใจ

<sup>59</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986), 41.

<sup>60</sup> Paul Hersey and Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources** (Englewood Cliffs, N.J.: A Simon & Schmaste Company, 1993), 8.

<sup>61</sup> Courtiand L. Boovee and others, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 21-23.

<sup>62</sup> ธงชัย สันติวงษ์, **พฤติกรรมองค์กร: การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์กรเชิงบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2537), 301-310.

และไม่ด่วนตัดสินใจผู้อื่นด้วยความรู้สึกนึกคิดส่วนตัว รับผิดชอบต่อความรู้สึกผู้อื่นได้ดีขึ้น ดังนั้น ทักษะด้านมนุษย จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลของผู้บริหารให้เพิ่มขึ้น<sup>63</sup>

สรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษย เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการทำงานร่วมกับคน และการใช้คนเพื่อปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เข้าใจสภาพธรรมชาติความต้องการของมนุษย์ รู้จักและเลือกใช้วิธีจูงใจให้ถูกต้องเหมาะสม สามารถเสริมสร้างความร่วมมือของทีมงาน การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ การใช้หลักเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ทักษะด้านมนุษยจึงเป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องปลูกฝังและพัฒนาขึ้น เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills)

แคทซ์ (Katz) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะด้านมโนทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์กรทั้งหมด มีความคิดกว้างไกลครอบคลุม และเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างดี ทั้งด้านการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค<sup>64</sup>

เซอร์จิอิวานนี (Sergiovanni) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมโนทัศน์ เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการมองภาพรวมของโรงเรียน ทักษะนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบของโรงเรียนที่เปรียบเสมือนองค์กร ได้แก่ โปรแกรมการศึกษา ระบบการสอน หน้าที่ของคนในองค์กร เป็นต้น<sup>65</sup>

<sup>63</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ** (เชียงใหม่: สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, 2544), 118-119.

<sup>64</sup> Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," **Harvard Business Review** 33 (January-February 1955): 22-42.

<sup>65</sup> Thomas J. Sergiovanni, **Educational Governance and Administration** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980), 72-73.



แฮร์ริส (Harris) ได้นำมาขยายความเพิ่มเติมว่า ทักษะด้านมนทัศน์ ได้แก่ การเห็นภาพพจน์ โดยส่วนรวม (visualizing) การวิเคราะห์ (analysis) การวินิจฉัย (diagnosing) การสังเคราะห์ (synthesizing) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (criticizing) และการรู้จักใช้คำถาม (questioning)<sup>66</sup>

เดรกและโรว์ (Drake and Roe) มีแนวคิดที่ว่า ทักษะด้านมนทัศน์ เป็นความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไรบ้าง<sup>67</sup>

โบวี และคณะ (Bovee and others) มองว่า ทักษะการจัดการด้านมนทัศน์ เป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารสามารถมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และเข้าใจความสัมพันธ์ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร<sup>68</sup>

เฮอร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้เสนอทักษะการจัดการที่จำเป็นตามระดับขององค์การ ทักษะด้านมนทัศน์ ซึ่งเป็นความสามารถที่ผู้บริหารเข้าใจความซับซ้อนขององค์การและเข้าใจวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การ<sup>69</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ เห็นว่า ความสามารถด้านมนทัศน์ เป็นความสามารถในการเข้าถึงปัญหาของส่วนต่าง ๆ ขององค์การได้ทั้งหมด และสามารถคิดหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสมสำหรับองค์การ ความสามารถดังกล่าวจะมีได้ก็ต่อเมื่อ ผู้บริหารมีขอบเขตการคิดที่กว้างขวางโดยคลุมไปถึงการพิจารณาจุดประสงค์ขององค์การมากกว่าที่จะเป็นความสามารถนึกคิดถึงปัญหาเฉพาะภายในขอบเขตของงานในกลุ่มของตนเท่านั้น ประกอบด้วย 1) ทักษะความคิดกว้างไกลหรือวิสัยทัศน์ (vision skill) หมายถึง ศักยภาพของบุคคลในการตอบสนองความต้องการในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นความสามารถในการมองอนาคต โดยใช้ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาตลอดหล่อหลอมเป็น

<sup>66</sup> Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985), 16-19.

<sup>67</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, *The Principalsip*, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986), 29.

<sup>68</sup> Courtiand L. Boovee and others, *Management* (New York: McGraw-Hill, 1993), 9.

<sup>69</sup> Paul Hersey and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs, N.J.: A Simon & Schmaste Company, 1993), 5.

ลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้โดยเปิดใจให้กว้าง แสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อ่านและฟังให้มาก เป็นนักวิเคราะห์ที่รู้จักแยกแยะหาเหตุผล และสรุปประเด็นได้ถูกต้อง 2) ทักษะการเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ดุลยพินิจเพื่อเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่เขาเห็นว่าดีที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ ภายใต้อุปสรรคและทรัพยากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ 3) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking skill) เป็นความสามารถทางการคิดของผู้บริหารโดยสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ มีสิ่งกระตุ้นทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการบริหารไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการย่อมต้องการสิ่งใหม่ หรือบริการใหม่อยู่เสมอ ความล้มเหลวในการทำงานต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาหรือคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ สามารถพัฒนาได้โดยใช้เทคนิคดังนี้ เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการตั้งคำถาม เทคนิคการสมมติ เทคนิคการแยกองค์ประกอบ เทคนิคการเลียนแบบ และเทคนิคการตั้งคำถามตัวเองอย่างเป็นระบบ<sup>70</sup>

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่า ทักษะด้านมโนทัศน์ ที่เกี่ยวกับความซับซ้อนเชิงความคิด (cognitive complexity) ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถทางความคิดด้านการจัดกลุ่ม หรือแยกประเภทสิ่งของ ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อน และความสามารถหาคำตอบเชิงสร้างสรรค์ของปัญหา บุคคลที่มีระดับทักษะด้านมโนภาพที่เกี่ยวกับความซับซ้อนต่ำ มักจะมองปัญหาหรือตีความสิ่งต่าง ๆ แบบง่าย ๆ และไม่สามารถมองเห็นว่าองค์ประกอบย่อย ๆ จำนวนมากมายนั้น สามารถประกอบเข้าเป็นภาพรวมได้อย่างไร แต่บุคคลที่มีทักษะด้านมโนภาพที่เกี่ยวกับความซับซ้อนเชิงความคิดสูง จะมองเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องที่ซับซ้อนของภาพเหล่านั้น ที่ยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการคาดคะเนอนาคตได้อีกด้วย ทักษะด้านมโนภาพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการวางแผน การจัดองค์กร และการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยย่อยในองค์กร ต้องเข้าใจว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานย่อยหนึ่งแล้วจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นอย่างไร ผู้บริหารยังจำเป็นต้องมีความสามารถเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ และรับรู้ต่อแนวโน้มที่เกิดขึ้น สามารถที่จะคาดหมายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และสามารถ

<sup>70</sup> ธงชัย สันติวงษ์, พฤติกรรมองค์การ: การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2537), 301-310.

มองเห็นส่วนที่จะเป็นโอกาส และส่วนที่จะเป็นปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งล้วนแต่จะมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น<sup>71</sup>

มัลลิกา ต้นสอน กล่าวว่า ทักษะด้านมนทัศน์ เป็นความสามารถในการมองภาพรวม การแยกวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนการสังเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อกำหนดทางเลือกหาข้อสรุป และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล<sup>72</sup>

สรุปได้ว่า ทักษะด้านมนทัศน์ หมายถึง เป็นความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์กรทั้งหมด ผู้บริหารจะต้องมีความคิดกว้างไกล ครอบคลุม พร้อมทั้งมีความชำนาญในการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้น และสิ่งที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร ตลอดจนสามารถวางแผนเพื่อตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ นั้นได้

จากแนวคิด ทฤษฎีทักษะการบริหาร ที่นักทฤษฎี นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดไว้ จะเห็นได้ว่า ทักษะที่จำเป็นและมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะทั้งห้าทักษะ ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instruction skills) 4) ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) และ 5) ทักษะด้านมนทัศน์ (conceptual skills) ทักษะทั้งห้านี้ผู้บริหารสามารถนำมาพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นำมาพัฒนาการจัดการต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

<sup>71</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ** (เชียงใหม่: สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, 2544), 120-121.

<sup>72</sup> มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่** (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2545), 20.

### ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน

โรงเรียนวัดตะคร้ำเอนจัดตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกโดย นายตี คนธิดา มีศึกษาธิการอำเภอดำรง เป็นผู้ขออนุญาตจัดตั้ง ทำพิธีเปิดเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม พ.ศ.2481 ปีแรกเปิดสอนเฉพาะชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1 อาศัยศาลาการเปรียญวัดเป็นที่เรียน นายพิน มีสมจิตร เป็นครูใหญ่ และครูผู้สอน ใช้ชื่อโรงเรียนว่า โรงเรียนประชาบาลตำบลท่าเรือ 3 ชาวบ้านนำโดยผู้ใหญ่ยัง บุญมา และนายจันทร์ หนูโศด ได้เป็นหัวหน้าบอกบุญเรียไร่ได้เงินจำนวน 37 บาท 57 สตางค์ จัดทำโต๊ะครู 3 ชุด โต๊ะนักเรียน 25 ตัว ม้านั่ง 50 ตัว กระจาดาน 2 แผ่น ต่อมาโรงเรียนซื้อที่ดิน และบางส่วนได้รับบริจาค เพิ่มเติมจาก นางมัน ปัสสา ปัจจุบันโรงเรียนมีที่ดินรวม 5 ไร่ 3 งาน 70 ตารางวา

ปัจจุบันโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลเมืองท่าเรือพระแท่น ล้อมรอบด้วยชุมชน ต่าง ๆ จำนวน 4 ชุมชน คือ ชุมชนตะคร้ำเอน ชุมชนศาลเจ้าพ่อเขาแดง ชุมชนร่วมใจรักดี และชุมชน หมู่บ้านสนุ่น เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่ตั้งโรงเรียน เลขที่ 321 ถนนพระแท่น ตำบลตะคร้ำเอน อำเภอดำรง จังหวัดกาญจนบุรี รหัสไปรษณีย์ 71130 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยมีนางสาววารุณี ตะโกภู ดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

### วิสัยทัศน์ของโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน

โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน มุ่งยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษา เสริมสร้าง โอกาสทางการเรียนรู้ เชิดชูคุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สร้างผู้เรียนให้มี ทักษะในการคิด การสื่อสาร และเทคโนโลยี

### พันธกิจของโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน

1. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
2. ส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
3. ส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
5. เสริมสร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย
6. จัดการเรียนการสอนเน้นทักษะการคิด การสื่อสาร และเทคโนโลยี

### เป้าประสงค์ของโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน

1. ผู้เรียนมีศักยภาพในการเรียนรู้
2. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. ผู้เรียนนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในชีวิตประจำวัน
4. โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
5. ชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
6. ครูได้รับการพัฒนาให้เป็นครูมืออาชีพ
7. โรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่สูงขึ้น
8. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม
9. โรงเรียนมีระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีคุณภาพ
10. ผู้เรียนมีทักษะทางการคิด การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี

### ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากร

บุคลากร	จำนวน
ผู้บริหาร	6
ครู และบุคลากรทางการศึกษา	25
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>31</b>

ที่มา : ฝ่ายวิชาการ, รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ปีการศึกษา 2563 (กาญจนบุรี: โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน, 2564), 4.

### ตารางที่ 2 จำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2563 รวม 490 คน (ข้อมูล วันที่ 31 มีนาคม 2564)

ระดับชั้น	จำนวนห้อง	เพศ		รวม	เฉลี่ยต่อห้อง
		ชาย	หญิง		
อ.1	1	7	11	18	18
อ.2	1	7	13	20	20
อ.3	2	21	8	29	15
<b>รวม</b>	<b>4</b>	<b>35</b>	<b>32</b>	<b>67</b>	
ป.1	2	17	17	34	17
ป.2	2	26	20	46	23

ระดับชั้น	จำนวนห้อง	เพศ		รวม	เฉลี่ยต่อห้อง
		ชาย	หญิง		
ป.3	2	27	19	46	23
ป.4	2	23	23	46	23
ป.5	2	19	15	34	17
ป.6	1	13	20	33	17
<b>รวม</b>	<b>11</b>	<b>125</b>	<b>114</b>	<b>239</b>	
ม.1	2	45	25	70	35
ม.2	2	30	32	63	32
ม.3	2	29	23	52	26
<b>รวม</b>	<b>6</b>	<b>104</b>	<b>80</b>	<b>184</b>	
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>21</b>	<b>264</b>	<b>226</b>	<b>490</b>	

ที่มา : ฝ่ายวิชาการ, รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ปีการศึกษา 2563 (กาญจนบุรี: โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน, 2564), 6.





## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ ได้ทำวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านมโนภาพ 2. ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสาร โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญ วิสัยทัศน์ร่วม การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม บังคับภายนอก และองค์การแห่งการเรียนรู้ 3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>73</sup>

เศรษฐราณี ทรวอดทรง ศึกษาเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ด้านมนุษย และด้านเทคนิค เป็นด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด 2. การบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการนำองค์กรเป็นด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 3. ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้อยตามกันทุกคู่

<sup>73</sup> สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

และพบว่าทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับด้านการนำองค์กรในระดับสูงกว่าด้านอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>74</sup>

อิงอร ไหมอ่อน ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารของบุคลากรสายบริหารงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารของบุคลากรสายบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค วิธี ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด 2. ทักษะการบริหารของบุคลากรสายบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ทักษะการบริหารของบุคลากรสายบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามเพศ ตำแหน่งสายบริหาร โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4. ทักษะการบริหารของบุคลากรสายบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานสายบริหาร โดยรวมและรายด้านความคิดรวบยอด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมนุษย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>75</sup>

วิวัฒน์ บุญยง ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะการบริหารเวลา, ทักษะการวินิจฉัย, ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, ทักษะด้านความคิดรวบยอด, ทักษะการติดต่อสื่อสาร, ทักษะด้านเทคนิค และทักษะการตัดสินใจ 2. วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมนวัตกรรม, วัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อนักเรียน, และวัฒนธรรมองค์กรด้านจิตวิญญาณ 3. ทักษะ

<sup>74</sup> เศรษฐราณี ทรวอดทรง, “ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

<sup>75</sup> อิงอร ไหมอ่อน, “ทักษะการบริหารของบุคลากรสายบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1” (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), ง.

การบริหารของผู้บริหารด้านการตัดสินใจ ด้านการวินิจฉัย ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม<sup>76</sup>

อุไรวรรณ รักยิ้ม ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านมโนภาพ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความรู้ความคิด 2. การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ และอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน การดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การจัดทำให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การจัดทำมีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการจัดทำให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 3. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงมาก ( $r = 0/93$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>77</sup>

เพ็ญผกา กรวยทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ภาพรวมมีทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ

<sup>76</sup> วิวัฒน์ บุญยง, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), ง.

<sup>77</sup> อุไรวรรณ รักยิ้ม, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1” (การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2558), (3).

ด้านมนุษยสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะเทคนิค และทักษะด้านความคิดรวบยอดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2. การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 คือ 1) การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดต่างกันมีทักษะการบริหารงานแตกต่างกัน สถานศึกษาขนาดเล็กมีทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดกลางมีทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีทักษะการบริหารแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 2) เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ประสบการณ์แตกต่างกัน ภาพรวมครุมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีทักษะการบริหารงานไม่แตกต่างกัน<sup>78</sup>

อัจฉราพรรณ บ่องทองคำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะทางด้านความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด และทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ 2. เปรียบเทียบความแตกต่างของทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป 3. เปรียบเทียบความแตกต่างของทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มี

<sup>78</sup> เพ็ญผกา กรวยทอง, “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1” (การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี, 2559), ก.

การใช้ทักษะการบริหารน้อยกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>79</sup>

สูตรรัตน์ เหมาะสมาน ศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3. ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารเป็นกระบวนการสำคัญ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะวิธีการ มีการประสานงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพต่อไป<sup>80</sup>

ปณิดา ใจดี ได้ทำวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัธยผลคูณจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านมโนภาพ 2. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ดังนี้ 1) ทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลรอบด้าน เพื่อนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มีการประชุมวางแผนกับคณะครู ร่วมมือกันวิเคราะห์และวางแผน 2) ทักษะผู้บริหารด้านมนุษย ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับครู เพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ศักยภาพ

<sup>79</sup> อัจฉราพรรณ ป้องทองคำ, “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18” (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), ง.

<sup>80</sup> สูตรรัตน์ เหมาะสมาน, “การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2561), ไม่ปรากฏเลขหน้า.



ของบุคลากรในโรงเรียน และใช้การบริหารงานแบบร่วมมือ 3) ทักษะผู้บริหารด้านความรู้ความคิด ผู้บริหารควรพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน ควรศึกษาหาความรู้โดยการอบรมพัฒนา<sup>81</sup>

สุวิทย์ สงรัมย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่าโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมีการปฏิบัติดีมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางคตินิยม 2. ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 ที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 3. แนวทางส่งเสริมทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 ดังนี้ 1) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การยอมรับในความสามารถของบุคลากรรวมถึงการยกย่องให้เกียรติกันในฐานะของคนที่อยู่ในสายงานหรือเพื่อนร่วมอาชีพ 2) ทักษะทางเทคนิค ควรมีการประชุมสร้างความเข้าใจ และกำหนดมาตรการให้ผู้บริหารสถานศึกษานำกฎระเบียบมาใช้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับงานด้านการเงิน งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานด้านงบประมาณ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งใช้หลักกัลยาณมิตรในการนิเทศติดตามงานในสถานศึกษา ตลอดจนการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ 3) ทักษะทางคตินิยม ควรพัฒนาวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติ และกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนไว้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ประกอบกับต้องมีแผนงานในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน<sup>82</sup>

ศรัณญา น้อยพิมาย ศึกษาเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของ

<sup>81</sup> ปณิดา ใจดี, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)” (การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), ง.

<sup>82</sup> สุวิทย์ สงรัมย์, “การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2562), (1)-(2).



ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 2. แนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ตามการจัดลำดับความต้องการจำเป็น 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว นำความรู้ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้ประกอบกับข้อมูลการตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ มีการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม 2) ทักษะด้านการสอน ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูให้สามารถทำผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับ ติดตาม การเรียนการสอนของครูในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ สามารถจัดการและบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน 3) ทักษะด้านเทคนิควิธี ผู้บริหารสถานศึกษามีการระดมความคิด นำวิธีการทำงานแบบร่วมมือมาใช้เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในการทำงาน มีเทคนิคในการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติที่หลากหลาย สามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ<sup>83</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

ทิลลอสัน (Tillotson) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับสูงของ Texas Association of College and University Student Personnel Administrators (TACUSPA) ซึ่งได้ศึกษาลำดับความสำคัญของทักษะ ตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz) ทั้ง 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการศึกษวิจัยพบว่า ทักษะที่มีความสำคัญลำดับแรก คือ ทักษะทางมนุษย์ ประกอบด้วย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดองค์การ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวก

<sup>83</sup> ศรีธัญญา น้อยพิมาย, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2562), (3).

จำเป็นในการทำงาน และทักษะที่มีความสำคัญรองลงมา ได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางด้านเทคนิค ตามลำดับ<sup>84</sup>

โมสตาฟา ฮาบีบ ฟาร์ซัด และนาฮิด (Mostafa, Habib, Farzard and Nahid) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดลำดับความสำคัญของทักษะการบริหารจากทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) สำหรับผู้บริหารด้านพลศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาหัวข้อย่อยของทักษะแต่ละด้าน ผลปรากฏว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ ความมีวินัย การมีความคิดสร้างสรรค์ และการวางแผน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีอารมณ์ดี การมีทักษะการสื่อสาร และการมีความเป็นผู้นำในที่ประชุม ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร การประเมินการทำงาน และการจัดการกับความแตกแยก<sup>85</sup>

เคิร์นส์ (Kearns) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ทักษะผู้นำตามความคิดของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการใช้ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อการบริหารงานในองค์กรให้เกิดผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการสร้างเครือข่ายทางสังคม และเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของตนให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน<sup>86</sup>

เอ็มซอลลา (Msolla) ได้ศึกษา การประเมินการใช้ทักษะการบริหารงานและความรู้ของผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติภาระงานทั้งหมดของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ และภาระงานที่ปฏิบัติทั้งหมดมี 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง 2)

<sup>84</sup> Elizabeth Ann. Tillotson, "An Analysis of Technical, Human and Conceptual skills among student Affairs Administrators in Higher Education," (DOCTOR OF PHILOSOPHY, Educational Administration, Texas A&M University, 1995), iii-iv.

<sup>85</sup> Afshari Motafa, Honari Habib, Qafouri Farzard, and Jabari Nahid, "Prioritizing Managerial Skill Based on Katz' Theory in Physical Education office of Universities in Iran," *World Applied Sciences Journal* 20, 3 (2012): 388-394.

<sup>86</sup> Kevin P. Kearns, "Leadership skills as construed by nonprofit chief executive," *Leadership & Organization Development Journal* 36, 6 (March 2015): 712-727.

ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร 3) ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ 4) ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) ด้านกิจการนักเรียน 6) ด้านบริหารบุคลากร และ 7)ด้านการวางแผนและพัฒนา ซึ่งจากการประเมินพบว่า ภาระงานที่ปฏิบัติได้ยากที่สุด คือ ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านบริหารบุคลากร และด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน เรียงตามลำดับ<sup>87</sup>

### สรุป

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยทั้งประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในอาชีพ และทักษะการบริหารของผู้บริหารที่แตกต่างกันไปในแต่ละระดับ ทักษะการบริหารของผู้บริหารเป็นความสามารถในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานผ่านการร่วมมือและประสานงานกันระหว่างมนุษย์และทรัพยากรทางการบริหาร ให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นทักษะที่จำเป็นและมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารควรมี 5 ทักษะ ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instruction skills) 4) ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) 5) ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills)

---

<sup>87</sup> Jeremian Joyce. Msolla, **Assessing Administrative Skills and Knowledge of Teacher College Principals in Tanzania**. Accessed March 31, 2022. Availabe from <https://elibrary.ru/item.asp?id=>

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน” ดำเนินการด้วยระเบียบวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน และ 2) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน โดยประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งสิ้น 30 คน ไม่รวมผู้วิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) วิธีการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาสภาพปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวคิดหลักการ ทฤษฎี จากเอกสาร ข้อมูลทางสถิติ รายงาน บทความต่าง ๆ ตลอดจนงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงร่างการวิจัย ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา รับข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และเสนอโครงร่างการค้นคว้าอิสระต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขออนุมัติโครงร่างการค้นคว้าอิสระจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

#### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยประยุกต์เครื่องมือจากงานวิจัยที่เหมาะสมกับงานวิจัยในครั้งนี้ นำมาขอคำปรึกษา คำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ในการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข เพื่อเป็นเครื่องมือใน

การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล การวิเคราะห์ข้อมูล

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

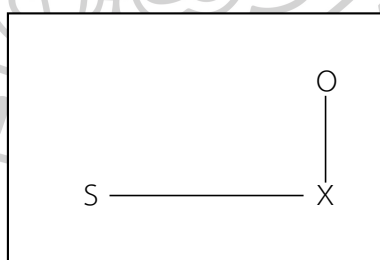
เป็นขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการ แล้วปรับปรุงข้อบกพร่องตามคำแนะนำที่คณะกรรมการ ควบคุมการค้นคว้าอิสระได้ให้ข้อเสนอแนะ แล้วจัดพิมพ์รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

#### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึง ได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยใน ลักษณะของตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาพการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non - experimental case study design) ซึ่งแสดงเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	S	หมายถึง	ประชากรที่ศึกษา
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 30 คน ไม่รวมผู้วิจัย

## ตัวแปรที่ศึกษา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe)<sup>88</sup> ประกอบด้วย

2.1 ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) หมายถึง ความรู้ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด เพื่อพัฒนาและยกระดับให้สูงขึ้น ตลอดจนการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์

2.2 ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) หมายถึง การมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

2.3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instruction skills) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน และเป็นนักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2.4 ทักษะด้านมนุษย (human skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.5 ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการประสานงานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างชัดเจน รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ

---

<sup>88</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalsip**, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986), 29-30.



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (check list) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) โดยผู้วิจัยประยุกต์จากแบบสอบถามของปณิตา ใจดี

แบบสอบถามในตอนที่ 2 มีลักษณะคำถามเป็นแบบจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>89</sup> โดยกำหนดค่าเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มากที่สุด ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มาก ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับ ปานกลาง ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อย ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (open - ended questionnaire) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) 4) ทักษะด้านมนุษย (human skills) และ 5) ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills)

<sup>89</sup> Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value* (New York: McGraw-Hill, 1967), 114.

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกแบบสอบถามเพื่อการวิจัยของปณิดา ใจดี จากงานวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)” การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งหาความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .9701<sup>90</sup>

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นระบบ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเรียนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เพื่อให้ออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 30 คน ในการตอบแบบสอบถามของการวิจัยครั้งนี้ ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้
2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรออกให้ นำไปสถานศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลและติดตามรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง การเก็บรวบรวมข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 30 คน ไม่รวมผู้วิจัย เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาตรวจหาความสมบูรณ์
2. จัดระเบียบข้อมูล ลงรหัส และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
3. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบคำบรรยาย

---

<sup>90</sup> ปณิดา ใจดี, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)” (การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), 61.

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน สถิติที่ใช้คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation :  $\sigma$ ) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\mu$ ) ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>91</sup> โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง ทักษะการบริหารงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง ทักษะการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง ทักษะการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง ทักษะการบริหารงาน อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง ทักษะการบริหารงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน และ 2) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งสิ้น 30 คน ไม่รวมผู้วิจัย เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) 4) ทักษะด้านมนุษย (human skills) และ 5) ทักษะด้านมโนทัศน์ (conceptual skills) ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต

<sup>91</sup> John W. Best, **Research in Education**, 4th ed. (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983), 190.

(arithmetic mean :  $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation :  $\sigma$ ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน” ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 30 คน ได้รับแบบสอบถามคืนทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งรายละเอียดออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 30 คน แยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในโรงเรียน โดยหาค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	8	26.67
	- หญิง	22	73.33
รวม		30	100.00
2	อายุ		
	- น้อยกว่า 30 ปี	4	13.33
	- 30 - 39 ปี	11	36.67
	- 40 - 49 ปี	14	46.67
	- 50 ปีขึ้นไป	1	3.33
รวม		30	100.00
3	ระดับการศึกษา		
	- ปริญญาตรี	19	63.33
	- สูงกว่าปริญญาตรี	11	36.67
รวม		30	100.00
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน		
	- ผู้บริหาร	6	20.00
	- ครูและบุคลากรทางการศึกษา	24	80.00
รวม		30	100.00
5	ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในโรงเรียน		
	- ไม่เกิน 5 ปี	10	33.33
	- 6 - 10 ปี	10	33.33
	- 11 - 15 ปี	8	26.67
	- มากกว่า 15 ปี	2	6.67
รวม		30	100.00



จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 30 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 73.33 เป็นเพศชาย 8 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 มีอายุ 40 – 49 ปี มากที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 รองลงมามีอายุ 30 – 39 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 และอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 ตามลำดับ มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 รองลงมามีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 มีตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันเป็นผู้บริหาร จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 และมีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในโรงเรียนมากที่สุด คือ ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ 6 – 10 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมามี 11 – 15 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 และมีมากกว่า 15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน

การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 1 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอนอยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 5) ทักษะด้านมโนทัศน์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean :  $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation :  $\sigma$ ) โดยภาพรวมและจำแนกรายด้าน จากประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 คน โดยนำค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตารางที่ 4 ถึง ตารางที่ 9

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน โดยภาพรวม

(N=30)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ทักษะด้านความรู้ความคิด	4.35	0.63	มาก
2. ทักษะด้านเทคนิค	4.27	0.65	มาก
3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน	4.32	0.66	มาก
4. ทักษะด้านมนุษย	4.50	0.56	มากที่สุด
5. ทักษะด้านมโนทัศน์	4.40	0.58	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.37</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ  
มาก ( $\mu = 4.37, \sigma = 0.62$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน  
วัดตะคร้ำเอน อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิต  
จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย ( $\mu = 4.50, \sigma = 0.56$ ) ทักษะด้านมโนทัศน์ ( $\mu = 4.40,$   
 $\sigma = 0.58$ ) ทักษะด้านความรู้ความคิด ( $\mu = 4.35, \sigma = 0.63$ ) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน  
( $\mu = 4.32, \sigma = 0.66$ ) และทักษะด้านเทคนิค ( $\mu = 4.27, \sigma = 0.65$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.56 – 0.66 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่ 1 ทักษะด้านความรู้ความคิด

(N=30)

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	มีความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้ จากการศึกษาค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม	4.33	0.65	มาก
2	สามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและ แนวทางในการบริหารงาน	4.27	0.63	มาก

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่ 1 ทักษะด้านความรู้ความคิด (ต่อ)

(N=30)

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
3	มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	4.33	0.65	มาก
4	มีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน	4.50	0.62	มากที่สุด
5	มีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา	4.50	0.62	มากที่สุด
6	มีการใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	4.23	0.62	มาก
7	มีการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.30	0.64	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.35</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านความรู้ความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.35, \sigma = 0.63$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านความรู้ความคิด อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.50, \sigma = 0.62$ ) มีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา ( $\mu = 4.50, \sigma = 0.62$ ) มีความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ( $\mu = 4.33, \sigma = 0.65$ ) มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.33, \sigma = 0.65$ ) มีการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\mu = 4.30, \sigma = 0.64$ ) สามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน ( $\mu = 4.27, \sigma = 0.63$ ) มีการใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ( $\mu = 4.23, \sigma = 0.62$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.62 – 0.65 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านความรู้ความคิด สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่ 2 ทักษะด้านเทคนิค

(N=30)

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ	4.23	0.72	มาก
2	สามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ	4.23	0.76	มาก
3	สามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ	4.20	0.65	มาก
4	ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน	4.43	0.56	มาก
5	มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ	4.26	0.58	มาก
6	สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	4.23	0.62	มาก
7	มีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่	4.27	0.68	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.27</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านเทคนิค โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.27, \sigma = 0.65$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านเทคนิค อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน ( $\mu = 4.43, \sigma = 0.56$ ) มีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ( $\mu = 4.27, \sigma = 0.68$ ) มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ ( $\mu = 4.26, \sigma = 0.58$ ) สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ( $\mu = 4.23, \sigma = 0.62$ ) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ( $\mu = 4.23, \sigma = 0.72$ ) สามารถ

จัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ ( $\mu = 4.23$ ,  $\sigma = 0.76$ ) สามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ( $\mu = 4.20$ ,  $\sigma = 0.65$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.56 – 0.76 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านเทคนิค สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่ 3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน

(N=30)

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน	4.33	0.70	มาก
2	สามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอน	4.27	0.68	มาก
3	มีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการศึกษาได้อย่างเหมาะสม	4.23	0.62	มาก
4	เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ	4.20	0.70	มาก
5	จัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ในเรื่องเรียนการสอนและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานศึกษา	4.50	0.56	มากที่สุด
6	มีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู	4.17	0.78	มาก
7	สนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.53	0.56	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.32</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านการศึกษาและการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.32$ ,  $\sigma = 0.66$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านการศึกษาและการสอน อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.53$ ,

$\sigma = 0.56$ ) จัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ในเรื่องการเรียนการสอนและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานศึกษา ( $\mu = 4.50, \sigma = 0.56$ ) มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน ( $\mu = 4.33, \sigma = 0.70$ ) สามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอน ( $\mu = 4.27, \sigma = 0.68$ ) มีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการศึกษาได้อย่างเหมาะสม ( $\mu = 4.23, \sigma = 0.62$ ) เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.20, \sigma = 0.70$ ) มีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู ( $\mu = 4.17, \sigma = 0.78$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.56 – 0.78 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านการศึกษาและการสอน สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่ 4 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

(N=30)

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	มีความรู้และสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.43	0.56	มาก
2	มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	0.62	มาก
3	ให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน	4.50	0.56	มากที่สุด
4	สามารถร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ตลอดถึงการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.53	0.56	มากที่สุด



ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่ 4 ทักษะด้านมนุษย (ต่อ)

(N=30)

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
5	ให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ	4.53	0.56	มากที่สุด
6	ให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	4.57	0.50	มากที่สุด
7	ใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	0.56	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.50</b>	<b>0.56</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 8 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านมนุษย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.50, \sigma = 0.56$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านมนุษย อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ และระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ( $\mu = 4.57, \sigma = 0.50$ ) สามารถร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ตลอดถึงการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.53, \sigma = 0.56$ ) ให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ( $\mu = 4.53, \sigma = 0.56$ ) ให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.50, \sigma = 0.56$ ) ใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.47, \sigma = 0.56$ ) มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.47, \sigma = 0.62$ ) มีความรู้และสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.43, \sigma = 0.56$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.50 – 0.62 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านมนุษย สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่ 5 ทักษะด้านมโนทัศน์

(N=30)

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของ สถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้องชัดเจน	4.33	0.65	มาก
2	มีการกำหนดนโยบายทางการศึกษาเพื่อพัฒนา ศักยภาพของสถานศึกษา	4.37	0.60	มาก
3	มีการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่าง เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	4.40	0.61	มาก
4	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.53	0.50	มากที่สุด
5	สามารถจัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.30	0.59	มาก
6	มีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงบางส่วนองงาน เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต	4.40	0.55	มาก
7	สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหน่วยงานต้น สังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น	4.43	0.56	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.40</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านมโนทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.40$ ,  $\sigma = 0.58$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านมโนทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 6 ข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ( $\mu = 4.53$ ,  $\sigma = 0.50$ ) สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหน่วยงานต้นสังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น ( $\mu = 4.43$ ,  $\sigma = 0.56$ ) มีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงบางส่วนองงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ( $\mu = 4.40$ ,  $\sigma = 0.55$ ) มีการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ( $\mu = 4.40$ ,  $\sigma = 0.61$ ) มีการกำหนดนโยบายทางการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา

( $\mu = 4.37$ ,  $\sigma = 0.60$ ) สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้องชัดเจน ( $\mu = 4.33$ ,  $\sigma = 0.65$ ) สามารถจัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.30$ ,  $\sigma = 0.59$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.50 – 0.65 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ทักษะด้านมนทัศน์ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน

แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ซึ่งผู้วิจัยสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ดังนี้

#### 1. ทักษะด้านความรู้ความคิด

ผู้บริหารควรมีการศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมีรูปแบบวิธีคิดที่หลากหลาย นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาหาความรู้มาประยุกต์ พัฒนาสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ พัฒนาเครื่องมือ นวัตกรรม เพื่อให้เกิดผลกับการบริหารงานในสถานศึกษา ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการรับรู้ข่าวสาร แนวทางและทิศทางของนโยบายทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และนำมาปรับใช้ วางแผน กำหนดทิศทางและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

#### 2. ทักษะด้านเทคนิค

ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร การจัดการจัดเครื่องมือและทรัพยากรได้เพียงพอ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบการบริหารและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา จัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาครูและบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ใช้เทคนิคที่หลากหลาย ถูกต้อง เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพปัญหาขององค์กร ใช้เทคนิคในการมอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถและความชำนาญของครู ประยุกต์ใช้เทคนิคเพื่อลดเวลาการทำงาน จัดสรรเครื่องมือมาช่วยในการแก้ปัญหา และนำวิธีการมาช่วยแก้ไขปัญห เฉพาะหน้า

#### 3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน

ผู้บริหารจะต้องเข้าใจพื้นฐานของการศึกษา เรียนรู้ทักษะและกระบวนการจัดการศึกษาและการสอนที่ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ถ่ายทอดความรู้ให้กับคณะครูโดยใช้เทคนิคที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ต่าง ๆ มีความเป็นนักวิชาการ ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางการพัฒนาการจัดการจัดการเรียนการสอนแก่ครูโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการ

เรียนการสอน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เสมอ เพื่อนำไปใช้พัฒนาต่อยอด วางแผน ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ต่อยอดในสิ่งที่ดีแล้วให้ประสบความสำเร็จ เป็นที่ปรึกษาที่รับฟังปัญหา การจัดการเรียนการสอนจากครู เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนแก้ไขนโยบายต่าง ๆ ของสถานศึกษา

#### 4. ทักษะด้านมนุษย

ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่น มี Soft Power ที่ใช้พลังความร่วมมือโดยไม่ใช้การบังคับให้ทำตาม แต่เป็นความร่วมมือของครู ผู้ปกครอง ชุมชน ทุกภาคส่วน มาร่วมด้วยช่วยกัน มีการประสานสัมพันธ์ เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน วางงาน ได้ตรงกับความต้องการ จัดแบ่งหน้าที่ตามความสามารถและความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน ให้ความสนใจ ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และเข้าใจในบริบทของการทำงาน มีความเป็นกันเอง สนับสนุน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มีการเสริมแรงทั้ง ทางบวก และทางลบในการทำงานของครู และต้องเข้าถึงบริบทของคณะครูแต่ละคน ลดภาระงานที่ ซ้ำซ้อน

#### 5. ทักษะด้านมนทัศน์

ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เข้ารับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการ อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน มีการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานศึกษา สืบหาปัญหาหรือความต้องการ ภายในสถานศึกษา วิเคราะห์สภาพปัญหาให้ชัดเจน แล้ววางแผนแก้ปัญหาได้ตรงจุดตรงประเด็น มี วางแผนนโยบายพัฒนาสถานศึกษาอย่างมองการณ์ไกล วางแผนตามเป้าหมายของนโยบายต่าง ๆ อย่าง เหมาะสม มีการประสานข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาได้อย่างไม่ขัดแย้ง แล้ว นำมาสร้างเป็นความคิดรวบยอดหรือกรอบความคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา และป้องกัน ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและนำสิ่งที่แตกต่างมาปรับเข้าหากัน โดยอาจจะหาแนวทางจาก สิ่งต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มาปรับใช้ในองค์กร

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน และ 2) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน โดยประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation :  $\sigma$ ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ผลปรากฏดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านมนโอทัศน์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ
2. แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ควรได้รับการพัฒนาทักษะผู้บริหารด้านทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านมนโอทัศน์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านเทคนิค โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 1) ทักษะด้านเทคนิค ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร การจัดการจัดเครื่องมือและทรัพยากรได้เพียงพอ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบการบริหารและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา พัฒนาครูและบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ใช้เทคนิคที่หลากหลาย ถูกต้อง เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพปัญหาขององค์กร ใช้เทคนิคในการมอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถและความชำนาญของครู ประยุกต์ใช้เทคนิคเพื่อลดเวลาการทำงาน จัดสรรเครื่องมือมาช่วยในการแก้ปัญหา

และนำวิธีการมาช่วยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 2) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจพื้นฐานของการศึกษา เรียนรู้ทักษะและกระบวนการจัดการศึกษาและการสอนที่ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ถ่ายทอดความรู้ให้กับคณะครูโดยใช้เทคนิคที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ต่าง ๆ มีความเป็นนักวิชาการ ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแก่ครู จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เสมอ เพื่อนำไปใช้พัฒนาต่อยอด วางแผน ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ต่อยอดในสิ่งที่ดีแล้วให้ประสบความสำเร็จ เป็นที่ปรึกษาที่ตีรับฟังปัญหาการจัดการเรียนการสอนจากครู เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนแก้ไขนโยบายต่าง ๆ ของสถานศึกษา 3) ทักษะด้านความรู้ความคิด ผู้บริหารควรมีการศึกษาหาความรู้ที่อยู่ตลอดเวลา เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมีรูปแบบวิธีความคิดที่หลากหลาย นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษามาประยุกต์ พัฒนา สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ พัฒนาเครื่องมือ นวัตกรรมเพื่อให้เกิดผลกับการบริหารงานในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการรับรู้ข่าวสาร แนวทางและทิศทางของนโยบายทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นำมาปรับใช้วางแผน กำหนดทิศทางและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เข้ารับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในรูปแบบต่าง ๆ วิเคราะห์ภาพรวมของสถานศึกษา สำรวจปัญหาหรือความต้องการภายในสถานศึกษา วิเคราะห์สภาพปัญหาให้ชัดเจน แล้ววางแผนแก้ปัญหาได้ตรงจุดตรงประเด็น มีนโยบายพัฒนาสถานศึกษาอย่างมองการณ์ไกล วางแผนตามเป้าหมายของนโยบายต่าง ๆ อย่างเหมาะสม จัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงของงาน เพื่อลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน และป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต 5) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่น มีการประสานสัมพันธ์ เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน วางงานได้ตรงกับความต้องการ จัดแบ่งหน้าที่ตามความสามารถและความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน ให้ความสนใจช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และเข้าใจในบริบทของการทำงาน มีความเป็นกันเอง สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มีการเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบในการทำงานของครู และต้องเข้าถึงบริบทของคณะครูแต่ละคน และนำสิ่งที่แตกต่างกันมาปรับเข้าหากัน โดยอาจจะหาแนวทางจากสิ่งต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มาปรับใช้ในองค์กร



## การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. จากการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องสมมติฐานที่ตั้งไว้ระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง โดยสร้างเวทีและให้โอกาสครูในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมการตัดสินใจการทำงานในโรงเรียน อีกทั้งยังสร้างความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงานมีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของปณิดา ใจดี ได้ศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารยุคใหม่จะให้ความสำคัญกับการคิดเชิงระบบที่นำไปสู่การทำงานอย่างเป็นระบบซึ่งจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานอย่างยิ่งและเป็นผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในโรงเรียนเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดหรือวางแนวทางโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ได้ ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน จึงได้สะท้อนการทำงานในด้านการประสานงานได้เห็นได้ชัดและมีประสิทธิภาพ โดยจะเห็นได้ว่าการประชุมครูทุกเดือนเพื่อแจ้งเรื่องราวข่าวสาร กิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนอีกทั้งมีนโยบายที่สนับสนุนให้ครูได้รู้จักใช้ความรู้ความสามารถของตนเองที่มีอยู่ในการทำงานตามความถนัดและศักยภาพ รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการส่งครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้าร่วมอบรมสัมมนาตามสถาบันต่าง ๆ เพื่อให้ได้พัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ในการบริหารงานจึงได้มีการจัดการประชุมวางแผน ใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของได้ศึกษา สุดารัตน์ เหมาะสมาน ศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งการดำเนินงาน ต้องประกอบด้วย การวางแผน การจัดรูปร่างระบบกำลังคน การจูงใจและการควบคุมการดำเนินงานของบุคคลภายในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะ วิธีการ ปัจจัยหรือทรัพยากรเป็นวัตถุดิบสำหรับการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีเทคนิคในการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีได้

อย่างคล่องแคล่ว มีการเปิดใจกว้าง มุมมอง โลกทัศน์ใหม่ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำมา บูรณาการอย่างสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความ ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังจึงมีความเคารพในความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถของ ผู้ร่วมงานมีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สอดคล้อง กับงานวิจัยของ สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ ได้ทำวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็น องค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยผู้บริหารมีทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ สร้างกระบวนการสื่อสารในองค์กรที่ครอบคลุม จัดวางโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญและร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรที่เป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนิน

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า โดย ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.37, \sigma = 0.62$ ) เมื่อเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหา น้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านมนทัศน์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษา และการสอน และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ ทั้งนี้ พบว่า ทักษะด้านมนุษย มีค่าระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตนเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงานเป็น อย่างมาก และสามารถร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ตลอดถึงการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการจัดตั้งกลุ่มไลน์ การประชุมครูในโรงเรียนอยู่เสมอ และให้โอกาสกับครูในการแสดง ความคิดเห็นและการตัดสินใจ ผู้บริหารเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม การปรึกษาหารือ การให้เกียรติเพื่อนครู และรู้จักยกย่องชมเชยครูในโรงเรียน โดยมีแนวทางเน้นการอยู่ร่วมกันและปฏิบัติงานแบบเพื่อนร่วม อาชีพ สนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มประสิทธิภาพ รู้และเข้าใจในหลัก ธรรมาภิบาลนำมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาและเป็นนักประสานประโยชน์ในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกัน พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาของ โรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ สงรัมย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า 1) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การ ยอมรับในความสามารถของบุคลากรรวมถึงการยกย่องให้เกียรติกันในฐานะของคนที่อยู่ในสายงาน หรือเพื่อนร่วมอาชีพ ควรมีการประชุมสร้างความเข้าใจ และกำหนดมาตรการให้ผู้บริหารสถานศึกษา

นำทฤษฎีเปรียบเทียบมาใช้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับงานด้านการเงิน งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานด้านงบประมาณ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งใช้หลัก กลยาณมิตรในการนิเทศติดตามงานในสถานศึกษา ตลอดจนการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและ องค์กรอื่น สอดคล้องกับ งานวิจัยของ โมสทาฟา ฮาบีบ ฟาร์ซัด และนาฮิด (Mostafa, Habib, Farzard and Nahid) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดลำดับความสำคัญของทักษะการบริหารจากทฤษฎี ของแคทซ์ (Katz) ผู้บริหารควรมีความมีวินัย การมีความคิดสร้างสรรค์ และการวางแผน ทักษะด้าน มนุษย์ของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีอารมณ์ดี การมีทักษะการสื่อสาร และการมีความเป็นผู้นำในที่ประชุม ในแต่ละหัวข้อมีความ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการ ร่วมงานกับผู้อื่น มีการประสานสัมพันธ์ เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน วางงานได้ตรงกับความต้องการ จัดแบ่ง หน้าที่ตามความสามารถและความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน เข้าถึงบริบทของคณะครูแต่ละคน และนำสิ่ง ที่แตกต่างมาปรับเข้าหากัน โดยอาจจะหาแนวทางจากสิ่งต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มาปรับใช้ในองค์กร

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตรองลงมา คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า มีผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กว้างไกลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในโรงเรียนและนอกโรงเรียน โดยสามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหน่วยงานต้นสังกัดอยู่และ หน่วยงานอื่น โดยรู้และกำหนดแนวทางขององค์กรว่าจะเดินไปในทิศทางใด เพื่อให้องค์กรสามารถ ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีการวิเคราะห์และวางแผนจัดการศึกษาได้เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายของสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งรูปแบบการจัดทำการวิเคราะห์สภาพปัญหา ขององค์กรเพื่อดูสภาพบริบทของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีัญญา น้อยพิมาย ศึกษาเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการคิด แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว นำความรู้ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้ประกอบ กับข้อมูลการตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ มีการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่าง เหมาะสมทำให้การจัดการศึกษามากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิดา ใจดี ได้ทำวิจัยเรื่อง ทักษะ การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ผลการวิจัยพบว่า ทักษะผู้บริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลรอบด้าน เพื่อนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ มีการประชุมวางแผนกับคณะครู ร่วมมือกันวิเคราะห์และวางแผน ผู้บริหารจึงต้องมี

วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เข้ารับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในรูปแบบต่าง ๆ วิเคราะห์ภาพรวมของสถานศึกษา สำรวจปัญหาหรือความต้องการภายในสถานศึกษา วิเคราะห์สภาพปัญหาให้ชัดเจน แล้ววางแผนแก้ปัญหาได้ตรงจุดตรงประเด็น มีนโยบายพัฒนาสถานศึกษาอย่างมองการณ์ไกล วางแผนตามเป้าหมายของนโยบายต่าง ๆ อย่างเหมาะสม จัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตรองลงมา คือ ทักษะด้านความรู้ความคิด พบว่า มีผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารการศึกษาหาความรู้มาเสมอและสนใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษา มาประยุกต์ พัฒนา สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ พัฒนาเครื่องมือ นวัตกรรมเพื่อให้เกิดผลกับการบริหารงานในสถานศึกษา ทั้งนี้จึงมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการรับรู้อาสาสมัคร แนวทางและทิศทางของนโยบายทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นำมาปรับใช้วางแผนกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีธัญญา น้อยพิมาย ศึกษาเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว นำความรู้ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้ประกอบกับข้อมูลการตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ มีการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม ทักษะด้านความรู้ความคิด โดยมีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน มีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เคิร์นส์ (Kearns) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ทักษะผู้นำตามความคิดของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการใช้ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อการบริหารงานในองค์กรให้เกิดผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการสร้างเครือข่ายทางสังคม และเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของตนให้เกิดกับผู้ร่วมงาน

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตรองลงมา คือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน พบว่า มีผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน เป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพใน

การจัดการเรียนการสอน โดยมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชนมาสู่การสอนเพื่อให้เกิดความรู้ อีกทั้งยังเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่สม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีัญญา น้อยพิมาย ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านการสอน ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูให้สามารถทำผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับ ติดตาม การเรียนการสอนของครูในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ สามารถจัดการและบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของปณิดา ใจดี ได้ทำวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ผลการวิจัยพบว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรม การศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน จำเป็นต้องรู้องค์ประกอบของการเรียนการสอนในโรงเรียน ฉะนั้นทักษะด้านการศึกษาและการสอนเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน เพราะผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนใหญ่จะผ่านการเป็นครูผู้สอนมาก่อน สามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอนไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถในการตรวจแผนการสอน การวัดและประเมินผล

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ลำดับสุดท้าย คือ ทักษะด้านเทคนิค พบว่า มีผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน มีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดองค์ความรู้โดยมีการปรับและจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง จัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการต่อครูในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ สงรัมย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ควรมีการประชุมสร้างความเข้าใจ และกำหนดมาตรการให้ผู้บริหารสถานศึกษานำกฎระเบียบมาใช้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับงานด้านการเงิน งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานด้านงบประมาณ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งใช้หลักกัลยาณมิตรในการนิเทศติดตามงานในสถานศึกษา ตลอดจนการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัย



ของ ปณิดา ใจดี ได้ทำวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ผลการวิจัยพบว่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ และสามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ โดยสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน

2. แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน เป็นพหุวิธี พบว่าด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ต่ำสุด 3 อันดับ เรียงจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านเทคนิค มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุดที่ควรได้รับการพัฒนา ผู้บริหารควรมีการศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมีรูปแบบวิธีความคิดที่หลากหลาย นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษามาประยุกต์ พัฒนาสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ เครื่องมือ นวัตกรรม เพื่อให้เกิดผลกับการบริหารงานในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการรับรู้ข่าวสาร แนวทางและทิศทางของนโยบายทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นำมาปรับใช้วางแผน กำหนดทิศทางและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิดา ใจดี ได้ทำวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน ควรศึกษาหาความรู้โดยการอบรมพัฒนา ทักษะด้านมนทัศน์ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เข้ารับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในรูปแบบต่าง ๆ วิเคราะห์ภาพรวมของสถานศึกษา สืบหาปัญหาหรือความต้องการภายในสถานศึกษา วิเคราะห์สภาพปัญหาให้ชัดเจน แล้ววางแผนแก้ปัญหาได้ตรงจุดตรงประเด็น มีนโยบายพัฒนาสถานศึกษาอย่างมองการณ์ไกล วางแผนตามเป้าหมายของนโยบายต่าง ๆ อย่างเหมาะสม จัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงของงาน เพื่อลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีัญญา น้อยพิมาย ศึกษาเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาครูให้สามารถทำผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับ ติดตาม การเรียนการสอนของครูในสถานศึกษาอย่าง



เป็นระบบ สามารถจัดการและบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน ทักษะด้านเทคนิค ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร การจัดการจัดเครื่องมือและทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นงานพัสดุ สิทธิประโยชน์ การเงิน ได้เพียงพอ ใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อลดเวลาการทำงาน นำเครื่องมือและวางระบบงานมาช่วยในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ สงรัมย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ทักษะทางเทคนิค ผู้บริหารควรกำหนดมาตรการต่าง ๆ และนำกฎระเบียบมาใช้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับงานด้านการเงิน งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานด้านงบประมาณ ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งใช้หลักกัลยาณมิตรในการนิเทศติดตามงานในสถานศึกษา

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านความรู้ความคิด โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารศึกษาหาความรู้ โดยการอบรมพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้ ประสบการณ์ นำหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ มาช่วยในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ
2. ควรจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านเทคนิค เช่น ผู้บริหารเข้ารับการอบรม สัมมนา ดูงานต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาระบบการบริหารและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา
3. ควรส่งเสริมทักษะของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญ สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ เป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถสอนงานครู เพื่อพัฒนางานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ
4. ควรพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านมนุษย โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารรู้จักการสร้างสัมพันธ์ในการทำงาน ให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. ควรจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านมนทัศน์ เช่น ผู้บริหารเข้ารับการอบรม สัมมนา ดูงานต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพปัญหา กำหนดนโยบาย วางแผนการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน เผยแพร่ออกไป และเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. คว้าศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู
2. คว้าศึกษาแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น
3. คว้าศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา



## รายการอ้างอิง



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

จงดี เพชรสังคุณ และจุฬาพรรณภรณ์ ณะแพทย์. “ทักษะของผู้บริหารกับความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน.” **วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์** 5, 3 (กันยายน-ธันวาคม, 2563): 577.

จันทรานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บুদ্ধ พอยท์, 2545.

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. **ทฤษฎีการบริหาร**. กรุงเทพฯ: มปท, 2550.

เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์. “การพัฒนาคุณภาพการคิด.” **การวัดผลการศึกษา** 18, 54 (มกราคม-เมษายน 2540): 9.

**ทักษะการบริหาร**. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2564. เข้าถึงได้จาก

[https://supawong.blogspot.com/2009/11/blog-post\\_08.html](https://supawong.blogspot.com/2009/11/blog-post_08.html)

**ทักษะการบริหาร**, เข้าถึงเมื่อ 31 พฤษภาคม 2566, เข้าถึงได้จาก

[http://www.mbuisc.ac.th/phd/MBU%20Article/Educational%20Ad.\(Wirot\).pdf](http://www.mbuisc.ac.th/phd/MBU%20Article/Educational%20Ad.(Wirot).pdf)

ทิตินา แคมมณี และคณะ. **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มี**

**ประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 21 กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.

ธงชัย สันติวงษ์. **พฤติกรรมองค์การ: การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2537.

ธีรศักดิ์ อุปรมย์ อุปไมยอธิชัย และสุชาติ บางวิเศษ. **การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน**. พิษณุโลก: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563.

บุรพา ศิริมหาสาคร. **มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ: วิสัยทัศน์กับนักบริหารในการจูงใจคนเพื่อสัมฤทธิ์**

**ผลของงาน**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2548.

ปณิตา ใจดี. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500).” **การค้นคว้า**

**อิสระปริญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย**

**มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2562.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ, 2544.

ฝ่ายวิชาการ. **รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report : SAR) ปี**

**การศึกษา 2563 โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน**. กาญจนบุรี: โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน, 2564.

พยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2542.

- เพชรศิรินทร คำพิลา. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2558.
- เพ็ญผกา กรวยทอง. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.” การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี, 2559.
- ภูมิ พงษ์โชคชัย. “การใช้ทักษะการบริหารงานของฝ่ายบริหารโรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม.” การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ.** นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.
- มัลลิกา ต้นสอน. **การจัดการยุคใหม่.** กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2545.
- โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน. “สารสนเทศ ปีการศึกษา 2561.” กาญจนบุรี, 2561.
- วิภาส ทองสุทธิ. **พฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: อินทภาษา, 2552.
- วิวัฒน์ บุญยง. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.
- ศรัญญา น้อยพิมาย. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2562.
- ศิริพร เจริญศักดิ์. “การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1.” งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.
- เศรษฐราณี ทรวดทรง. “ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- สันติ บุญภิรมย์. **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: บัณฑิต พอยท์, 2552.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564.” 29 ธันวาคม 2559.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.” 14 สิงหาคม 2542.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560

\_\_\_\_\_. **เรื่องเล่าจากโรงเรียน : บริหารงาน บริหารคน สู่วิธีความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2562.

สุดารัตน์ เหมาะสมาน. “การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2561.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2544.

\_\_\_\_\_. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2548.

สุนทร โคตรบรรเทา. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2554.

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

สุรัสวดี ราชกุลชัย. **การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

สุวิทย์ สงรัมย์. “การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2562.

อรอัยริน เลิศจิรัชยวงศา, ลินดา นาคโปก และกัญญา เอี่ยมพญา. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.” **วารสารสิรินธรปริทรรศน์** 22, 1 (มกราคม-มิถุนายน, 2564): 266.



- อังคณา จະนะบุรณ์. “การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2562.
- อัจฉราพรรณ ป้องทองคำ. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.” งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560.
- อิงอร ไหมอ่อน. “ทักษะการบริหารของบุคลากรสายบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1.” งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.
- อุไรวรรณ รักยิ้ม. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1.” การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2558.

### ภาษาต่างประเทศ

- Alfonso, Robert J. and others. **Instructional Supervision**. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981.
- Bartlett, Harriet M. and Louise C. Johnson. **Social Welfare: A Response to Human Need**. Boston: Allyn and Bacon Inc., 2008.
- Best, John W. **Research in Education**. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
- Boovee, Courtland L. and others. **Management**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Dale, Ernest. **Management: Theory and Practice**. New York: McGraw-Hill, 1968.
- Drake, Thelbert L. and William H. Roe. **The Principalship**. 3rd ed. New York: Macmillan, 1986.
- Drucker, Peter F. **The Practice of Management**. New York: Haper & Row, 1954.
- Griffin, Ricky W. **Management**. Boston: Houghton Mifflin, 1984.
- Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education**. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985.
- Hersey, Paul and Kenneth Blanchard. **Management of Organizational Behavior**

- Utilizing Human Resources.** Englewood Cliffs, N.J.: A Simon & Schmaste Company, 1993.
- Johnson, Louise C. **Social: A Response to Human Need.** Boston: Allyn and Bacon Inc., 2008.
- Johnson, Richard A., Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, "Systems Theory and Management." **Management Science** 10, 2 (January 1964): 383.
- Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator." **Harvard Business Review** 33 (January-February 1955): 22-42.
- Kearns, Kevin P. "Leadership skills as construed by nonprofit chief executive." **Leadership & Organization Development Journal** 36, 6 (March 2015): 712-727.
- Leitwood, Kenneth A. and Deborah J. Montgomery. **Improving Principal Effectiveness: The Principal Profile.** Toronto: OISE Press, 1986.
- Likert, Rensis. **The Human Organization: Its Management and Value.** New York: McGraw-Hill, 1967.
- Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices.** 7th ed. CA: Wadsworth Publishing, 2022.
- Morales, Armando. **Social Work: A Profession of Many Faces.** Boston: Allyn and Bacon Inc., 1977.
- Motafa, Afshari, Honari Habib, Qafouri Farzard, and Jabari Nahid. "Prioritizing Managerial Skill Based on Katz' Theory in Physical Education office of Universities in Iran." **World Applied Sciences Journal** 20, 3 (2012): 388-394.
- Sergiovanni, Thomas J. **Educational Governance and Administration.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980.
- Steer, Richard M. **Managing Effective Organization: An Introduction.** Boston: A Division of Wadsworth, Inc., 1985.
- Tillotson, Elizabeth Ann. "An Analysis of Technical, Human and Conceptual skills among student Affairs Administrators in Higher Education." DOCTOR OF PHILOSOPHY, Educational Administration, Texas A&M University, 1995.

Wiles, Kimball. **Supervision for Better School**. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1955.







ที่ อว 8612.2/382



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1 สิงหาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน

ด้วย นางสาวอารี คล้าทอง รหัสประจำตัว 620620054 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้  
ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน” มีความประสงค์จะขอเก็บ  
รวบรวมข้อมูลจากท่าน ข้าราชการครู ครูพี่ช พอร์ไทยแลนด์ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการ  
นี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความ  
ร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455





**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน”**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในหน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2.	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 30 – 39 ปี <input type="checkbox"/> 40 – 49 ปี <input type="checkbox"/> 50 ปีขึ้นไป
3.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
4.	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้บริหาร <input type="checkbox"/> ครูและบุคลากรทางการศึกษา
5.	ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในโรงเรียน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี

## ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะคร้ำเอน ให้ท่าน ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ท่านเห็นสมควร ในทุกข้อคำถาม ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะการบริหารงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะการบริหารงาน อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะการบริหารงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ทักษะของผู้บริหาร		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ทักษะด้านความรู้ความคิด</b>						
1	มีความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม					
2	สามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน					
3	มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ					
4	มีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน					
5	มีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา					
6	มีการใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม					
7	มีการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
<b>ทักษะด้านเทคนิค</b>						
8	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ					

ทักษะของผู้บริหาร		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	สามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ					
10	สามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ					
11	ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน					
12	มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ					
13	สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง					
14	มีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่					
<b>ทักษะด้านการศึกษาและการสอน</b>						
15	มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน					
16	สามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอน					
17	มีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการศึกษาได้อย่างเหมาะสม					
18	เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ					
19	จัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ในเรื่องการเรียนการสอนและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานศึกษา					
20	มีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู					
21	สนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน					

ทักษะของผู้บริหาร		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ทักษะด้านมนุษย</b>						
22	มีความรู้และสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
23	มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
24	ให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน					
25	สามารถร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ตลอดถึงการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
26	ให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ					
27	ให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง					
28	ใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ทักษะด้านมนทัศน์</b>						
29	สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้องชัดเจน					
30	มีการกำหนดนโยบายทางการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา					
31	มีการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด					
32	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา					
33	สามารถจัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
34	มีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงบางส่วนของงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต					
35	สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหน่วยงานต้นสังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น					

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน  
วัดตะคร้ำเอน

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน  
วัดตะคร้ำเอน

ด้านที่ 1 ทักษะด้านความรู้ความคิด

.....

.....

.....

ด้านที่ 2 ทักษะด้านเทคนิค

.....

.....

.....

ด้านที่ 3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน

.....

.....

.....

ด้านที่ 4 ทักษะด้านมนุษย์

.....

.....

.....

ด้านที่ 5 ทักษะด้านมโนทัศน์

.....

.....

.....



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวอารี คำทอง

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2559

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาคณิตศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

พ.ศ. 2562

ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

