



ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร



โดย  
นายสุริยา ทองยั้ง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

SKILLS OF WATTALOM SCHOOL ADMINISTRATOR  
UNDER THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION



By  
Suriya Tongyoung

Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Master of Education Program in  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2015  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ทักษะของผู้บริหาร  
โรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร” เสนอโดยนายสุรียา ทองยัง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา)

...../...../.....

กรรมการ

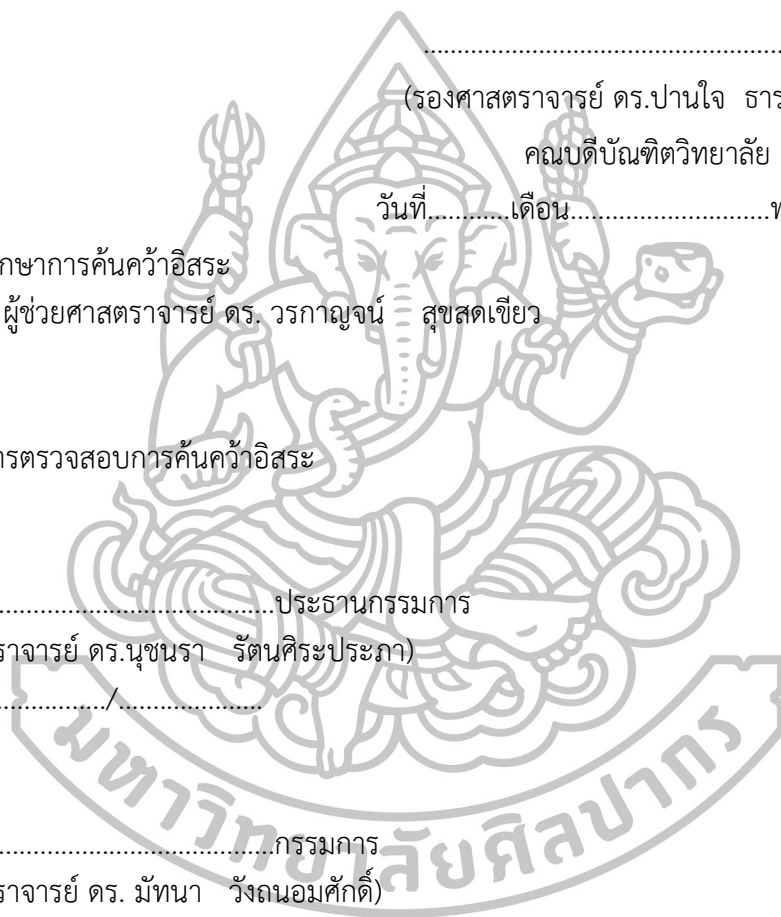
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

...../...../.....

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

...../...../.....



54252337 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ทักษะของผู้บริหาร

นายสุรียา ทองยั้ง : ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร อาจารย์  
ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : ผศ. ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว 100 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม 2) เพื่อทราบ  
แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม โดยมีประชากรในการวิจัยครั้งนี้ บุคลากร  
โรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1)ผู้บริหาร ประกอบด้วย  
ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน รวม 10 คน 2)  
ครู ประกอบด้วย ครู 1 คน ครูพี่เลี้ยง 3 คน รวม 4 คน 3)คณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ประธาน  
กรรมการ 1 คน ผู้แทนผู้ปกครอง 1 คน ผู้แทนองค์กรชุมชน 1 คน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น 1 คน ผู้แทนศิษย์เก่า 1 คน ผู้แทนองค์กรศาสนา 2 คน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน  
รวม 13 คน รวมจำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์  
เกี่ยวกับ และทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของเดรก  
และโรว์ (Drake and Roe ) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิม  
เลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับ  
มาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะของผู้บริหารด้านความรู้ความคิด  
ทักษะของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน ทักษะของผู้บริหารด้านเทคนิค ทักษะของผู้บริหารด้าน  
มนุษย์และทักษะของผู้บริหารด้านมโนภาพ

2. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้ 1) ทักษะ  
ผู้บริหารด้านมโนภาพ ควรพัฒนาวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ สร้างแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตาม และกำหนดทิศทางและ  
แนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนไว้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ประกอบกับต้องมีแผนงาน  
ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน 2) ทักษะผู้บริหารด้านมนุษย์ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสใน  
การแสดงความคิดเห็น การยอมรับในความสามารถของบุคลากรรวมถึงการยกย่องให้เกียรติกันในฐานะของ  
คนที่อยู่ในสายงานหรือเพื่อนร่วมอาชีพ 3) ทักษะผู้บริหารด้านเทคนิค ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้  
ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะ  
จะเป็นการระดมทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนและมี  
ประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด ทั้งยังสามารถใช้วิธีการต่างๆเพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นใน  
โรงเรียนได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ .....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

54252337 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : SKILL OF ADMINISTRATOR.

SURIYA TONGYOUNG : SKILLS OF WATTALOM SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION. AN INDEPENDENT STUDY ADVISOR : ASST. PROF. VORAKARN SUKSODKIEW, Ph.D., 100 pp.

The purposes of this research were to 1)to study the administrative skills of school administrator in Wattalom school under Bangkok Metropolitan 2) to study the development skills of administrator in Wattalom school under Bangkok Metropolitan. The population in this study. School personnel convincingly Bangkok Metropolitan divided into three groups : 1) management includes the school director first deputy director of the school, one of the chief groups of eight people, including ten people 2) teachers include teachers, one teacher mentor three people, including four 3)education committees, including Chairman of one person instead of a parent one person representing community organizations, one of the local government representatives one person and scholars one person representing religious organizations, two people qualified six people, including thirteen people total. Thirty people. The tools used in this research was questionnaires about. School administrators and skills convincingly. Bangkok Metropolitan Administration Based on the concept of Drake and ROE statistics used to analyze data were frequency, percentage arithmetic mean standard deviation and content Analysis.

The findings of research revealed that

1. School management skills convincingly. Bangkok Metropolitan Administration found that the overall level. By the arithmetic mean from descending below. Cognitive skills. Educational and instructional skills. Technical skills. Human skills and Conceptual skills.

2. The development of management skills School convincingly. Bangkok Metropolitan Administration: 1) the management skills of imagery. Should develop a vision for the management of basic education effectively. Motivate or motivation for school personnel to follow. And the direction and guidance in the implementation of the appropriate context of the school. The school is required to develop a clear roadmap. 2) the management skills of humans is to allow participants an opportunity to comment . Recognized the competence of the personnel as well as the honor of the people who live in or work colleagues. 3) management of technical skills. Should be encouraged to have a better understanding about the management techniques and how to be effective in the management system. Whether the resources are used in the management of schools to adequately meet the needs of the school and the useful value. The method can also be used as a tool to help in determining the problem in accurately and systematically.

---

Department of Educational Administration  
Student's Signature .....  
Thesis Advisors' Signature .....

Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2015

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเรียบร้อย เนื่องจากได้รับความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการนายสิทธิโชค ศรีวิเชียร, ศน.นฤมล กังวานไกล, ดร. สมบัติ เดชบำรุงและนางสาวกัญญ์ เหม็งพานิช ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนวัดประดู่ สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่กรุณาได้ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือ ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่กรุณาได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่างดี รวมทั้งให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและช่วยเหลืออย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณ สมาชิกทุกคนในครอบครัวทองยังทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจ ช่วยดูแลสนับสนุน ด้วยดีเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นที่ 31 ทุกท่าน ที่ให้กำลังใจและห่วงใยมาโดยตลอด คุณความดีและคุณค่าแห่งความพยายามครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บูรพคณาจารย์ บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้สั่งสอนอบรมมาโดยตลอดมาจนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จและมีวันนี้ได้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
บทที่	
1    บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2    วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
ทักษะของผู้บริหาร.....	10
ความหมายของทักษะของผู้บริหาร.....	10
หลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร.....	11
ทักษะด้านความรู้ความคิด.....	22
ทักษะด้านเทคนิค.....	23
ทักษะด้านการศึกษาและการสอน.....	25
ทักษะด้านมนุษย.....	27
ทักษะด้านมโนภาพ.....	28
สรุป.....	
ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนวัดตะล่อม.....	30
ประวัติโรงเรียน.....	30
โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนวัดตะล่อม.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
งานวิจัยที่ในประเทศ.....	34
งานวิจัยต่างประเทศ.....	41
3    การดำเนินการวิจัย.....	45
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	45



บทที่		หน้า
	ระเบียบวิธีวิจัย.....	46
	แผนแบบการวิจัย.....	46
	ประชากร.....	46
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	47
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	49
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	50
	สรุป.....	51
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	52
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารในโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	54
	ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	60
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	62
	สรุปผลการวิจัย .....	62
	อภิปรายผล.....	64
	ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	75
	ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	76
	ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	75
	รายการอ้างอิง.....	76
	ภาคผนวก.....	82
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	83
	ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ.....	86
	ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	88
	ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล.....	91
	ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	94
5	ประวัติผู้วิจัย.....	100

## สารบัญตาราง/แผนภูมิ

ตารางที่		หน้า
1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพพื้นฐาน จำนวนร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน.....	52
2	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะผู้บริหาร โรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม.....	54
3	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะผู้บริหาร โรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้ความคิด.....	55
4	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะผู้บริหาร โรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านเทคนิค.....	56
5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะผู้บริหารผู้โรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการศึกษาและการสอน.....	57
6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะผู้บริหาร โรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านมนุษย.....	58
7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะผู้บริหาร โรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านมโนภาพ.....	59
<b>แผนภูมิที่</b>		
1	ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	7
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	8

## บทที่ 1

### บทนำ

จากคำกล่าวที่ว่า “การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ” แสดงให้เห็นว่าการศึกษาคือเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ประเทศใดที่ประชากรมีความรู้และการศึกษาดี้อย่างส่งผลให้ประเทศนั้นมีการพัฒนาตามไปด้วย ดังนั้นการศึกษาจึงมีความจำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งหลายประเทศในโลกได้ใช้การศึกษาเป็นนโยบายหลักสำหรับการพัฒนาประเทศ หากจะกล่าวย้อนไปเมื่อมีการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ได้ปรับแนวคิดการพัฒนาประเทศใหม่จากเดิมที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นประเด็นหลักมาเป็นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไปพร้อมกัน แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 จึงมีจุดเน้นไปที่ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” นั่นคือต้องพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและพร้อมสำหรับการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ เสียก่อน หากคนมีคุณภาพแล้ว การพัฒนาประเทศด้านต่างๆ ก็จะเจริญหรือก้าวหน้าไปด้วย ในช่วงนั้นการศึกษาจึงได้รับความสำคัญมากขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่นำไปสู่การพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาประเทศ และแม้ว่าแผนพัฒนาฯ ฉบับต่อมาจนถึงปัจจุบันคือ ฉบับที่ 9-11 จะมีจุดเน้นของการพัฒนาเป็นเรื่องอื่นก็ตาม แต่การพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องมีการพัฒนาควบคู่กันไป เป็นการแสดงให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ<sup>1</sup> การศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาคนตลอดชีวิต ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องของทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาคน และคุณภาพของคน โดยเห็นว่า “คนเป็นทั้งเหตุ เป็นทั้งปัจจัย เป็นทั้งผลลัพธ์และเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ” การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 จึงเน้นคนเป็นศูนย์กลาง หรือจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนา โดยมุ่งให้ทุกคนมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้านอย่างเต็มที่ โดยหวังว่าคนซึ่งเป็นหน่วยเล็กๆ ที่สุดของสังคมย่อมมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ และพื้นฐานสร้างพลังครอบครัวชุมชนและสังคมและการพัฒนาประเทศโดยรวม ฉะนั้น การศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเจริญก้าวหน้าและแก้ปัญหาต่างๆ ในสังคม เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ตลอดชีวิต ตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาการของชีวิต ตั้งแต่

---

<sup>1</sup> สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มงานบริการวิชาการ 3 สำนักวิชาการ, **ปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปประเทศไทยสภาวะการณ์การศึกษาในทศวรรษที่สอง(พ.ศ.2552-2561)**, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.2552), 22-24.

แรกเกิดการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่างๆ ที่จะประกอบสัมมาอาชีพและดำรงชีพ ดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศ อย่างยั่งยืนได้<sup>2</sup> ฉะนั้นการศึกษาจึงกล่าวไว้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ คุณค่าทั้งต่อตนเองและสังคมประเทศชาติและสังคมโลก<sup>3</sup> และยังเป็นการเรียนรู้ให้แต่ละคนได้รู้จัก ศักยภาพที่แท้ของตนเพื่อจะเลี้ยงตนและครอบครัวได้อย่างมีสัมมาอาชีพพร้อมๆ กับใช้ศักยภาพนั้นๆ รับผิดชอบต่อผู้อื่นให้เกิดความยุติธรรมในสังคมอย่างสันติและเชื่อมโยงไปถึงสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติอย่าง ประสานสอดคล้องกัน

ดังนั้น การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ถือว่าเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งพัฒนา นักเรียนให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิต พร้อมทั้งจะทำประโยชน์ให้กับสังคมตามบทบาทและหน้าที่ของ ตนในฐานะพลเมืองดี ตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข จากความสำคัญดังกล่าว นับได้ว่าการศึกษาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคนเพื่อให้เป็นบุคลากร ที่มีคุณภาพซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติต่อไป

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 5 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการ การศึกษา ส่วนที่ 1 การบริการและการจัดการศึกษาของรัฐ มาตรา 36 บัญญัติไว้ว่า ให้สถานศึกษา ดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความ คล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษาและมาตรา 39 บัญญัติไว้ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ ทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การ บริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป สถานศึกษาจึงมีบทบาทหน้าที่พัฒนาคุณภาพชีวิตของ นักเรียนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และเป็นบุคลากรที่ดีมีคุณภาพ โดย สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ การบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาถือว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติที่กำหนดไว้การบริหารงานของสถานศึกษาจำแนกตามขอบข่ายงาน 6 กลุ่มงานคือ 1)งานวิชาการ 2)งานกิจกรรมนักเรียน 3)งานบุคลากร 4)งานธุรการ การเงินและพัสดุ

<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ 8*, (กรุงเทพฯ: อรรถพลการพิมพ์, 2544), 2.

<sup>3</sup> พนม พงษ์ไพบูลย์, “มองการศึกษาขั้นพื้นฐานไทยก่อนถึงปี 2000,” (วารสารปฏิรูป การศึกษา 1, 8 มกราคม 2542), 8-12.

5)งานอาคารสถานที่ และ 6)งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน<sup>4</sup> ผู้บริหารมีความชำนาญ เนื่องจากมีประสบการณ์ประกอบด้วยความเชี่ยวชาญของคณะทำงาน รวมทั้งได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต้นสังกัดในด้านงบประมาณ บุคคล และปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง และเมื่อมีการปรับเปลี่ยนพระราชบัญญัติการบริหารและการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จึงปรับขอบข่ายงานเหลือ 4 ด้าน คือ 1)การบริหารงานวิชาการ 2)การบริหารงบประมาณ 3)การบริหารงานบุคคล และ4)การบริหารงานทั่วไป<sup>5</sup> ซึ่งในการบริหารงานในด้านต่างๆนั้น ถือว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร ที่แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาและส่งเสริมการบริหารให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพนั้น พฤติกรรมของผู้บริหารจะก่อให้เกิดสภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียน เนื่องจากประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสูงหรือต่ำ ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียนย่อมสูงหรือต่ำ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของครูและจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การใช้ทักษะของผู้บริหารมีความคาดหวังสูง จะช่วยให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรจะส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน<sup>6</sup> ทั้งนี้ ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นและจริงจังในการพัฒนางานในสถานศึกษาอย่างแท้จริงที่สถานศึกษาจะมีภารกิจให้มีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาและริเริ่มงานต่างๆของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย ผู้บริหารต้องเป็นบุคลากรหลักในการประสานสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้ภารกิจต่างๆ สามารถดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่นและเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษามากที่สุด และอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพการศึกษาจะบังเกิดผลดีหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะการบริหารงาน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงาน เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา ความสำเร็จของผู้บริหาร สามารถพิจารณาได้จากประสิทธิภาพของการ

<sup>4</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรีย, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พุทธศักราช 2545** (กรุงเทพฯ:บริษัท พริกหวาน กราฟฟิค จำกัด, 2542), 22-24.

<sup>5</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, “สำนักพัฒนาระบบบริหาร”(เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา คู่มือปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ,กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2540), 4.

<sup>6</sup> Gary A. Davis and Magaret A. Thomas, **Effective Schools and Effective teachers** (Boston: Allyn and Bacon, 1989), 82–83.

จัดการเรียนการสอนในสถานศึกษานั้นๆ ดังนั้น องค์ประกอบของความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารประการหนึ่ง ได้แก่ ทักษะของผู้บริหาร ซึ่งเกิดจากการนำความรู้ความชำนาญมาดำเนินการจนทำให้เกิดประสิทธิผล ทักษะของผู้บริหารถือว่ามี ความจำเป็นต่อการศึกษาศึกษา ซึ่ง แคทซ์ (Katz) ได้ศึกษาและ วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ พบว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ด้าน ซึ่งอาจเกิดจากการฝึกฝน มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด ได้แก่ 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะด้านมนุษยและ 3) ทักษะด้านเทคนิค<sup>7</sup> ต่อมา เดรกและโรว์ (Drake and Roe) แสดงทัศนะเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาควรมี 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษย และ 5) ทักษะด้าน มโนภาพ<sup>8</sup> ล็อกและคณะ (Locke and others) พบว่า ความรู้และทักษะการบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการบริหารงาน<sup>9</sup> ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทักษะของผู้บริหารที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน และเมื่อพิจารณาสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งถือว่าเป็นสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมืองหลวงมีปัจจัยที่ต่างจากสถานศึกษาโดยทั่วไปค่อนข้างมาก เช่น สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีองค์กรที่แตกต่างกันทำให้ผู้บริหารต้องใช้ทักษะในการบริหารงานที่สูงเพื่อให้การบริหารงานทุกด้านมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วยเหตุดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำข้อค้นพบมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสืบไป

### ปัญหาของการวิจัย

จากการรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558)ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกรอบการประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านนักเรียน ด้านครูและด้านผู้บริหาร ผลที่รับการประเมินคือ ผ่าน ได้ระดับดี<sup>9</sup> แต่เมื่อพิจารณาตามด้านที่ประเมินก็ยังพบจุดบกพร่องที่ควรพัฒนาทั้ง 3 ด้านดังนี้ ด้านนักเรียน นักเรียนบางส่วนขาดความรับผิดชอบในการทำงานและนักเรียนบางส่วน

<sup>7</sup> Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administration" Harvard Business Review 33, 1(January – February 1955), 33-42.

<sup>8</sup> Thelbert L. Drake and William H.Roe, **The Principalship**, 3rd ed. (New York: Macmillan,1986), 30

<sup>9</sup> Edwin A. Locke and others, **The Essence of Leadership** (New York : Lexington Books,1991), 53.

มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณน้อย ด้านครู ครูส่วนหนึ่งมีความถนัดและเชี่ยวชาญไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ<sup>10</sup>

จากรายงานประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครตามสรุปผลการประเมินคุณภาพมาตรฐาน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (SMART SCHOOL) ปีการศึกษา 2556 ที่มีกรอบการประเมิน 3 ด้านได้แก่ องค์ประกอบที่หนึ่งคือ ด้านการจัดการศึกษา หมายถึงการบริหารและการปฏิบัติงานในภารกิจหลักของการบริหารงานด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านงานวิชาการ ด้านงานงบประมาณ ด้านงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป องค์ประกอบที่สองคือ ด้านผลที่เกิดกับผู้เรียน และองค์ประกอบด้านที่สาม คือ ด้านการส่งเสริมความเข้มแข็งของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมของผลการประเมินทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพบคณะผู้ประเมินให้ข้อเสนอแนะว่า องค์ประกอบด้านการจัดการศึกษา ตัวชี้วัดที่ 1 ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ควรพัฒนาครูด้านงานวิชาการอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง จัดทำระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการเพื่อให้การปฏิบัติไปในทางเดียวกัน องค์ประกอบด้านผลที่เกิดกับนักเรียน ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนมีความสามารถด้านการอ่าน ควรมีการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม/งานวิจัยเพื่อแก้ไขสภาพการอ่านอย่างต่อเนื่อง จะทำให้นักเรียนมีปัญหาด้านการอ่านลดลงอย่างยั่งยืน ตัวชี้วัดที่ 2 ควรพัฒนาให้นักเรียนมีความสามารถในการเขียนบรรยายองค์ความรู้/สาระสำคัญของเรื่องที่อ่าน แล้วสามารถนำไปเชื่อมโยงและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคมได้ ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนคิดเป็นทำเป็นและแก้ปัญหาได้ ควรส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนเพิ่มศักยภาพในการ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ และฝึกให้นักเรียนมีทักษะด้านการนำเสนอเพิ่มมากขึ้น และองค์ประกอบด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 1 อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ควรกำหนดอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้มีคุณลักษณะตามปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจตามสถานที่ศึกษา กำหนด มีโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ ตัวชี้วัดที่ 2 การประเมินคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษา ควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ<sup>11</sup>

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าสิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กระบวนการต่างๆในการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งทักษะผู้บริหารนับเป็นสิ่งหนึ่ง

<sup>10</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), “รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” 2554.

<sup>11</sup> สำนักยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, “สรุปผลการประเมินคุณภาพมาตรฐาน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(SMART SCHOOL) ประจำปี พ.ศ.2556,” มิถุนายน 2556.

ผู้บริหารนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ อาจกล่าวได้ว่า ทักษะของผู้บริหาร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางการศึกษาในอนาคตและศักยภาพในการแข่งขันเพื่อรองรับการพัฒนาในระดับสากล

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม โดยผู้วิจัยมุ่งหวังผลการวิจัยในครั้งนี้ จะทำให้ทราบทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม ว่าอยู่ในระดับใด และทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อจะนำผลของการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพโรงเรียนให้ได้มาตรฐานในระดับที่ดีขึ้นไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบในการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

### สมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยและเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมุติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

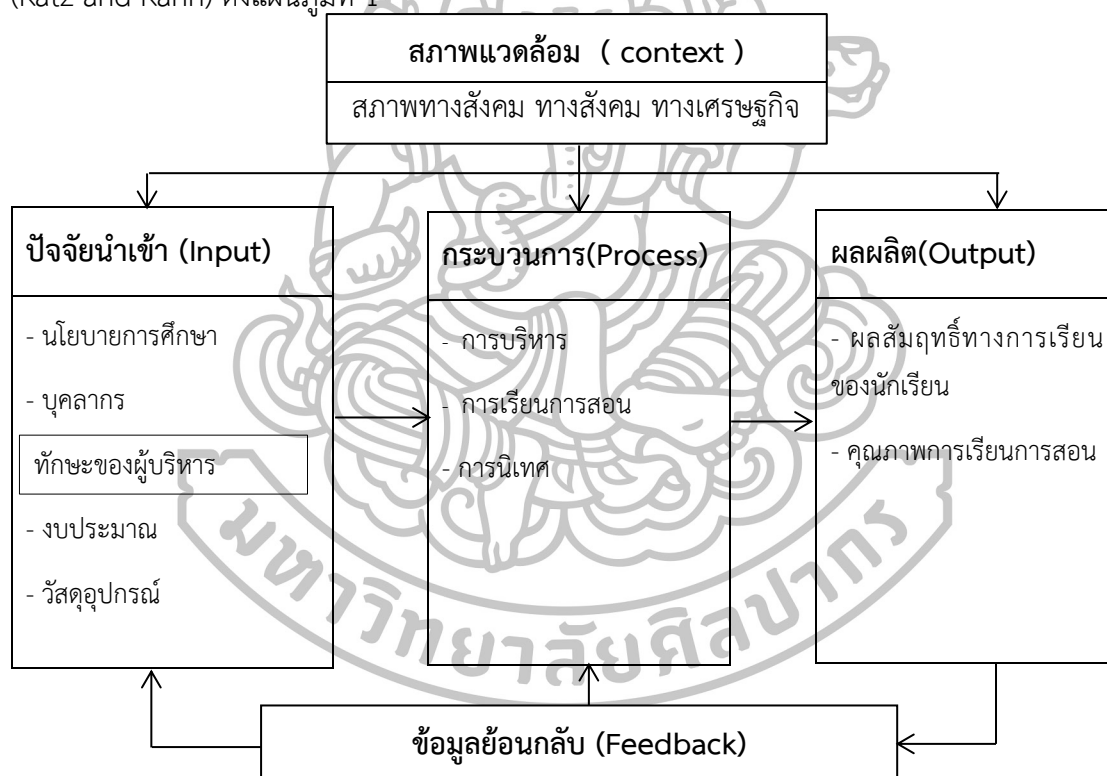
1. ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารของโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร มีหลายวิธี

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในส่วนที่เป็นทักษะของผู้บริหาร สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ ประกอบไป



ด้วยดังนี้ 1)ทักษะด้านความรู้ความคิด 2)ทักษะด้านเทคนิค 3)ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4)ทักษะด้านมนุษย 5)ทักษะด้านมโนภาพ ภายนอกโดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (input) มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (process) และกลายเป็นผลผลิต (output) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม (context) ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ นโยบายการศึกษา บุคลากร ทักษะของผู้บริหาร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ โดยผ่านกระบวนการ (process) ได้แก่ การบริหาร การเรียนการสอน การนิเทศ กลายเป็นผลผลิต(output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน และยังมีปัจจัยที่เป็นบริบท (context) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และสภาพภูมิศาสตร์ เป็นต้น ตามแนวความคิดของ แคทซ์ และ คานัน (Katz and Kahn) ดังแผนภูมิที่ 1



### แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

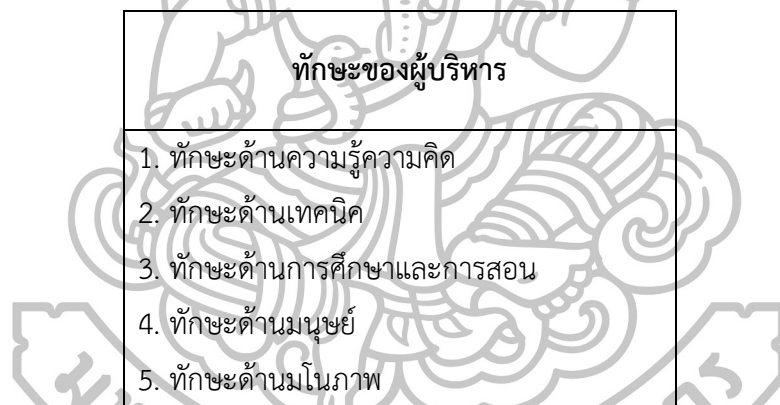
ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of organization* 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

: กระทรวงศึกษาธิการ, *คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล* ( กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2546 ), 34 – 76.

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

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ทักษะของผู้บริหารนั้น ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินงานในสถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งได้ผู้แสดงความเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารไว้ ซึ่งทักษะของผู้บริหารและการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารต่างมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดที่แตกต่างกันไปส่วนการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัย โดยมุ่งที่จะศึกษาทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา โดยทักษะของผู้บริหารใช้แนวคิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe) ประกอบด้วยทักษะทั้ง 5 ด้าน ที่ครอบคลุมถึงรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะทางด้านต่างๆแบ่งออกเป็น 5 ด้านคือ 1)ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitiveskills) 2)ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3)ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educationaland instructional skills) 4)ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) และ 5)ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) โดยสรุปมาเป็น ขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 2



### แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

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

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ตรงกัน จึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

**ทักษะของผู้บริหาร** หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ใช้กระบวนการและกลยุทธ์ในการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยการฝึกฝนและพัฒนาเป็นประจำ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ความคิด ปัญญา ในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่นๆ 2) ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของผู้บริหาร ในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน และสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน เป็นความสามารถในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน ทักษะด้านนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนการสอน เป็นผู้ที่มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และรู้จักใช้คนให้ปฏิบัติงานในโรงเรียน เข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานฝ่ายต่างๆ ได้ 5) ทักษะด้านมโนภาพ เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ทั้งหมดในองค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ภายในและภายนอกองค์กร

**โรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร** หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 ตั้งอยู่เลขที่ 4 หมู่ที่ 1 แขวงคลองขวาง เขตภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10160 สังกัดกรุงเทพมหานคร

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายของการศึกษาไว้ดังนี้ คือ ศึกษาเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ทักษะของผู้บริหาร

##### ความหมายของทักษะของผู้บริหาร

เดรก และโรว์ (Drake and Roe) ได้ให้ความหมายของทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ทักษะที่ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญา ในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ<sup>12</sup>

นิวแมน (Newman) ได้ให้ความหมายของ ทักษะการบริหารงาน (Administrative Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการทำงานหรือกระทำให้บรรลุสู่เป้าหมายปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็ว<sup>13</sup>

สุณา อีสสาหาก ได้ให้ความหมายของ ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ ที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป<sup>14</sup>

จักรกฤษ สิงห์ศิลารักษ์ ได้ให้ความหมายของ ทักษะการบริหารงาน (Management Skills) หมายถึง ความสามารถทางพฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยทรัพยากรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหาร<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalsip**, 3rd ed. (New York : Macmillan; London : Collier Macmillan, 1986), 29 – 30.

<sup>13</sup> William H. Newman, “Administrative action” **The techniques of organization and management** (Englewood Cliffs,N.J. : Prentice – Hall, Inc, 1963), 5.

<sup>14</sup> สุณา อีสสาหาก, **ทักษะการบริหาร** [online] accessed 17 January 2016. <http://gotoknow.org/blog/suna242/126541>.

<sup>15</sup> จักรกฤษ สิงห์ศิลารักษ์, **ทักษะการบริหาร** [online] accessed 17 January 2016. <http://ipad.edupolice.org/knowledge/jobMan1.ppt>

มัลลิกา ต้นสอน ได้ให้ความหมายของทักษะการจัดการ หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงพฤติกรรม หรือปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะช่วยทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ<sup>16</sup>

สมคิด บางโม ได้ให้ความหมายของทักษะของผู้จัดการ หมายถึง ความรู้ความสามารถการใช้ศาสตร์และศิลป์ ผลักดันให้กิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ดำเนินไปสู่เป้าหมาย และส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ<sup>17</sup>

จากความหมายของนักวิชาการได้เสนอไว้ สามารถสรุปเป็นความหมายของ ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ความคิด ปัญญา ในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ ทำให้การทำงานหรือกระทำให้บรรลุสู่เป้าหมายปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็ว และถูกต้องโดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ ที่มีอยู่โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### หลักการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร

การบริหารงานใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารการศึกษา หรือการบริหารงานด้านอื่น ๆ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนต้องได้รับการฝึกอบรมจึงจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีของ แคทซ์ (Katz) ที่เรียกว่า ทฤษฎี 3 ทักษะ ของ แคทซ์ (Katz's Three skills Theory) ซึ่งเขาได้อธิบายทฤษฎีไว้ว่าทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารมีอยู่ 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารทำงานกับสิ่งของ ผู้บริหารที่ใช้ความรู้ความสามารถ และเทคนิคต่าง ๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหาร เป็นทักษะเทคนิคที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ จากประสบการณ์ จนทำให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญในการบริหารงาน เช่น การทำทะเบียนนักเรียน การจัดทำงบประมาณการวางแผนอาคารสถานที่ การจัดชั้นเรียน เป็นต้น ในปัจจุบันถือว่าทักษะทางเทคนิคที่สำคัญของผู้บริหารประกอบด้วย ทักษะด้านการวางแผน (planning skills) ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสาร ความหมาย (group process and communication skills) ทักษะทางด้านการจัดการ (management and organizational skills) เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษย (human skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคน และไม่ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงานกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคล โดย

<sup>16</sup> มัลลิกา ต้นสอน, การจัดการยุคใหม่ Modern Management (กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท, 2545), 19.

<sup>17</sup> สมคิด บางโม, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2550), 76.

ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ทักษะเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคนเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเอง จะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น และต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับการงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคคลนั้น ๆ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) เป็นทักษะของผู้บริหารที่จะมองภาพรวมขององค์กร จากองค์ประกอบย่อย ๆ ภายในองค์กร สามารถมองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เข้ามาช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน และความสามารถที่จะมองเห็นจุดด้อยขององค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้จะต้องเห็นภาพว่าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ ธุรกิจอื่น ๆ ด้านนโยบาย สังคม การเมือง ชุมชน และการพัฒนาของประเทศอย่างไร

แคทซ์ (Katz) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับต่ำ แต่เมื่อการบริหารจัดการระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ การใช้ทักษะการบริหาร ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญลดลง โดยมีเงื่อนไขว่าผู้บริหารนั้นต้องมีผู้ปฏิบัติงานที่เก่งทักษะด้านเทคนิค สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ เมื่อมองการบริหารไปถึงระดับสูงพบว่า ทักษะด้านเทคนิค ไม่เหลืออยู่เลยหรือเหลืออยู่แต่น้อยมาก

ทักษะด้านมนุษย คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความจำเป็นมากในทุกระดับของการบริหาร และมีผลการศึกษานับสนุนดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษย มีความสำคัญมากสำหรับหัวหน้าโฟแมน ซึ่งเป็นผู้ต้องลงไปสัมผัสโดยตรงกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารระดับกลาง ต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรให้มากขึ้น
3. ผู้บริหารระดับสูงสุด ต้องเข้าใจตนเองและเข้าใจในความเป็นมนุษย์ และเข้าใจในความสัมพันธ์ของมนุษย์<sup>18</sup>

แฮริส (Harris) ได้พัฒนาทฤษฎี 3 ทักษะของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L.Katz) ให้สามารถใช้งานได้ง่ายกว่า และใช้ได้กับงานหลาย ๆ ด้าน โดยมีรายละเอียดของทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางด้านมโนภาพ (conceptual skill) ประกอบด้วย การมองเห็นภาพพจน์โดยรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การสังเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ การรู้จักใช้คำถาม

<sup>18</sup> Robert L. Katz, "Skill of Effective Administrator", Harvard Business Review (September - October 1974) : 1 - 12.

2. ทักษะทางด้านมนุษย (human skill) ประกอบด้วย การรู้จักสังเกต เข้าอกเข้าใจผู้อื่น รู้จักสัมภาษณ์ รู้จักนำการอภิปราย การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (technical skill) ประกอบด้วย การรู้จักฟัง พูด อ่าน เขียน จัดลำดับเรื่อง การสาธิต เขียนแผนภูมิ วาดภาพ คำนวณได้ และเป็นประธานในที่ประชุมได้<sup>19</sup>

เดรก และโรว์ (Drake and Roe) ได้เสนอว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาควรมี 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) ได้แก่ ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญา ในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ

2. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ได้แก่ ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของผู้บริหาร ในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน และสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่น ปฏิบัติตามได้

3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (instructional skills) ได้แก่ ความสามารถในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน ทักษะด้านนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนการสอน เป็นผู้ที่มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

4. ทักษะด้านมนุษย (human skills) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และรู้จักใช้คน ให้ปฏิบัติงานในโรงเรียน เข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้

5. ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ทั้งหมดในองค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์กร<sup>20</sup>

บาร์ทอล และมาติน (Bartol and Martin) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีนอกจากต้องมีความรู้ดีเป็นพื้นฐานแล้วยังต้องมีทักษะ (skill) ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ คือ

<sup>19</sup> Ben M. Harris, **Supervisory Behavior in Education** (Englewood Cliff : Hall, Inc., 1985) 33 – 42.

<sup>20</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalsip**, 3rd ed. (New York : Macmillan; London : Collier Macmillan, 1986), 29 – 30.

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

2. ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) คือ ทักษะทั่วไป เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำงานได้ทุกสถานภาพ การจูงใจ การสื่อสารที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้ดีบรรลุตามวัตถุประสงค์

3. ทักษะด้านโนภาพ (conceptual skills) คือ ความสามารถในเชิงคิดวิสัยทัศน์ การมองภาพรวม ทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร<sup>21</sup>

เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ทักษะการบริหารที่เป็นที่ยอมรับในกระบวนการบริหาร คือ ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) ทั้ง 3 ทักษะ ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ ทักษะด้านความคิดเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับล่าง เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการเทคนิค เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม โดยเฉพาะหัวหน้าที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแล เพราะเป็นกลุ่มที่ต้องการพัฒนาการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ การพัฒนาเจ้าหน้าที่เทคนิคและพนักงานประเภทอื่น ๆ ให้มีความชำนาญเฉพาะ ส่วนทักษะด้านความรู้ความคิดเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพราะการบริหารงานในระดับนี้ในองค์กรไม่ต้องการรู้เฉพาะขั้นตอนการทำงาน และการปฏิบัติ แต่เน้นประสิทธิผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรและการทำให้องค์กรในภาพรวมประสบความสำเร็จ การใช้ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความคิดรวบยอดจะใช้มากหรือน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับการบริหารงานของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารทั้งหมดต้องใช้ทักษะด้านมนุษย์ในการบริหารประกอบกันด้วย ทักษะด้านมนุษย์เป็นทักษะที่จำเป็นที่สุด มีความสำคัญมากกว่าสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ความเด็ดขาด ความแน่วแน่ ความรู้หรือทักษะเกี่ยวกับการทำงาน เพราะงานจะไม่ประสพผลได้หากขาดความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น<sup>22</sup>

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสามารถประเมินผลได้จากการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งทักษะดังกล่าวประกอบด้วย

<sup>21</sup> Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **Management**, 2nd ed. (New York : Mcgraw-Hill, Inc, 1994), 16.

<sup>22</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources**, (Englewood cliffs : Prentice Hall, 1993), 8.



1. ทักษะด้านเทคนิค (technical Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารมีความเข้าใจ มีความรู้ ความชำนาญ ในกระบวนการ วิธีการดำเนินการ ตลอดจนขั้นตอน แนวทาง และเทคนิค ด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิคไม่ใช่ทักษะด้านการสอน แต่เป็นเทคนิคที่ครอบคลุมถึงความรู้เฉพาะด้าน ประกอบด้วย ความรู้ด้านการเงินการบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การวางแผนการกำหนดตารางการก่อสร้าง และการสำรวจรักษา เป็นต้น ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญกับผู้บริหารมาก และมีบทบาทในผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก หรือระดับผู้ควบคุมดูแล ทักษะด้านเทคนิคที่ดีต้องมีความสัมพันธ์กับการชี้แนะและการแนะนำ

2. ทักษะด้านมนุษย (human skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ และเป็นทักษะที่ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น ลักษณะของผู้บริหารที่แสดงถึงความโอ้อ้อมอารี เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ดำเนินการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีภาวะผู้นำวิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือพัฒนาทัศนคติ การทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่สำคัญต่อการบริหารงานและมีบทบาทต่อผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ เป็นทักษะที่เอื้อให้งานบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการมองภาพรวมของโรงเรียนได้อย่างครบถ้วน ทั้งด้านโครงสร้าง เข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานระบบงานในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ เซอร์จิอวานนี ยังกล่าวอีกว่า การพัฒนาทักษะด้านความคิดรวบยอดมีความสำคัญเท่า ๆ กับการมีความรู้และการใช้ทฤษฎีการบริหาร การรู้พฤติกรรมมนุษย์ ปรัชญาการศึกษา<sup>23</sup>

สเตียร์ (Steer) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องแสดงออกถึงทักษะ 3 แบบที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical Skill) เป็นความสามารถที่ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติ กระบวนการ และเทคนิคพิเศษเฉพาะ รวมถึงความรู้ ความชำนาญด้านการเงินการบัญชี รู้ขั้นตอนการผลิต ทักษะด้านนี้ เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับสิ่งของ

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

<sup>23</sup> Thomas J. Sergiovanni, *Education Governance and Administration* (Englewood Cliff, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1980) 72 – 74.

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจ รู้ข้อมูลต่าง ๆ ในองค์กรสามารถปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ<sup>24</sup>

กริฟฟิน (Griffin) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะพิเศษสำหรับการบริหาร คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จเป็นความสามารถในการวางแผน การทำโครงการ การเงินการบัญชี การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารจำนวนมากโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างจะใช้ทักษะด้านนี้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal skill) เป็นทักษะการบริหารที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์การหากวิเคราะห์การใช้เวลาของผู้บริหารพบว่าผู้บริหารใช้เวลา 59% ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ใช้เวลา 6% ในการโทรศัพท์และใช้เวลา 3% ในการเดินทาง ซึ่งจากเวลาเหล่านี้เป็นข้อมูลที่เห็นได้ชัดว่า ผู้บริหารใช้เวลาส่วนมากในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการใช้ทักษะนี้ในการติดต่อสื่อสาร การสร้างความเข้าใจที่ดี เจรจา การบรรยาย การประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากจะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์น้อย

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) เป็นความสามารถในการคิด เกี่ยวกับการเข้าใจถึงผลลัพธ์ และความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร การมองเห็นความเหมาะสมหรือความไม่เหมาะสมของส่วนต่าง ๆ ในองค์กร และสามารถคาดคะเนทิศทางที่จะพ้ององค์การไปสู่ความสำเร็จ

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic skill) เป็นทักษะความสามารถของผู้บริหารที่สามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ หรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งภายในองค์กร การเข้าใจเหตุการณ์มองเห็นปัญหาโดยการศึกษารายละเอียด หรือที่มาที่ไปของงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะด้านการวิเคราะห์ (analytic skill) เป็นทักษะที่คล้ายกันกับทักษะการตัดสินใจทำให้ทักษะการวินิจฉัยมีความสมบูรณ์ เป็นความสามารถในการระบุรายละเอียดสำคัญในสถานการณ์

---

<sup>24</sup> Richard M. Steer, *Managing Effective Organization : An Introduction* (Boston : Division of wadsworth,Inc.,1985), 33 – 35.

หนึ่ง ๆ และสามารถเชื่อมโยงรายละเอียดเหล่านั้นของผู้บริหารที่เข้าใจ รู้ข้อมูลต่างๆ แยกองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อสรุปเหตุการณ์ว่าต้องทำอะไร<sup>25</sup>

วิโรจน์ สารรัตนะ แบ่งผู้บริหารแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบต่อองค์การทั้งหมด 2) ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบต่อผู้บริหารระดับต้นที่อยู่ใต้สังกัด และ 3) ผู้บริหารระดับต้นรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงานในสังกัด และได้กล่าวถึง ทักษะทางการบริหารว่า การบริหารอาศัยทักษะที่สำคัญ 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) ทักษะเชิงมนุษย์ (human skills) และทักษะเชิงมโนทัศน์ (conceptual skills)

1. ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ

2. ทักษะเชิงมนุษย์ (human skills) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่นได้ดี สังเกตได้ว่า ทักษะเชิงเทคนิค การทำงานกับสิ่งของในขณะที่ ทักษะเชิงมนุษย์ทำงานกับคน

3. ทักษะเชิงมโนทัศน์ (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการมององค์การโดยภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอกเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การ การส่งผลต่อกันและความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัย ประเมินปัญหาต่าง ๆ<sup>26</sup>

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวถึงทักษะด้านการจัดการไว้ 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา สาธิตวิธีการต่าง ๆ เป็นการมุ่งจัดการให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถทำงานที่ใช้ฝีมือ

2. ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) เป็นการจัดการทำกับมนุษย์โดยตรง การใช้วิธีการต่างๆ จูงใจให้สมาชิกในองค์การอยากทำงาน มีวิธีการที่สามารถโน้มน้าว เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมงานในทิศทางที่พึงประสงค์

3. ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) เป็นความสามารถในการมององค์การในภาพรวม เป็นการพิจารณาหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การ และผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอกที่มีต่อองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการแปรเปลี่ยนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญ ต่อกระบวนการตัดสินใจ ของฝ่ายจัดการเป็นอย่างดี<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Ricky W. Griffin, **Management** (Boston : Houghton Mifflin Company, 1984), 18 – 21.

<sup>26</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, **การบริหาร : หลักทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์, 2545), 5.

<sup>27</sup> พยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ (Organization & Management)**. (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, 2542), 57 – 58.

บุรชัย ศิริมหาสาคร กล่าวถึงทักษะการบริหารว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ ต้องมีทักษะของผู้บริหารหรือความสามารถ 3 อย่างคือ เก่งงาน เก่งคนและเก่งคิด ผู้บริหารที่เก่งจะต้องมีทักษะความชำนาญ 3 ด้านเรียกว่า “THC” ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skills) คือ ความสามารถ ความรอบรู้ เชี่ยวชาญงานหน้าที่ เช่น ถ้าเป็นทหารก็มีความชำนาญในการใช้อาวุธ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีความรู้เรื่องหลักสูตร แผนการสอน เทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ เป็นต้น ถ้าเป็นผู้จัดการบริษัทมีความชำนาญ หรือทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านเทคนิควิธีนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งงาน”

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) คือ ความสามารถในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำหรือความสามารถในการใช้คน การจูงใจคนให้ร่วมมือกันทำงาน สร้างทีมงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคน”

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการมีวิสัยทัศน์ (vision) คิดวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์และสามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านนี้จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคิด” ได้แก่ คิดวางแผน คิดริเริ่ม คิดตัดสินใจ และมีวิสัยทัศน์<sup>28</sup>

ชาญชัย อาจินสมาจาร กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นต้องมีความสามารถหลาย ๆ ด้าน หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำที่ดีต้องมีทักษะ 3 ประการ คือ

1. ทักษะทางวิชาการ (technical skill) เป็นความสามารถของผู้นำที่มีความรู้ทางวิชาการ เพื่อเข้าใจลักษณะทางวิชาการของงานที่ดำเนินอยู่ในองค์กร และในฐานะที่เป็นผู้นำเทศงานจึงจำเป็นต้องมีความรู้และใช้เครื่องมือได้อย่างชำนาญ

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human skill) ได้แก่ ทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานกับคน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในความรู้สึก ความเชื่อ เจตคติ ของผู้นำที่มีต่อผู้อื่น และยอมรับถึงความแตกต่างในสิ่งเหล่านี้ระหว่างผู้นำ กับคนงาน เมื่อผู้นำเข้าใจและยอมรับในความเชื่อและทักษะที่แตกต่างกันไป ผู้นำจะมีทักษะด้านนี้มากขึ้นเข้าใจผู้อื่น และจะส่งผลให้ผู้นำสามารถสื่อความหมาย ความคิดไปยังผู้อื่นได้ดีกว่า ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ จะเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำ ไม่สามารถแยกออกจากตัวผู้นำได้

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skill) ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้นำสามารถมองเห็นบางสิ่งบางอย่างหรือทั้งหมดในภาพรวมขององค์กร มีความคิดรวบยอดที่ดี สามารถมองเห็นแต่ละส่วนที่จะทำประโยชน์ และทำอย่างไรให้เกิดประโยชน์กับองค์กร การมองเห็นบทบาทของ

<sup>28</sup> บุรชัย ศิริมหาสาคร, ผู้นำพันธุ์แท้ ชุดมุมมองสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แสงดาว, 2549), 88 – 89.

องค์การในด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมืองในชุมชนในฐานะเป็นผู้นำต้องมีทักษะดังกล่าวเพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด สามารถพิจารณาผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจ<sup>29</sup>

สุดา ทัพสุวรรณกล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะความเป็นผู้นำ 3 ด้าน คือ 1. ทักษะทางด้านการมองเห็นการไกล (conceptual skill) เป็นทักษะทางด้านการรับรู้ และเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ทะลุปรุโปร่ง รวมทั้งสามารถที่จะคาดคะเนได้ ถึงสิ่งหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่อไปอีกได้ อย่างถูกต้อง 2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relationship skill) เป็นทักษะทางด้านความสามารถในการติดต่อคบหากับคนทั่วไป เป็นผู้สร้างมิตรมากกว่าสร้างศัตรู 3. ทักษะทางด้านเทคนิค (technical skill) คือ ทักษะทางด้านการปฏิบัติงานทั่วไป เป็นทักษะเฉพาะแต่ละงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีทักษะทางเทคนิคในทุก ๆ เรื่อง เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่จำเป็นต้องสอนได้ทุกวิชา แต่ต้องเข้าใจปรัชญา วัตถุประสงค์ วิธีการสอนอย่างกว้างๆ<sup>30</sup>

สุเทพ เชาวลิต กล่าวว่า ทักษะการบริหารจัดการเบื้องต้นของนักบริหารที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ 1. ทักษะทางด้านการคิด (conceptual skill) เป็นการคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ให้กับตนเอง และองค์กร การคิดเชิงกลยุทธ์ ทิศทางขององค์กรที่ก้าวต่อไปในอนาคต 2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) และเป็นการเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคล การเข้าใจธรรมชาติของคน เพื่อบรรลุเป้าหมายการทำงานโดยผ่านทีมงาน หรือผู้ร่วมงานอย่างชาญฉลาด 3. ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skill) เป็นความรู้ความสามารถในเชิงปฏิบัติการ เทคนิค กระบวนการบริหารและการจัดการ การมอบหมายกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>31</sup>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีทักษะในการจัดการ และลำดับชั้นขององค์การ (managerial skills and the organizational hierarchy) ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) คือ ความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือ และเทคนิคพิเศษ เช่น ช่างกล ทำงานด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถที่จะสอนการใช้เครื่องมือ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relationship skill) ซึ่งหมายถึง การทำงานร่วมกับบุคคล การร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงาน ความรู้สึกมั่นใจและมีอิสระของบุคคลในการแสดงความคิดเห็น

<sup>29</sup> ชาญชัย อัจฉินสมาจาร, **ศิลปะการเป็นผู้นำ** (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, 2548), 17 – 20.

<sup>30</sup> สุดา ทัพสุวรรณ, เอกสารประกอบการสอน “หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา” (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2544), 24.

<sup>31</sup> สุเทพ เชาวลิต, **นักบริหารทันสมัย** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2549), 21 – 22.

3. ทักษะทางด้านความคิด (conceptual skill) คือ ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์ประกอบที่สำคัญในสถานการณ์ต่าง ๆ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ

ทักษะด้านการออกแบบ (design skill) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาในแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงขององค์การผู้บริหารต้องมีความสามารถมากกว่า การมองเห็นปัญหาแต่เพียงอย่างเดียวแต่ต้องมีทักษะในการหาวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน<sup>32</sup>

สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพว่าผู้บริหารต้องมีทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (skill and abilities)

1. ความรู้ความสามารถในเชิงวางแผน (planner) การกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ การควบคุมและติดตามงานจัดระบบงานและการประเมินผล

2. มีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ (leadership) มีทักษะและความรู้เรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคน

3. ความรู้ความสามารถในการเป็นนักการจัดการ (manager) เป็นการระดมทรัพยากรบริหารการทั้งหมดมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานอย่างสูงสุด มีประสิทธิภาพสูงสุด

4. ความรู้ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา (research and development) เพื่อเสาะแสวงหาความรู้ นวัตกรรมและรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน

5. การเป็นนักประสานงานและการประสานประโยชน์ (coordinator and collective bargaining) เช่น มีความรู้ความสามารถในการประชุม การบริหารงานในเชิงคณะกรรมการ

6. มีความรู้ความสามารถในเชิงสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ (communication skills) ได้แก่ ความรู้ทักษะในการใช้ภาษา นอกเหนือจากภาษาไทยแล้วจะต้องรู้ภาษาที่สอง (ภาษาอังกฤษ) และใช้งานได้เป็นอย่างดี

7. มีความรู้ความสามารถในใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ (technological skills) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ word และ program ต่าง ๆ การใช้ internet และ IT ทุกประเภทเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน และการศึกษาข้อมูลข่าวสาร

8. เป็นผู้ที่มีพลังและศักยภาพที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไม่จำกัด (energetic) ซึ่งจะนำไปสู่การทุ่มเท การระดมกำลังความคิด กำลังกายและกำลังใจมาสู่การปฏิบัติงานอย่างแท้จริง<sup>33</sup>

<sup>32</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : อีระฟิล์มและไซเทกซ์, 2539), 13 – 14.

<sup>33</sup> สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, “กลยุทธ์ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ” (เอกสารการประชุมสัมมนาผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ กระทรวงศึกษาธิการ, 2546), 9 – 10.

สุเทพ เชาวลิต ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ว่าต้องมีคุณลักษณะประกอบด้วย

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (thinking skill) เป็นการใช้สมอง ใช้ความสามารถที่จะคิดแก้ปัญหาเอง ตัดสินใจด้วยตนเองได้รู้จักการคิดนอกกรอบ (think out of the box) เป็นไม่ใช้กฎระเบียบเป็นอุปสรรคในการทำงานแต่ในขณะเดียวกันสามารถทำงานได้สำเร็จโดยไม่ผิดระเบียบ

2. การวางแผน (planning) เป็นผู้วางแผนได้ทุกระดับอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดแผนที่เป็นทิศทางในการเดินทางไปสู่เป้าหมายให้ได้สำเร็จ

3. การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (achieving result) บุคลากรภาครัฐจะต้องเป็นบุคลากรที่มุ่งมั่นในความสัมฤทธิ์ผลของการทำงาน ต้องเป็นนักกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีการวางแผนที่ดี การเลือกวิธีการทำงาน และการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

4. การจัดการทรัพยากร (managing resources) บุคลากรภาครัฐต้องเป็นผู้มีทักษะในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กร ไม่เอาข้อจำกัดของทรัพยากรทางการบริหารมาเป็นอุปสรรคในการบริหาร สามารถจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะในการสื่อสาร (communication) เป็นทักษะการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน บุคลากรของภาครัฐต้องมีความสามารถในทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง

6. ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (integrity) ต้องคำนึงถึงสามัญสำนึกที่สังคมยอมรับบนพื้นฐานของกฎหมาย การมีพฤติกรรมของคนดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และมีความมั่นคงในอารมณ์ ความน่าเชื่อถือจะมีมากขึ้น ความศรัทธาจะเกิดตามมา

7. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) คือต้องทันโลกทันเหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นผู้เฝ้าหาความรู้ตลอดเวลา มีความสนใจในความก้าวหน้าด้านวิทยาการ เทคโนโลยีตลอดเวลา มีการพัฒนาองค์ความรู้และนำองค์ความรู้มาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง และขยายสู่เพื่อนร่วมงาน สามารถปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างได้ผล

8. การมุ่งเน้นการให้บริการ (customer service oriented) ต้องมีความมุ่งมั่นในการให้บริการและพัฒนาคุณภาพงานตลอดเวลา สามารถสร้างความประทับใจในการให้บริการ

9. สามารถรับการตรวจสอบได้ (accountability) การทำงานที่สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา โดยสามารถชี้แจงเหตุผล ตอบปัญหา แนวทางในการแก้ไข พร้อมทั้งจะรับผิดชอบจากการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ความรับผิดชอบของตน

10. การตัดสินใจ (decision making) ต้องเป็นการตัดสินใจบนฐานของข้อเท็จจริงที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างมีระบบ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เป็นคุณสมบัติสำคัญของบุคลากรภาครัฐ

11. การปรับตัว (adaptability) ต้องมีคุณสมบัติที่จะต้องมีการตื่นตัว กระฉับกระเฉงการปฏิบัติงานในเชิงรุก พัฒนาระบบการทำงานตลอดเวลา ให้สามารถเข้าได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

12. จริยธรรม (ethic) ต้องเป็นผู้ทำงานสุจริต ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบสูง รักษาเกียรติของอาชีพ

13. ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน (technical and professional) บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้หลายด้าน และยังต้องมีความรู้เฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่รู้เฉพาะรู้จริง

14. การแก้ปัญหา (problem solving) คือการรู้จักแก้ปัญหาซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร

15. การประชาสัมพันธ์ (collabolutiveness) การประสานสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานจะส่งผลให้การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ภายใต้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันได้อย่างราบรื่น

16. ความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูล (information management) คือความสามารถในการส่งข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลอย่างชาญฉลาดมีทักษะในการรับข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

17. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (computer literacy) โลกสมัยใหม่และอนาคตเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการบริหารจัดการ จึงต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

18. การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (readiness for change) เป็นบุคคลที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง<sup>34</sup>

#### ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills)

เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะความสามารถด้านความรู้ ความคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะในด้านอื่นๆผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้และเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารต้องมีความชำนาญ และมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร ซึ่งความรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีนั้น ได้แก่ ความรู้ด้านหลักสูตรและการสอนด้านระเบียบและกฎหมาย ความรู้ในทางที่มีความหมายอย่างสร้างสรรค์ เป็นที่เชื่อกันว่าการบริหาร การศึกษาจะมีประสิทธิภาพการศึกษาด้านหลักการและทฤษฎีการบริหาร และความรู้ด้านระบบการบริหารของชาติ ซึ่งการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์และเหตุผลที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องจากงานที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเพื่อสามารถทำได้ทัน

<sup>34</sup> สุเทพ เชาวลิต, การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2549), 25 – 30.



ตามกำหนดและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้ต้องคิดก้าวไปไกลกว่านั้น เพื่อให้งานสัมพันธ์กับระบบดังกล่าว<sup>35</sup>

ทิสนา แชมมณี และคนอื่นๆ ได้กล่าวว่า ในการคิด บุคคลจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานหลายประการในการดำเนินการคิด เช่น ความสามารถในการจำแนก ความสามารถในการจัดกลุ่ม ความสามารถในการสังเกต การรวบรวมข้อมูลและตั้งสมมติฐาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมีการจัดทักษะ การคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่

1. ทักษะการคิดขั้นพื้นฐานที่สำคัญคือ ทักษะการสื่อสารได้แก่ การฟัง การจำ การอ่าน การรับรู้ การดึงความรู้ การจำได้ การใช้ความรู้ การอธิบาย การทำความเข้าใจ การบรรยายการพูด การเขียน และการแสดงออก และทักษะที่เป็นแกนหรือทักษะขั้นพื้นฐานทั่วไปได้แก่การสังเกต การสำรวจ การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความการเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การระบุ การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การอ้างอิง การแปลความ การขยายความ และการสรุปความ

2. ทักษะการคิดขั้นสูง ที่สำคัญมีดังนี้ การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผนการทำงาน การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ การประยุกต์ การทดสอบสมมติฐานและการพิสูจน์<sup>36</sup>

ดังนั้น ทักษะความรู้ความคิด เป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้ความรู้ ความคิดและปัญญานั้นที่เกิดจากการเรียนรู้และการศึกษาอาจเป็นการศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร ผลงานวิจัย การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับคนอื่น การเรียนรู้ประสบการณ์ของตนเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและนำความรู้ที่ได้เหล่านั้นมาพัฒนาความคิด เพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีกว่าอยู่เสมอ

#### ทักษะด้านเทคนิค (technical skills)

นักวิชาการหลายท่านทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิค เนื่องจากทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่สำคัญมากเช่นกัน การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นต้องใช้ทักษะด้านนี้เข้าเป็นองค์ประกอบด้วยเพื่อนำกลยุทธ์และวิธีการต่างๆ เข้าสอดแทรกเพื่อให้การบริหารงานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

แคทซ์ (Katz) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ วิธีทำ เทคนิคเฉพาะอย่าง และการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่จะ เป็นสำหรับ

<sup>35</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, *The Principalsip*, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986), 29-30.

<sup>36</sup> ทิสนา แชมมณี และคนอื่นๆ, “การเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด” (วารสาร วิชาการ 26 กรกฎาคม-ตุลาคม 2540), 45-47.

การปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติการศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม เพราะความสามารถของผู้บริหารที่เกิดจากความชำนาญนั้นเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนได้<sup>37</sup>

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึงทักษะที่ผู้บริหารมีความเข้าใจวิธีการ กระบวนการและเทคนิคด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิคไม่ใช่ทักษะด้านการสอนแต่เป็นทักษะที่ครอบคลุมถึงความรู้เฉพาะอย่าง เช่น การเงิน การบัญชีการจัดการ การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง และการสำรวจรักษา เป็นต้น<sup>38</sup>

แฮร์ริส (Harris) ได้นำทักษะด้านเทคนิคของแคทซ์ (Katz) มาขยายความว่า ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ได้แก่ การพูด (speaking) การเขียน (writing) การอ่าน (reading) การฟัง (listening) การจัดลำดับเรื่อง (outlining) เขียนแผนภูมิ (graphing) วาดภาพ (sketching) การคำนวณ (computing) และเป็นประธานที่ประชุม (chairing a meeting)<sup>39</sup>

โบวีและคณะ (Bovee and Others) มีแนวคิดที่ว่า ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่ต้องใช้เครื่องมือ เทคนิค และความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านเป็นพิเศษ เนื่องจากผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะด้านเทคนิคอยู่ตลอดเวลาโดยการศึกษาและปฏิบัติในหน้าที่รับผิดชอบ<sup>40</sup>

ฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะซึ่งเกิดจากการศึกษาประสบการณ์ และการฝึกอบรม<sup>41</sup>

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้แสดงความคิดเห็นว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และ ความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งได้เสนอทักษะด้านเทคนิค ที่ผู้บริหารควรจะมี และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ 8 เทคนิคด้วยกัน คือ 1) เทคนิคในการบริหารงาน คือผู้บริหารต้องใช้

<sup>37</sup> Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administration" (Harvard Business Review 33, 1 (January-February 1955), 33-42.

<sup>38</sup> Robert J. Sergiovanni, *Instructional Supervision*, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-335.

<sup>39</sup> Ben M. Harris, *Supervision Behavior in Education*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985), 16-19.

<sup>40</sup> Courtland L. Bovee and others, *Management* (New York: McGraw-Hill Inc., 1993), 21-23.

<sup>41</sup> Paul. Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 6th ed. (New Jersey: A Simon Schuster company, 1993), 8.

การตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล 2)เทคนิคในการสั่งการต้องสั่งให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล 3)เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น คือ สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และความสามารถวิเคราะห์ พิจารณาความคิดเห็นก่อนจะนำไปใช้ 4)เทคนิคในการติชม ควรติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ และติชมในเรื่องผลงาน ยึดหลักติเพื่อก่อและชมเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจ 5) เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อนำไปปฏิบัติรวมทั้งมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย 6)เทคนิคในการวางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรงยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชังแจกจ่ายงานให้ทั่วถึง ไม่ให้ความสนิทสนมกับผู้ใดเฉพาะ 7)เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เข้าร่วมสังคมเป็นประธานในพิธีรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก และ 8)เทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>42</sup>

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ กล่าวถึงความหมายของทักษะทางเทคนิคว่า หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญและชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งพร้อม ทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรมซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะเทคนิคเกิดจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นทักษะในการกระทำกับสิ่งของ<sup>43</sup>

การที่ผู้บริหารสามารถทำงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างเป็นวิธีการ กระบวนการและเทคนิค โดยอาศัยความรู้ การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะที่เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น การรู้จักตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มและบัญชีต่างๆ เทคนิคการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องคอมพิวเตอร์ทักษะนี้ถึงแม้จะจำเป็นน้อยสำหรับผู้บริหารเพราะไม่ต้องลงมือปฏิบัติเอง แต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อตรวจสอบงาน และสร้างศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทักษะด้านนี้สอนและศึกษาได้ง่าย

<sup>42</sup> Paul. Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior**, 6th ed. (New Jersey: A Simon Schuster company,1993), 8.

<sup>43</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา** , เอกสารประกอบการสอน (กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2539), 1-2.

กล่าวโดยสรุป ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความสามารถในการทำงานของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะ ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมการวิเคราะห์ และรู้จักการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างชำนาญ

ถวิล รัตนพงศ์ ให้ความหมายไว้ว่า ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการระดมทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนและมีประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด ทั้งยังสามารถใช้วิธีการต่างๆเพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ใช้วิธีการและการมอบหมายงานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ<sup>44</sup>

คราด ยอดสวัสดิ์ ให้ความหมายไว้ว่า สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่จะทำให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมไปถึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ และชำนาญจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม มีความสามารถในการวางระบบงาน การจัดทำงบประมาณ การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสม<sup>45</sup>

#### ทักษะด้านการศึกษาและการสอน(educational and instructional skills)

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียน มาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัดโปรแกรมการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ฉะนั้น ทักษะด้านการศึกษาและการสอนเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

เดรกและโรว์(Drake and Roe)ได้ให้ความหมายของทักษะด้านการศึกษาและการสอนว่าเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสอนและการเรียน ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี<sup>46</sup>

<sup>44</sup> ถวิล รัตนพงศ์, ครูชำนาญการพิเศษ, โรงเรียนวัดตะล่อม สัมภาษณ์, 1 พฤษภาคม 2559.

<sup>45</sup> คราด ยอดสวัสดิ์, ครูชำนาญการพิเศษ, โรงเรียนวัดตะล่อม สัมภาษณ์, 1 พฤษภาคม 2559.

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

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวไว้มีอยู่ 3 ส่วนด้วยกันคือ ผู้เรียน หมายถึง นักเรียน ผู้สอน หมายถึง ครู อาจารย์ ที่ทำการสอนและรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการสอน รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ และชี้แนะแนวทางในการแสวงหาความรู้ และบทเรียน หมายถึง การสอนจะสอนอะไร สอนอย่างไร โรงเรียนจึงต้องมีหลักสูตรกำกับไว้ในการเรียนการสอน<sup>47</sup>

วีระ สุภากิจ ว่า ผู้บริหารต้องจัดให้มีการทำแผนการสอนและโครงการสอนเป็นรายวิชาจัดให้ครูทำบันทึกการสอน จัดหาใช้บำรุงรักษาและส่งเสริมการผลิตสื่อการสอนพร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการใช้ จัดหาทรัพยากร แหล่งวิทยาการ และสถานประกอบอาชีพอิสระ จัดห้องสมุดและส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้ใช้ห้องสมุดให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน จัดทำแผนการใช้อุปกรณ์ภายในโรงเรียน และการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับสถานศึกษาอื่น<sup>48</sup>

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดเกี่ยวกับทักษะด้านการศึกษาและการสอน ดังนั้นจึงถือได้ว่า ทักษะทางการศึกษาเป็นความรู้และความชำนาญของผู้บริหารในการจัดการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเป็น นักวิชาการที่ดีจึงจะบริหารงานในโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา

#### ทักษะด้านมนุษย์ (human skills)

ทักษะด้านมนุษย์นั้นก็ถือว่ามีสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติให้เหมาะสม เนื่องจากว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน จึงถือว่ามี ความจำเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารต้องมีทักษะทางด้านมนุษย์นี้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเห็น ความสำคัญในทักษะด้านนี้ จึงให้แนวคิดที่แตกต่างกันออกไป

แคทซ์ (Katz) ได้ให้ความเห็นว่าทักษะด้านมนุษย์ ถือว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการ ปฏิบัติงานและใช้ดุลพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและการรู้จักคน ทักษะด้านนี้ ประกอบด้วยความเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจคนและมีศิลปะ ฝึกตน เป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความ แตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านร่างกายอารมณ์ และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือ ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานฝ่ายต่างๆได้เป็นอย่างดี<sup>49</sup>

<sup>47</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ ,2537), 38.

<sup>48</sup> วีระ สุภากิจ, “การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration)” เอกสาร ประกอบการสอน ภาควิชาการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสาน มิตร, 2540), 3.

<sup>49</sup> Robert L. Katz, “Skills of an Effective Administration” (Harvard Business Review 33, 1 January–February 1955), 22-42.

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้กล่าวว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยคำนึงถึงพื้นฐานของบุคคลและการอยู่ร่วมกันในกลุ่ม สิ่งที่สำคัญต่อทักษะนี้อย่างยิ่งได้แก่ ความเข้าใจตนเองและการยอมรับเป็นอย่างดีและเห็นคุณค่าความสำคัญของบุคคลความหนักแน่น และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นซึ่ง เป็น ความรู้พื้นฐานที่ครอบคลุมถึงความเข้าใจในทักษะสำหรับผู้บริหาร เช่น การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลิกภาพ กลุ่มพลวัต ความต้องการของมนุษย์ การสร้างและกำลังใจ การจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ<sup>50</sup>

อองโฟโซและคณะ(Alfonso and others)ได้แสดงให้เห็นว่า เป็นความสามารถในการเข้าใกล้คนหรือมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จูงใจคนให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน ทำให้กลุ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทักษะนี้เกิดจากการมีความเห็นอกเห็นใจกัน กระตือรือร้นในตนเอง การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การตระหนักในความคิดของผู้อื่นและการปฐมนิเทศเพื่อนร่วมงาน<sup>51</sup>

แฮร์ริส(Harris) มีความเห็นเช่นเดียวกันพร้อมทั้งขยายความว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความเข้าอกเข้าใจ (empathizing) การรู้จักสัมภาษณ์ (interviewing) การรู้จักสังเกต (observing) การรู้จักการนำอภิปราย (leading discussion) ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิด (reflecting feeling and ideas) การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (participating in discussion) การแสดงบทบาทสมมติ (role playing)<sup>52</sup>

นพพงศ์ บุญจิตราตุล กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานด้านใด รวมทั้งการจัดการนิตศการศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ดีเพราะว่าผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียม วัฒนธรรมสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติและค่านิยม บุคคลประเภทต่างๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ หัวหน้าหมวดวิชา ครูผู้สอน พนักงาน เจ้าหน้าที่ นักการภารโรง นักเรียนและผู้ปกครอง จำเป็นที่ผู้บริหารต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่พบว่า งานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถทำงาน

<sup>50</sup> Robert J. Sergiovanni, *Instructional Supervision*, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-335.

<sup>51</sup> Robert J. Alfonso, and others, *Instructional Supervision*, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981), 334-338.

<sup>52</sup> Ben M. Harris, *Supervision Behavior in Education*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985), 16-19.

ร่วมกันได้ ทักษะนี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานและจากจิตวิทยาสังคมของคนหมู่มาก<sup>53</sup>

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ว่า ทักษะด้านมนุษยช่วยผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทักษะทางมนุษยนี้เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับคน ในการใช้คน เพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจในการสร้างและใช้แรงจูงใจ ทักษะด้านมนุษยเป็นความสามารถในการทำงานกับคน<sup>54</sup>

หลุทัย บุตรเศรณี กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย คือ ทักษะเกี่ยวกับมนุษยการจูงใจ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย การสร้างสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทักษะประเภทนี้เป็นเรื่องสำคัญและเป็นทักษะที่ผู้บริหารทุกคนต้องมี<sup>55</sup>

จากทักษะด้านมนุษยที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีและลดความกดดันในการทำงาน โดยอาศัยจากปัจจัยในด้านต่างๆเข้าสนับสนุนเพื่อให้เป็นที่ยอมรับนับถือและเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ถวิล รัตนพงศ์ ให้ความหมายไว้ว่า การรวมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในด้านมนุษยนั้นในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยกย่องกันชมเชย การเสริมแรงทั้งการกระทำ วาจา การให้ความเป็นกันเองและปฏิบัติงานแบบเพื่อนร่วมอาชีพ เข้าใจในหลักธรรมาภิบาล จนสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา ประสานประโยชน์ ในการดำเนินงาน กิจกรรม และโครงการต่างๆ<sup>56</sup>

คราต ยอดสวัสดิ์ ให้ความหมายไว้ว่า การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกัน พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ที่สำคัญคือ การรู้จักวิเคราะห์ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกๆ คนในองค์กร เพื่อให้สามารถมอบหมายภาระงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน รวมไปถึงการให้ความสำคัญและเคารพในศักยภาพของผู้อื่น ที่

<sup>53</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร (กรุงเทพฯ: พิเศษขุ้ การพิมพ์, 2537), 8.

<sup>54</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา” (เอกสารประกอบการสอน กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539), 1-2.

<sup>55</sup> หลุทัย บุตรเศรณี, Pcket MBA ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: บริษัทคู่แข่ง, 2539), 16.

<sup>56</sup> ถวิล รัตนพงศ์, ครูชำนาญการพิเศษ, โรงเรียนวัดตะล่อม สัมภาษณ์, 1 พฤษภาคม 2559.

สามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันทำให้เกิดกระบวนการกลุ่ม ทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามนโยบายและแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน<sup>57</sup>

### ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill)

การมองภาพในองค์กรก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไปนั้น ผู้บริหารถือว่ามึบพบมากที่สุดที่จะกระทำในส่วนนี้ได้ เพราะการที่จะดำเนินการใดๆ นั้น ผู้บริหารเองจะต้องเป็นผู้ที่มีภาพไว้ในใจเสมอว่า เมื่อตัดสินใจทำอะไรลงไปแล้วนั้น จะเกิดประโยชน์ โทษ ผลกระทบทั้งภายในและภายนอกอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เป็นการวางแผนภายในใจของผู้บริหารเองว่าจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกลขนาดไหน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์มากสำหรับองค์กร หากผู้บริหารมีทักษะทางด้านมโนภาพนี้

แคทซ์(Katz)มีความเห็นว่า ความสามารถของผู้บริหารควรเข้าใจมองภาพความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์กรรวมทั้งหมดมีความคิดกว้างไกลครอบคลุมและเชื่อมโยงกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ทั้งทางด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาพและมหภาค เพราะทักษะด้านนี้จำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าสามารถมองภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจน จึงจะสามารถทำงานได้เป็นขั้นตอนและแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ประสิทธิภาพของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป ทำให้การแก้ปัญหาและการมองภาพรวมขององค์กรมีความชัดเจนต่างกัน<sup>58</sup>

เซอร์จิอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่าการบริหารที่สำคัญเกี่ยวกับทักษะด้านมโนภาพ เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการมองภาพรวมของโรงเรียน ทักษะนี้ ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบของโรงเรียนที่เปรียบเสมือนองค์กร ได้แก่ โปรแกรมการสอน ระบบการสอน หน้าที่ของคนในองค์กร เป็นต้น เพราะประสิทธิภาพของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป ทำให้การมองภาพรวมขององค์กรมีความชัดเจนต่างกัน<sup>59</sup>

โบวีและคณะ(Bovee and others) มองว่าทักษะการจัดการด้านมโนภาพเป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารสามารถมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กรความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมและเข้าใจความสัมพันธ์ส่วนต่างๆ ขององค์กร<sup>60</sup>

<sup>57</sup> คราต ยอดสวัสดิ์, ครูชำนาญการพิเศษ, โรงเรียนวัดตะล่อม สัมภาษณ์, 1 พฤษภาคม 2559.

<sup>58</sup> Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administration," (Harvard Business Review 33 1 January-February 1955), 22-42.

<sup>59</sup> Thomas J. Sergiovanni, **Educational Governance and Administration** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1980), 72-73.

<sup>60</sup> Courtland L. Bovee and others, **Management** (New York: McGraw-Hill Inc., 1993), 9.



สมยศ นาวิการ ให้ความหมายไว้ว่าเป็นความสามารถในการเข้าใจความซับซ้อนขององค์กร โดยส่วนรวมและส่วนต่างๆขององค์กรขึ้นอยู่กับอยู่ระหว่างกันอย่างไรเนื่องจากองค์กรมีการดำเนินงานที่ซับซ้อน จึงต้องมีการวางแผนภายในใจตลอดถึงการมองภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจน<sup>61</sup>

วันทนา เมืองจันทร์ ให้ความหมายไว้ว่า การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะการวางแผนที่ดีมีการกำหนดทิศทางล่วงหน้าว่าจะดำเนินการพัฒนาไปในแนวทางใด มิใช่เป็นการพัฒนาที่ปล่อยให้ดำเนินการไปตามธรรมชาติอย่างเลื่อนลอยไร้ซึ่งทิศทาง การดำเนิน การพัฒนานั้น จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ (Vision) เป็นตัวชี้หน้า<sup>62</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ ที่ได้กล่าวเสริมว่า ทักษะด้านมโนภาพเป็นความสามารถในการเข้าถึงปัญหาของส่วนต่างๆ ขององค์กรได้ทั้งหมด และสามารถคิดหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดี และเหมาะสมสำหรับทั้งองค์กร ความสามารถดังกล่าว จะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีขอบเขตการคิดที่กว้างขวางโดยครอบคลุมถึงการพิจารณาจุดประสงค์ขององค์กรมากกว่าที่เป็นความสามารถนึกคิดถึงปัญหาเฉพาะภายในขอบเขตของงานในกลุ่มของตนเท่านั้น<sup>63</sup>

อุบล เล่นวารี ได้กล่าวถึงทักษะความคิดกว้างไกล หรือ ยุทธศาสตร์ ว่า ศักยภาพของบุคคลในการตอบสนองความต้องการการในกิจกรรมต่างๆ เป็นความสามารถในการมองอนาคตโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้สั่งสมตลอดเวลา และหล่อหลอมเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้โดยเปิดใจให้กว้างแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อ่านและฟังให้มาก เป็นนักวิเคราะห์ รู้จักแยกแยะเหตุผล และสรุปประเด็นได้ถูกต้อง<sup>64</sup>

ถวิล รัตนพงศ์ ให้ความหมายไว้ว่า การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ย่อมจะทำให้สามารถมองอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน จนสามารถที่จะกำหนดแนวทาง แผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติงานในการพัฒนาองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จได้ จึงถือเป็นทักษะที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหากผู้บริหาร จะสามารถจัดระบบงานของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>65</sup>

<sup>61</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2538), 4.

<sup>62</sup> วันทนา เมืองจันทร์, ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ: วันทิพย์, 2542), 87.

<sup>63</sup> ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2537), 334.

<sup>64</sup> อุบล เล่นวารี, กลยุทธ์การบริหารการศึกษายุคโลกาภิวัตน์ (กรุงเทพฯ: ธีรพงษ์การพิมพ์, 2538), 40-43.

<sup>65</sup> ถวิล รัตนพงศ์, ครูชำนาญการพิเศษ, โรงเรียนวัดตะล่อม สัมภาษณ์, 1 พฤษภาคม 2559.

คราต ยอดสวัสดิ์ ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและขับเคลื่อนไปตามแนวทาง ตามแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ นั้นหมายถึงผู้บริหารต้องมีบทบาทในการวางแผนงานในการพัฒนาอย่างชัดเจน และถูกต้องตามบริบทของโรงเรียน โดยมีบุคลากรเป็นส่วนร่วมในการทำงาน จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการบริหารในด้านมโนภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเป็นลำดับต่อไป<sup>66</sup>

ทักษะทั้ง 5 ด้าน เป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับการบริหารงานที่ผู้บริหารต้องพัฒนาและฝึกฝนเป็นประจำเพื่อทำให้เกิดความชำนาญ เนื่องจากผู้บริหารจะสามารถบริหารงานวิชาการให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นต้องอาศัยทักษะทั้ง 5 ด้านนี้เข้าเป็นเครื่องมือในการสนับสนุน

### ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนวัดตะล่อม

#### ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนวัดตะล่อม ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2475 ในเนื้อที่ 2 ไร่ 31 ตารางวา เป็นที่ดินของวัดตะล่อม เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ตั้งอยู่เลขที่ 4 หมู่ 1 แขวงคลองขวาง เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร เดิมเป็นโรงเรียนประชาบาลวัดตะล่อม (เกษมบุญเขตอุปถัมภ์) สังกัดอำเภอภาษีเจริญ จังหวัดธนบุรี

พ.ศ. 2488 เปลี่ยนไปสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

วันที่ 1 ตุลาคม 2509 โอนไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดธนบุรี

วันที่ 13 ตุลาคม 2514 โอนไปสังกัดองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี

วันที่ 13 ธันวาคม 2515 โอนไปสังกัดกรุงเทพมหานคร

เริ่มเปิดการเรียนการสอนครั้งแรกมีนักเรียนจำนวน 88 คน ครู 2 คน เปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-4 ต่อมามีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 จึงได้ปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเป็นชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6

#### สภาพปัจจุบัน

โรงเรียนวัดตะล่อม เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร เปิดทำการสอน ตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2558 ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2558 มีนักเรียนทั้งสิ้นจำนวน 260 คน

<sup>66</sup> คราต ยอดสวัสดิ์, ครูชำนาญการพิเศษ, โรงเรียนวัดตะล่อม สัมภาษณ์, 1 พฤษภาคม 2559.

**สถานที่ตั้ง**

เลขที่ 4 หมู่ 1 ซ.บางแวก 86 แขวงคลองขวาง เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร  
รหัสไปรษณีย์ 10600 โทรศัพท์ – โทรสาร : 02-4101805



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กรรณิกา ประสมนาคที่ เรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตเสรีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 2 พบว่า ทักษะของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการศึกษาและการสอนอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความชำนาญในทักษะทางการศึกษา และการสอนเป็นอย่างดี เป็นบุคลากรที่แสวงหาความรู้อยู่เสมอ และมอบงานให้รองผู้บริหารอย่างเท่าเทียม<sup>67</sup>

ภูริชัย ชัยศร เรื่องทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐมพบว่า ทักษะการบริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ด้านการศึกษาและการสอน ด้านความรู้ความคิด ด้านมนุษย ด้านมโนภาพและด้านเทคนิคตามลำดับ อาจเนื่องมาจากการคัดเลือกผู้บริหารในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีขั้นตอนการคัดกรองและเลือกสรรบุคคลที่มีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง จึงทำให้สถานศึกษาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานในฐานะผู้บริหารได้เป็นอย่างดี ผนวกกับในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การทำผลงานวิทยฐานะให้สูงขึ้น การศึกษาคูงานทั้งในและนอกประเทศ การฝึก การอบรม พัฒนาความรู้ เทคนิคการบริหารงานในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และชุมชนจึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก<sup>68</sup>

อรุการณ คุหาเอก เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านมโนภาพและทักษะด้านเทคนิค ซึ่งทักษะด้านมนุษยมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อาจเป็นเพราะทักษะด้านมนุษย เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

<sup>67</sup> กรรณิกา ประสมนาค. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตเสรีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 2” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี ปีที่ 3, ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2554), 110 – 115.

<sup>68</sup> ภูริชัย ชัยศร. “ทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2554)

ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องมีความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งกับผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและนักเรียน เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ซึ่งเป็นการทำงานที่เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการบริหารงานแบบสั่งการเพียงฝ่ายเดียว<sup>69</sup>

จันทร์เพ็ญ ธนะฤกษ์ เรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า อยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีทักษะทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ทักษะทางมนุษย ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนด้วยความจริงใจ เป็นผู้นำทางวิชาการให้แก่บุคลากร และยอมรับในความคิดเห็นและความคิดเห็นของผู้อื่นที่อาจขัดแย้งกันได้<sup>70</sup>

จารุณี สติธัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะการบริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะด้านทางความรู้ความคิด ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย ทักษะทางการศึกษาและการสอน ที่มีความคิดเห็นว่าเป็นว่า ผู้บริหารควรพัฒนากระบวนการเรียนการสอนส่งเสริมให้สอดคล้องกับความต้องการและความถนัดของผู้เรียน รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดระบบดำเนินการ ติดตาม ประเมินผล ได้สอดคล้องกับสถานศึกษาและผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในสถานศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น<sup>71</sup>

<sup>69</sup> อรุณรัตน์ คุณาเอก. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อกรณีพิเศษในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2554)

<sup>70</sup> จันทร์เพ็ญ ธนะฤกษ์. “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” (ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2555). 151 – 158.

<sup>71</sup> จารุณี สติธัย. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1” (ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 2555), 90 – 91.

สายชล แสงแดงชาติ เรื่องทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 พบว่า การสร้างบรรยากาศมิติความผูกพันด้วยการกระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามลำดับ ด้วยการสร้างบรรยากาศการยอมรับ การยกย่อง เพื่อเป็นการให้รางวัล ชมเชยลูกน้องมากกว่าตีเตือนและให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัลมากกว่าระบบอาวุโส มิติมาตรฐานด้วยการแสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมายมากที่สุด ให้ลูกน้องประเมินการบริหารงานและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและมีมาตรฐาน มิติโครงสร้าง ด้วยการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน สามารถอธิบายให้เกิดความกระจ่างในภาระงาน และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้อย่างส่วนด้านเทคนิค มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายการกระจายอำนาจสูงสุดท้าย คือ ด้านมนุษย์ ควรได้รับการพัฒนา เรื่องการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการระดมทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนและมีประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด ทั้งยังสามารถใช้วิธีการต่างๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ ใช้วิธีการและการมอบหมายงานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่จะทำให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมไปถึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ และชำนาญจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม มีความสามารถในการวางระบบงาน การจัดทำงบประมาณ การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสมโดยภาพรวมนั้นส่งผลต่อการบริหารงานในโรงเรียนในด้านต่างๆ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทักษะการบริหาร เพื่อพัฒนาทักษะการบริหารให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นทักษะการบริหารของผู้บริหารจึงไม่แตกต่างกัน<sup>72</sup>

<sup>72</sup> สายชล แสงแดงชาติ. “ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3” (วิทยาสาตร์มหาบัณฑิต(สาธารณสุขศาสตร) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล2555), 134-135.

นายเอนก บุญเฮี้ยะ เรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวมพบว่า ครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นว่ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากกว่าครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี<sup>73</sup>

ธนันษกร ไชยสอน เรื่องกระบวนการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า ผู้บริหารควรจะเข้ารับการอบรมในการบริหารงาน 4 งานหลัก คือ งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงานการเงินและงบประมาณ งานบริหาร งานบุคลากรและงานบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ในสายงาน 4 งานให้มีความรอบรู้ทันสมัยในทุกเรื่อง ทุกด้าน ทุกกฎข้อระเบียบข้อบังคับ อย่างแท้จริงจนสามารถอธิบาย เป็นเรียนรู้ทางวิชาการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเฉพาะเรื่องการเขียนโครงสร้างการบริหารงานวิชาการได้อย่างชัดเจน มีการจัดระบบและนิเทศการเรียนการสอนของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องชัดเจน จัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา โดยชุมชนมีส่วนร่วม อย่างต่อเนื่อง<sup>74</sup>

เศรษฐราณี ทรวดทรง เรื่องทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าทักษะผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นว่ทักษะด้านการศึกษาและการสอนมีความสัมพันธ์กับการบริหารระบบคุณภาพทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้านในระดับสูง อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนเป็นแหล่งวิชาการ มีภารกิจหลัก คือ การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ดังนั้น ในทุกขั้นตอนของการบริหารจึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้เป็นสำคัญ และการที่ผู้บริหารจะกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการจัดการศึกษา วางแผนกลยุทธ์ ที่เหมาะสม สอดคล้องและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการทางการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่กำหนดไว้ได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้

<sup>73</sup> เอนก บุญเฮี้ยะ, “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1” (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรบุรี, 2555) 82.

<sup>74</sup> ธนันษกร ไชยสอน, “กระบวนการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2” (ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย 2556), 84.

ความเข้าใจในการจัดการศึกษา การวัดผลและประเมินผล การนิเทศ เพื่อให้ระบบบริหารจัดการไปอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>75</sup>

อำนาจ พลรักษา เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๒ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าทักษะของผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีทักษะสูงสุดคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ รองมาคือ ด้านเทคนิค ส่วนด้านที่มีพฤติกรรมต่ำสุด คือด้านความคิดรวบยอด ด้วยเหตุเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในหลักการบริหารหรือการจัดการ ตลอดจนมีทักษะในการบริหารหรือการจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะทางด้านการวางแผนงาน ทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม ทักษะทางด้านการจัดการ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ การให้คำแนะนำ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ความรอบรู้ในงานที่ปฏิบัติ ความเป็นผู้นำ และการศึกษาค้นคว้า มีความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยงาน ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานโดยเท่าเทียมกัน ตลอดจนต้องให้ความสำคัญกับ ใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทักษะในการบริหารสถานศึกษาในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน<sup>76</sup>

ชิต๊ะ หรีหน่าย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ที่พบว่าระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม ครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 กลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ผลการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านเทคนิค และด้านความคิดรวบยอดอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค และด้านความคิดรวบยอด อาจเป็นเพราะทักษะการบริหารนั้น เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลในการบริหารงานและการแสดงออกเชิงพฤติกรรมที่ต้องนำไปใช้กับองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารนั้นมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหาร

<sup>75</sup> เศรษฐราณี ทรวดทรง. “ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา” (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร 2556), 172-173.

<sup>76</sup> อำนาจ พลรักษา, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2” (ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556)



แต่ในการบริหารงานที่จะประสบความสำเร็จ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ต้องอาศัยทักษะในการบริหารด้วย และทักษะนั้นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง<sup>77</sup>

บุญยวีร์ เศวดวงศ์สกุล ที่วิจัยแล้วพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 นั้นโดยภาพรวม มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านการศึกษา และการสอน รองลงมาตามลำดับคือ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความรู้ความคิด ซึ่งทักษะด้านความรู้ความคิดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีข้อเสนอแนะนั้นระบุชัดเจนว่าผู้บริหาร ควรพัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความคิด ความชำนาญ ในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>78</sup>

แพรวดาว สอนองผั่น เรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า ผู้บริหารจะต้องมองนโยบาย วิสัยทัศน์ จะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ทิศทางร่วมกัน ร่วมกันกำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียน การจัดการเรียน การพัฒนาศักยภาพ ของผู้เรียน เมื่อกำหนดแล้วก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ จะได้ไปในทิศทางเดียวกัน ประเด็นที่สองจะต้องมองโครงสร้างขององค์กร มอบหมายภารกิจหน้าที่ให้ ชัดเจนตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล และประเด็นสุดท้าย คือ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ อาคาร สถานที่ ต้องวางแผนระยะยาวเพื่ออนาคต รวมทั้งพวกสื่อการสอน เทคโนโลยีต่างๆ ที่ใช้ในการ จัดการเรียนการสอน และจะต้องมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตการมอง ภาพรวมหรือการคิดรวบยอดเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารในแต่ละองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการ จัดการศึกษาเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โดยการระดม สมอบ่งกันของบุคลากรในสถานศึกษา มองให้ออกว่าบทบาทหน้าที่เป็นอย่างไร มีโครงสร้างสายการ ทางการอย่างไร ทักษะที่มีค่ามีผลผลิตต่อรองอันดับสุดท้าย คือ ด้านมนุษย ควรได้รับการพัฒนา เรื่องการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในด้านมนุษยนั้น โดยการบริหารโรงเรียนผู้บริหารควรมีการเปิด

<sup>77</sup> ชีต๊ะ หรีหน่าย, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3” (สำนักบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ สงขลา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, มปป.2555)

<sup>78</sup> บุญยวีร์ เศวดวงศ์สกุล, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 3” (ปริญญาบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช, 2557)

โอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยกย่องกันชมเชย การเสริมแรงทั้งการกระทำ วาจา การให้ความเป็นกันเองและปฏิบัติงานแบบเพื่อนร่วมอาชีพ เข้าใจในหลักธรรมาภิบาล จนสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา ประสานประโยชน์ ในการดำเนินงาน กิจกรรม และโครงการต่างๆ การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกัน พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ที่สำคัญคือ การรู้จักวิเคราะห์ ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกๆ คนในองค์กร เพื่อให้สามารถมอบหมายภาระงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน รวมไปถึงการให้ความสำคัญและเคารพในศักยภาพของผู้อื่น ที่สามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันทำให้เกิดกระบวนการกลุ่ม ทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนา โรงเรียนสู่ความสำเร็จตามนโยบายและแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน<sup>79</sup>

ภูวดล จุลสุคนธ์ เรื่องทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร และครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ที่พบว่าทักษะเกี่ยวกับ ทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู ภาพรวมและ ทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านทักษะการคิดสร้างสรรค์ ด้านทักษะการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ด้านทักษะด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านทักษะการคิด นอกกรอบและด้านทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ผลการเปรียบเทียบทักษะในการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน วิชยฐานะ และขนาดของสถานศึกษาที่สังกัดภาพรวมไม่แตกต่างกัน<sup>80</sup>

ยุพา ทองเรืองเรื่องเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือทักษะด้านความ คิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิควิธีทั้งนี้เพราะผู้บริหารทำหน้าที่ประธาน ในการประชุมครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการเหมาะสมกับสภาพของ

<sup>79</sup> แพรดาว สอนองพันธ์, “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3” (ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2557). 113-114.

<sup>80</sup> ภูวดล จุลสุคนธ์, “ทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี” (ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.2557)

สถานศึกษา ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเงินและควบคุมกำกับติดตามให้สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามระเบียบ<sup>81</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

ทิลลอสัน (Tillotson) ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านมโนภาพ ของนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับสูง โดยได้ศึกษาลำดับความสำคัญตามทฤษฎีของแคทซ์(katz) พบว่า ทักษะด้านมนุษย มีความสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านเทคนิคตามลำดับ<sup>82</sup>

เซโดที่กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นทักษะความสามารถซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรผู้บริหารจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการและมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการจัดการเนื่องจากทักษะการจัดการมีความสำคัญมากสำหรับความสำเร็จขององค์กรของสถาบันการศึกษา<sup>83</sup>

จาวาดิน เอมีน เทรานีและราเมเซนิ(Javadin, Amin, Tehrani and Ramezani) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการธนาคารแต่ละสาขาในเมือง Tehran ประเทศอิหร่าน โดยใช้ทักษะการบริหารของแคทซ์ (Katz) ผลการศึกษาพบว่า ทักษะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ทั้งภาพรวมและรายด้าน หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านมนุษย (Human skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เป็นลำดับ โดยทักษะทางเทคนิคนั้นได้รวมไปถึงประสบการณ์ การศึกษา การฝึกฝน การรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ เทคนิค และเครื่องมือต่างๆ ไปใช้ในการทำงานด้วย ซึ่งเขากล่าวว่าการมีทักษะทางเทคนิคที่ดีจะส่งผลให้เกิดทักษะด้านมนุษยที่ดีขึ้นตามมา ซึ่งทักษะด้านมนุษยก็กล่าวรวมถึงทักษะการสื่อสาร การจัดการปัญหา การสร้างแรงจูงใจ

<sup>81</sup> ยุพา ทองเรือง, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2” (การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557). 60 – 62.

<sup>82</sup> Elizabeth Ann. Tillotson, “An Analysis of Technical, Human and Conceptual skills among student Affairs Administrators in Higher Education” (Dissertation Abstracts International, 23 July 1996), 64-A.

<sup>83</sup> Certo, S. ve Certo, “Modern management concepts and skills” (Upper Saddle River, Nev JerseyAmerika: Pearson Education Inc., 2009), 36.

การควบคุมและการทำงานอย่างเป็นระบบ และเขายังกล่าวอีกว่าการที่ผู้บริหารมีทักษะด้านการบริหารที่เพิ่มมากขึ้น จะส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งขัดแย้งกับ<sup>84</sup>

อเดเกไมล์ (Adegbemile) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนในประเทศไนจีเรีย ให้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัดการบุคลากร และทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการใช้พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยในทักษะด้านการเรียนการสอนนั้น ประกอบด้วย การทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เพื่อจะได้มีจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ ในการสร้างแผนการสอน มีกิจกรรมสำหรับการเรียนการสอน มีการประเมินแผนการเรียนการสอน และประเมินครู เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ๆ สำหรับทักษะการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะความเป็นผู้นำที่กระตุ้นความสนใจของบุคลากร มีความสนใจในการให้ความช่วยเหลือและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร รวมไปถึงเห็นความสำคัญในการตัดสินใจของบุคลากรด้วย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล สำหรับทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วย มีการใช้งบประมาณเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการจัดวิธีการดูแลงบประมาณโดยบุคลากรที่มีความสามารถ มีการเก็บข้อมูลทางการเงินของโรงเรียนอย่างสุจริต และสามารถตรวจสอบสถานะทางการเงินของโรงเรียนได้<sup>85</sup>

โมสทาฟ,ฮาบีป,ฟาร์ซัดและนาฮิด (Afshari Mostafa, Hostafa Habib, Qafouri Farzad and Jabari Nahid) เรื่องทักษะการบริหารจากทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) สำหรับผู้บริหารด้านพลศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิคตามลำดับ โดยการศึกษาครั้งนี้ยังได้ศึกษาความสำคัญของหัวข้อย่อยในทักษะแต่ละด้าน ผลพบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อย่อยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ ความมีวินัย การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการวางแผน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ การมีอารมณ์ดี การมีทักษะการ

<sup>84</sup> Javadin Sayed Reza Sayed, Fereshteh Amin, Mayam Tehrani and Ali Ramezani. "Studying the Relationship Between Managerial Skills and Efficiency of Bank Branchers" (Word Applied Sciences Journal 11,2 2010), 170 – 177.

<sup>85</sup> Oluwadare Adegbemile, "Principals' Competency Needs for Effective Schools' Administration In Nigeria" (Journal of Education and Practice 2,2011)17-18.

สื่อสาร และการมีความเป็นผู้นำในที่ประชุม ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีความรู้ประสบการณ์ในการบริหาร การประเมินผลการทำงานเป็นทีมและการจัดการความแตกแยก<sup>86</sup>

เจนทรีและคณะ (William A. Gentry and others) เรื่องทักษะการบริหาร : มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปตั้งแต่ปีคริสต์ศักราช 1980 พบว่า ทักษะการบริหารที่มีความสำคัญตั้งแต่ปี 1980 นั้น ปัจจุบันยังมีความสำคัญอยู่เช่นเดิม แต่ความสัมพันธ์ขององค์กร, สมรรถนะขององค์กรและผู้บริหาร และการบริหารจัดการเวลา เปลี่ยนไปเมื่อ 15 ปีที่แล้ว รายงานฉบับนี้ระบุว่าทักษะการบริหารมีความสำคัญในระดับที่แตกต่างกันและมีหน้าที่ต่างกันภายใต้สิ่งแวดล้อมของการทำงานในปัจจุบัน<sup>87</sup>

ซาลิซ พาสา เมมเมสโซวกูล (Salih Pasa Memisoglu) ที่พบว่าทักษะของผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องในระดับคุณภาพมาก เมื่อเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการกำหนดเป้าหมายให้ครูที่ดีจะส่งผลให้นักเรียนประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพชีวิตที่ดีที่อยู่บนพื้นฐานที่เกิดจากความไว้วางใจในตัวผู้บริหาร ซึ่งทักษะที่จำเป็นที่ต้องมี คือทักษะการบริหารจัดการมีความสามารถในการดำเนินการซึ่งจะทำให้กระบวนการบรรลุได้จริง ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวินิจฉัยองค์กร มีความรู้เกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะการจัดการซึ่งมีความสำคัญมากสำหรับความสำเร็จขององค์กรสถาบันการศึกษา<sup>88</sup>



<sup>86</sup> Afshari Mostafa, Hostafa Habib, Qafouri Farzad and Jabari Nahid. “Prioritizing Managerial Skills Based on Katz’s Theory in Physical Education Offices of Universities in Iran,” World Applied Sciences Journal 20, 3 (2012) : 388 – 394.

<sup>87</sup> William A. Gentry and others, “Managerial skills: what has changed since the late” 1980, accessed 21 February , 2013 abstract from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-7739&volume= 29&issue= 2&articleid=1713833&show=abstract>

<sup>88</sup> Salih Pasa Memisoglu, “The Perception of Teachers About Management Skills of School Principals” (คณะศึกษาศาสตร์กรมวิทยาศาสตร์การศึกษา Bolu / ตุรกีSümeýra Dilek Uylas, วารสารนานาชาติฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 5, ฉบับที่ 2; กุมภาพันธ์ 2015)

## สรุป

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด พรอมกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาแล้ว จึงอาจ กล่าวได้ว่า ทักษะของผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างมากยิ่งสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารเพราะความสำเร็จของผู้บริหารสามารถวัดได้จากประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ผู้วิจัยได้นำ แนวคิดของเดรกและโรว (Drake and Roe) ที่ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับทักษะ ทั้ง 5 ด้าน คือ 1)ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) 2)ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3)ทักษะด้านการศึกษาและการสอน(educational and instructional skills) 4)ทักษะด้านมนุษย(human skills) และ 5)ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) มาเป็นทฤษฎีในการวิจัยในครั้งนี้ ดังนั้น ทักษะผู้บริหารถือว่ามีอิทธิพลต่อการบริหารในสถานศึกษา โดยใช้ความสามารถในการใช้ความรู้ความคิด ปัญญา ในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่นๆ ทำให้การทำงานหรือกระทำให้บรรลุสู่เป้าหมายปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็ว และถูกต้องโดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ ที่มีอยู่โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความชำนาญ และมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร ทักษะทั้ง 5 ด้าน เป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับการบริหารงานที่ผู้บริหารต้องพัฒนาและฝึกฝนเป็นประจำเพื่อทำให้เกิดความชำนาญ เนื่องจากผู้บริหารจะสามารถบริหารงานของโรงเรียน ให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นต้องอาศัยทักษะทั้ง 5 ด้านนี้เข้าเป็นเครื่องมือในการสนับสนุน ให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างถูกต้องและปราศจากความขัดแย้งในองค์กร พร้อมยังเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้บริหารว่าจะสามารถบริหารงานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพได้

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร 2) แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้บุคลากรโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน รวม 10 คน 2) ครู ประกอบด้วย ครู 1 คน ครูพี่เลี้ยง 3 คน รวม 4 คน 3) คณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ประธานกรรมการ 1 คน ผู้แทนผู้ปกครอง 1 คน ผู้แทนองค์กรชุมชน 1 คน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 คน ผู้แทนศิษย์เก่า 1 คน ผู้แทนองค์กรศาสนา 2 คน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน รวม 13 คน รวมจำนวน 30 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารตามแนวคิดของเดอคและโรว์ ดังนั้น เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางและรายละเอียดต่างๆ ของการวิจัย อันประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยให้เป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดแผนการดำเนินงานไว้ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย** เป็นการศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค ศึกษาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความวารสาร รวมถึงรายงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย** ผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือ ทดสอบ ปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ ใช้เครื่องมือที่ศึกษาและพัฒนาซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพ โดยวิธีการหาค่าความเชื่อมั่นแล้วไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นประชากร แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

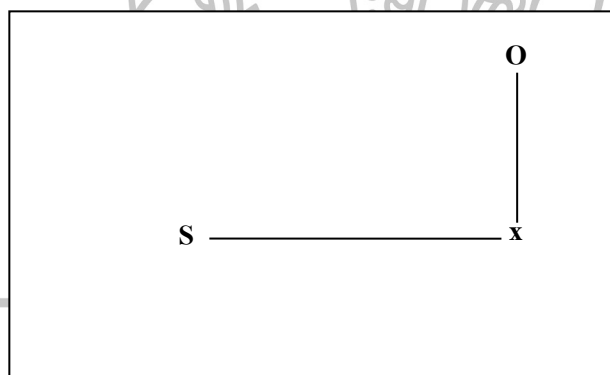
**ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนการวิจัยทำร่างรายงานการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับร่างนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

## ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยมีประสิทธิภาพสูงสุดและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- S หมายถึง ประชากรที่ศึกษา
- X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
- O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ คือ บุคลากรโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1)ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน รวม 10 คน 2)ครู ประกอบด้วย ครู 1 คน ครูพี่เลี้ยง 3 คน รวม 4 คน 3)คณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ประธานกรรมการ 1 คน ผู้แทนผู้ปกครอง 1 คน ผู้แทนองค์กรชุมชน 1 คน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 คน ผู้แทนศิษย์เก่า



1 คน ผู้แทนองค์กรศาสนา 2 คน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน รวม 13 คน รวมจำนวน 30 คน ไม่รวมผู้วิจัย

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ ประกอบด้วยดังนี้

2.1 ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) หมายถึง ความสามารถพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้ความรู้ ความคิดและปัญญา เช่น นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ริเริ่มพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน มีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา มีการใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม มีการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.2 ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานของผู้บริหารที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะ ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคต่างๆ ในการจัดกิจกรรมการวิเคราะห์ และรู้จักการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างชำนาญ เช่น ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ และสามารถใช้กระบวนการทางการบริหารเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีความพร้อมอย่างต่อเนื่อง ใช้เครื่องมือในการดำเนินกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

2.3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการสอนและการเรียน มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา เช่น มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน สามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่อง

การเรียนการสอน มีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการศึกษาได้อย่างเหมาะสม เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ จัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่างๆ ในเรื่องการเรียนการสอนและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานศึกษา มีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู สนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

2.4 ทักษะด้านมนุษย (human skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านมนุษยช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น มีความรู้และสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน สามารถร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ตลอดถึงการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ออกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการประสานสิ่งต่างๆเข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน เช่น สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน มีการกำหนดนโยบายทางการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาได้อย่างครอบคลุม มีการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาและแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สามารถจัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงบางส่วนของงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหน่วยงานที่ต้นสังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มี 2 ประเภท คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารละครผู้สอนตามกรอบแนวคิดของ เดเรคและโรว์ มีข้อความถามตามข้อย่อย 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษย 5) ทักษะด้านมโนภาพ

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต ( Likert ) โดย โดยกำหนดค่าและแปลความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยออกแบบเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structure Interview)

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเป็นทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

1. แบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรม บทความ เอกสารที่เกี่ยวข้อง หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย นำผลการศึกษามาประยุกต์ให้เหมาะสม สร้างเป็นเครื่องมือโดยขอคำแนะนำปรึกษาจาก อาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระและผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ( content validity ) ของแบบสอบถาม โดย นำแบบสอบถามให้อาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ตรวจสอบเนื้อหา โดยใช้เทคนิค IOC ( Index of Item Objective Congruence )

ขั้นที่ 3 นำเครื่องมือไปทดลองใช้ ( try out ) กับโรงเรียนวัดประดู่ บางจาก สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามรวมจำนวน 30 คน

ขั้นที่ 4 รวบรวมแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้ แล้วหาค่าความเชื่อมั่น ( reliability ) ตามวิธีการของครอนบาค ( Cronbach )<sup>89</sup> ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9701

2. แบบสัมภาษณ์ โดยนำแบบสอบถามข้อที่มีคะแนนน้อยมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำหนังสือขอความร่วมมือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรถึงผู้อำนวยการโรงเรียนวัดตะล่อม เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้วทำหนังสือไปยังผู้บริหารโรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม พร้อมทั้งนัดวันเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัย ในการประมวลผลข้อมูลโดยกำหนดขั้นตอน ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ ( frequencies ) และค่าร้อยละ ( percentage )
2. เพื่อให้ทราบทักษะของผู้บริหารโรงเรียนตะล่อม ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) โดยนำคะแนนที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ตามใช้แนวคิดของเบสท์<sup>90</sup> โดยมีรายละเอียด ดังนี้
  - ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 แสดงว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนตะล่อม อยู่ในระดับมากที่สุด
  - ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 3.49 แสดงว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนตะล่อม อยู่ในระดับมาก
  - ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 แสดงว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนตะล่อม อยู่ในระดับปานกลาง
  - ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 แสดงว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนตะล่อม อยู่ในระดับน้อย

<sup>89</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974 ), 161.

<sup>90</sup> John W. Best, “*Research in Education*” ( Englewood Cliffs : Prentice – Hall Inc., 1870), 190.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 แสดงว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม อยู่ในระดับ  
น้อยที่สุด

3. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม โดยใช้การวิเคราะห์  
เนื้อหา (content analysis)

### สรุป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ( descriptive research ) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อ  
ทราบทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร  
โรงเรียนวัดตะล่อม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย บุคลากรโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร  
แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1)ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการ  
โรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน รวม 10 คน 2)ครู ประกอบด้วย ครู 1 คน ครูพี่เลี้ยง 3 คน  
รวม 4 คน 3)คณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ประธานกรรมการ 1 คน ผู้แทนผู้ปกครอง 1 คน  
ผู้แทนองค์กรชุมชน 1 คน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 คน ผู้แทนศิษย์เก่า 1 คน ผู้แทน  
องค์กรศาสนา 2 คน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน รวม 13 คน รวมจำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ใน  
การวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ และทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของเดิร์ค และ โรว์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่  
ค่าความถี่ ( Frequency ) ค่าร้อยละ ( Percentage ) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน ( $\sigma$ ) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจากบุคลากรของโรงเรียนวัดตะล่อม จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน ข้าราชการครูและครูอัตราจ้างของโรงเรียนวัดตะล่อม รวมจำนวน 30 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 30 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารในโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา รวม 30 คน แยกพิจารณาตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพพื้นฐาน จำนวนร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
1)ชาย	18	60.00
2)หญิง	12	40.00
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
1)น้อยกว่า 30 ปี	2	6.67
2)30 – 39 ปี	12	40.00
3)40 – 49 ปี	7	23.33
4)50 ปีขึ้นไป	9	30.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
1)ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	36.67
2)ปริญญาตรี	14	46.67
3)ปริญญาโท	5	16.67
4)ปริญญาโท	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>ตำแหน่ง</b>		
1)ผู้บริหาร	10	33.33
2)ครู	7	23.34
3)คณะกรรมการสถานศึกษา	13	43.33
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
1)ไม่เกิน 5 ปี	10	33.33
2)6 – 10 ปี	5	16.67
3)11 – 15 ปี	4	13.33
4)16 – 20 ปี	8	26.67
5)21 – 25 ปี	0	0.00
6)มากกว่า 25 ปี	3	10.00
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 60 โดยส่วนใหญ่อายุระหว่าง 30 - 39 ปี มีมากที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และเป็นกรรมการสถานศึกษามากที่สุด 13 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีมากที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 คิดเป็นร้อยละ 40.00 โดยมีประสบการณ์ในการทำงานปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี มีมากที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารในโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 1 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 5) ทักษะด้านมโนภาพ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) จำแนกรายด้านและโดยภาพรวม จากประชากรที่ศึกษาจำนวน 30 คน นำไปเปรียบเทียบเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 4 ถึงตารางที่ 9

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

(N = 30)

ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ด้านความรู้ความคิด	4.50	0.30	มากที่สุด
2. ด้านเทคนิค	4.23	0.38	มาก
3. ด้านการศึกษาและการสอน	4.25	0.31	มาก
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.22	0.32	มาก
5. ด้านมโนภาพ	4.19	0.31	มาก
รวม	4.28	0.29	มาก

จากตารางที่ 4 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.28$ ,  $\sigma = 0.29$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และระดับมากมี 4 ด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านความรู้ความคิด ( $\mu = 4.50$ ,  $\sigma = 0.30$ ) ด้านการศึกษาและการสอน ( $\mu = 4.25$ ,  $\sigma = 0.31$ ) ด้านเทคนิค ( $\mu = 4.23$ ,  $\sigma = 0.38$ ) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\mu = 4.22$ ,  $\sigma = 0.32$ ) และด้านมโนภาพ ( $\mu = 4.19$ ,  $\sigma = 0.31$ ) เมื่อพบว่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.29-0.38 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกัน



ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารโรงเรียน  
วัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้ความคิด

(N = 30)

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	มีความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม	4.22	0.43	มาก
2	สามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน	4.63	0.49	มากที่สุด
3	มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	4.63	0.49	มากที่สุด
4	มีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน	4.78	0.43	มากที่สุด
5	มีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา	4.70	0.47	มากที่สุด
6	มีการใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	4.33	0.48	มาก
7	มีการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.23	0.43	มาก
<b>รวม</b>		4.50	0.30	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้ความคิด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.50$ ,  $\sigma = 0.30$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม ด้านความรู้ความคิด อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ และระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ข้อที่มีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูงสุด ( $\mu = 4.78$ ,  $\sigma = 0.43$ ) รองลงมา คือ ข้อมีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา ( $\mu = 4.70$ ,  $\sigma = 0.47$ ) รองลงมา คือ ข้อสามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน ( $\mu = 4.63$ ,  $\sigma = 0.49$ ) ซึ่งเท่ากับ ข้อมีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.63$ ,  $\sigma = 0.49$ ) รองลงมา คือ ข้อมีการใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ( $\mu = 4.33$ ,  $\sigma = 0.48$ ) รองลงมา คือ ข้อมีการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\mu = 4.23$ ,  $\sigma = 0.43$ ) และข้อมีความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับต่ำสุด ( $\mu = 4.22$ ,  $\sigma = 0.43$ )

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารโรงเรียน  
วัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านเทคนิค

(N = 30)

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ	4.23	0.43	มาก
2.	สามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ	4.20	0.49	มาก
3.	สามารถใช้วิธีการต่างๆเพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ	4.20	0.41	มาก
4.	ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน	4.30	0.47	มาก
5.	มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ	4.23	0.43	มาก
6.	สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	4.20	0.48	มาก
7.	มีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่	4.27	0.45	มาก
รวม		4.23	0.38	มาก

จากตารางที่ 6 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.80$  ,  $\sigma = 0.82$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม ด้านด้านเทคนิคอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ข้อใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน อยู่ในระดับสูงสุด ( $\mu = 4.30$  ,  $\sigma = 0.47$ ) รองลงมาคือ ข้อมีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ( $\mu = 4.27$  ,  $\sigma = 0.45$ ) รองลงมาคือ ข้อมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ( $\mu = 4.23$  ,  $\sigma = 0.43$ ) ซึ่งมีระดับคะแนนเท่ากับ ข้อมีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ ( $\mu = 4.23$  ,  $\sigma = 0.43$ ) รองลงมาคือ ข้อสามารถใช้วิธีการต่างๆเพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ( $\mu = 4.20$  ,  $\sigma = 0.41$ ) รองลงมาคือ ข้อสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ( $\mu = 4.20$  ,  $\sigma = 0.48$ ) และข้อสามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ อยู่ในระดับต่ำที่สุด ( $\mu = 4.20$  ,  $\sigma = 0.49$ )

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารโรงเรียน  
วัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการศึกษาและการสอน

(N = 30)

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1.	มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน	4.13	0.35	มาก
2.	สามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอน	4.27	0.47	มาก
3.	มีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการศึกษาได้อย่างเหมาะสม	4.17	0.38	มาก
4.	เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ	4.43	0.50	มาก
5.	จัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่างๆ ในเรื่องการเรียนการสอนและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานศึกษา	4.27	0.45	มาก
6.	มีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู	4.20	0.41	มาก
7.	สนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.27	0.44	มาก
	รวม	4.25	0.31	มาก

จากตารางที่ 7 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการศึกษาและการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.25$  ,  $\sigma = 0.31$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม ด้านการศึกษาและการสอน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ข้อเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูงสุด ( $\mu = 4.43$  ,  $\sigma = 0.50$ ) รองลงมาคือ ข้อสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.27$  ,  $\sigma = 0.44$ ) รองลงมาคือ ข้อสามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอน ( $\mu = 4.27$  ,  $\sigma = 0.47$ ) รองลงมาคือ ข้อจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่างๆ ในเรื่องการเรียนการสอนและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานศึกษา ( $\mu = 4.27$  ,  $\sigma = 0.45$ ) รองลงมาคือ ข้อมีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู ( $\mu = 4.20$  ,  $\sigma = 0.41$ ) รองลงมาคือ ข้อมีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการศึกษาได้อย่างเหมาะสม ( $\mu = 4.17$  ,  $\sigma = 0.38$ ) และข้อมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน อยู่ในระดับต่ำที่สุด ( $\mu = 4.13$  ,  $\sigma = 0.35$ )

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารโรงเรียน  
วัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านมนุษย

(N = 30)

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	มีความรู้และสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.27	0.45	มาก
2	มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.23	0.43	มาก
3	ให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน	4.30	0.47	มาก
4	สามารถร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ตลอดถึงการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.10	0.31	มาก
5	ให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ	4.23	0.43	มาก
6	ให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	4.17	0.38	มาก
7	ใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.23	0.43	มาก
รวม		4.22	0.32	มาก

ตารางที่ 8 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านมนุษย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.22$ ,  $\sigma = 0.32$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม ด้านมนุษย อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ข้อที่ให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูงสุด ( $\mu = 4.30$ ,  $\sigma = 0.47$ ) รองลงมาคือ ข้อมีความรู้และสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.27$ ,  $\sigma = 0.45$ ) รองลงมาคือ ข้อมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.23$ ,  $\sigma = 0.43$ ) ซึ่งมีระดับคะแนนเท่ากับ ข้อให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ( $\mu = 4.23$ ,  $\sigma = 0.43$ ) ซึ่งมีระดับคะแนนเท่ากับ ข้อใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.23$ ,  $\sigma = 0.43$ ) รองลงมาคือ ข้อให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ( $\mu = 4.17$ ,  $\sigma = 0.38$ ) และ ข้อสามารถร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ตลอดถึงการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\mu = 4.10$ ,  $\sigma = 0.31$ )

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัด  
ตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านมโนภาพ

(N = 30)

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
29	สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของ สถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน	4.17	0.39	มาก
30	มีการกำหนดนโยบายทางการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพ ของสถานศึกษา	4.20	0.41	มาก
31	มีการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่าง เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	4.17	0.37	มาก
32	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.27	0.45	มาก
33	สามารถจัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.13	0.34	มาก
34	มีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงบางส่วนองงาน เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	4.23	0.43	มาก
35	สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหน่วยงานที่ตน สังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น	4.13	0.36	มาก
	รวม	4.19	0.31	มาก

ตารางที่ 9 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านด้านมโนภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.19$  ,  $\sigma = 0.31$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม ด้านด้านมโนภาพ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ข้อที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา อยู่ในระดับสูงสุด ( $\mu = 4.27$  ,  $\sigma = 0.45$ ) รองลงมาคือ ข้อมีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงบางส่วนองงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ( $\mu = 4.23$  ,  $\sigma = 0.43$ ) รองลงมาคือ ข้อมีการกำหนดนโยบายทางการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา ( $\mu = 4.20$  ,  $\sigma = 0.41$ ) รองลงมาคือ ข้อมีการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ( $\mu = 4.17$  ,  $\sigma = 0.37$ ) รองลงมาคือ ข้อสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ( $\mu = 4.17$  ,  $\sigma = 0.39$ )รองลงมาคือ ข้อสามารถจัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.13$  ,  $\sigma = 0.34$ ) และข้อสามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\mu = 4.13$  ,  $\sigma = 0.31$ )

### ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร

แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้

#### 1. ด้านมโนภาพ

การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ย่อมจะทำให้สามารถมองอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน จนสามารถที่จะกำหนดแนวทาง แผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติงานในการพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ จึงถือเป็นทักษะที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหากผู้บริหารจะสามารถจัดระบบงานของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและขับเคลื่อนไปตามแนวทาง ตามแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ นั่นหมายถึงผู้บริหารต้องมีมโนภาพในการวางแผนงานในการพัฒนาอย่างชัดเจนและถูกต้องตามบริบทของโรงเรียน โดยมีบุคลากรเป็นส่วนร่วมในการทำงาน จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการบริหารในด้านมโนภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเป็นลำดับต่อไป

#### 2. ด้านมนุษย

การร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในด้านมนุษยนั้นในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยกย่องกันชมเชย การเสริมแรงทั้งการกระทำ วาจา การให้ความเป็นกันเองและปฏิบัติงานแบบเพื่อนร่วมอาชีพ เข้าใจในหลักธรรมาภิบาล จนสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา ประสานประโยชน์ในการดำเนินงาน กิจกรรม และโครงการต่างๆ การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ที่สำคัญคือ การรู้จักวิเคราะห์ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกๆ คนในองค์กร เพื่อให้สามารถมอบหมายภาระงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน รวมไปถึงการให้ความสำคัญและเคารพในศักยภาพของผู้อื่นที่สามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันทำให้เกิดกระบวนการกลุ่ม ทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามนโยบายและแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน

#### 3. ด้านเทคนิค

ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการระดมทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนและมีประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด ทั้งยังสามารถใช้วิธีการต่างๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ใช้วิธีการและการมอบหมายงานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการ

ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่จะทำให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมไปถึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ และชำนาญจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม มีความสามารถในการวางระบบงาน การจัดทำงบประมาณ การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสม



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม 2) แนวทางการพัฒนาการทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานครผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารตามแนวคิดของเดรก และ โรว์ (Drake and Roe) โดยใช้บุคลากรสถานศึกษาในโรงเรียนวัดตะล่อม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1)ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน รวม 10 คน 2)ครู ประกอบด้วย ครู 1 คน ครูพี่เลี้ยง 3 คน รวม 4 คน 3)คณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ประธานกรรมการ 1 คน ผู้แทนผู้ปกครอง 1 คน ผู้แทนองค์กรชุมชน 1 คน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 คน ผู้แทนศิษย์เก่า 1 คน ผู้แทนองค์กรศาสนา 2 คน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน รวม 13 คน รวมจำนวน 30 คน ได้รับแบบสอบถามกลับมาคิดเป็นร้อยละ 100 แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อให้ได้ค่าสถิติจากการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปการวิจัยได้ดังนี้

1. ทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะของผู้บริหารด้านความรู้ความคิด ทักษะของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน ทักษะของผู้บริหารด้านเทคนิค ทักษะของผู้บริหารด้านมนุษยและด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดคือทักษะของผู้บริหารด้านมโนภาพ

2. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม จากการสัมภาษณ์บุคลากรภายในโรงเรียนที่มีคุณวุฒิสูงสุด พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร ควรได้รับการพัฒนาทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ ทักษะผู้บริหารด้านมนุษยและทักษะผู้บริหารด้านเทคนิคโดยเรียงตามลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิต จากน้อยไปมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทักษะผู้บริหารของโรงเรียนวัดตะล่อม สำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 3 ด้านนี้มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด 3 อันดับ ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้บริหาร



ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมากได้แก่ 1) ทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ คือผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถคาดคะเนภาพอนาคตของโรงเรียนที่มาจากปัญญา ซึ่งการมองอนาคตขององค์กรจากความคิดนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ สร้างแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตาม โดยโรงเรียนไม่สามารถสร้างภาพในอนาคตได้หากผู้บริหารขาดทักษะในการกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนไว้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน จึงจะสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนไปเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบกับต้องมีแผนงานในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนจะต้องมีเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตเช่นในปัจจุบัน 2) ทักษะผู้บริหารด้านมนุษย์ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นโดยเน้นให้เป็นไปในแนวทางของการปรึกษาหารือ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยอมรับในความสามารถของบุคลากรรวมถึงการยกย่องให้เกียรติกันในฐานะของคนที่อยู่ในสายงานหรือเพื่อนร่วมอาชีพ การอยู่ร่วมและปฏิบัติงานแบบเพื่อนร่วมอาชีพ เข้าใจในหลักธรรมาภิบาล จะต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา ประสานประโยชน์ ในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ที่สำคัญคือ การรู้จักให้ความสำคัญและเคารพในศักยภาพของผู้อื่น และกระบวนการกลุ่ม-ทีม ในการทำงานเพื่อมุ่งมั่นตั้งใจที่จะจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความเจริญก้าวหน้าทุกด้าน ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมโลก มุ่งเน้นส่งเสริมทักษะความรู้ ความสามารถทางวิชาการควบคู่กับการเสริมสร้างคุณธรรมเพื่อให้เด็กเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมต่อไป 3) ทักษะผู้บริหารด้านเทคนิคควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการระดมทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนและมีประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด ทั้งยังสามารถใช้วิธีการต่างๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ใช้วิธีการและการมอบหมายงานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่จะทำให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมไปถึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ และชำนาญจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม มีความสามารถในการวางระบบงาน การจัดทำงบประมาณ การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ในการจัดท้าวสคูปกรณมาใช้ในการบริหารได้เหมาะสม

### อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับกลางเท่านั้น ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ไม่ว่าจะประสบปัญหาอย่างไรผู้บริหารก็จะใช้กลยุทธ์ในการบริหารงาน ใช้ทักษะด้านความรู้ ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอนในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างเฉลียวฉลาด มีเทคนิค และทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่มีความสำคัญกับการคิดเชิงระบบที่นำไปสู่การทำงานอย่างเป็นระบบซึ่งจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานอย่างยิ่ง เป็นผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียนเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดหรือวางแผนทางโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อจะได้นำมาดำเนินการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามที่วางแผนกลยุทธ์ไว้ให้มากที่สุด เป็นผู้บริหารที่มีทักษะด้านความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนสามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอน เป็นผู้บริหารที่มีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการศึกษาได้อย่างเหมาะสม เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่างๆ ในเรื่องการเรียนการสอนและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโรงเรียน เป็นผู้มี ความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู รวมถึงสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างและนำกระบวนการต่างๆ หรือใช้วิธีการต่างๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญเหมาะสมตามบริบทและความแตกต่างของโรงเรียน สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนวย พลรักษา ไตศึกษาวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าทักษะของผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีทักษะสูงสุดคือ ด้านมนุษย ะรรม คือ ด้านเทคนิค

ส่วนด้านที่มีพฤติกรรมต่ำสุด คือด้านความคิดรวบยอด ด้วยเหตุเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในหลักการบริหารหรือการจัดการ ตลอดจนมีทักษะในการบริหารหรือการจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะทางด้านการวางแผนงานและโครงการ ทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม ทักษะทางด้านการจัดการ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ การให้คำแนะนำ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ความรอบรู้ในงานที่ปฏิบัติ ความเป็นผู้นำ และการศึกษาค้นคว้า มีความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยงาน ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานโดยเท่าเทียมกัน ตลอดจนต้องให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบายของสถานศึกษา เข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของชาติ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของหน่วยงาน สามารถวางแผนในการปฏิบัติงาน ใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทักษะในการบริหารสถานศึกษาในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของซาลิช พาชวา เมมเมสโซวกุล ไตศึกษาวิจัยเรื่องความเห็นของครูเกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าทักษะของผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของกลุ่มอยู่ในระดับคุณภาพมาก เมื่อเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทักษะด้านคุณภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด นั่นคือการกำหนดเป้าหมายให้ครูที่ดีจะส่งผลให้นักเรียนประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพชีวิตที่ดีที่อยู่บนพื้นฐานที่เกิดจากความไว้วางใจในตัวผู้บริหาร ซึ่งทักษะที่จำเป็นที่ต้องมี คือทักษะการบริหารจัดการมีความสามารถในการดำเนินการซึ่งจะทำให้กระบวนการบรรลุได้จริง ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวินิจฉัยองค์กร มีความรู้เกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะการจัดการซึ่งมีความสำคัญมากสำหรับความสำเร็จขององค์กรสถาบันการศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของทิลลอสสัน ไตศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษาระดับสูงของ Texas Association of College and University Student Personnel Administrators (TACUSPA) ซึ่งไตศึกษาลำดับความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ด้านของ แคทซ์ (Katz) ไตแก ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีความสำคัญลำดับแรก คือ ทักษะทางมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดการ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมา ไตแก ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ทักษะผู้บริหารด้านความรู้ความคิด ทักษะผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน ทักษะผู้บริหารด้านเทคนิค ทักษะผู้บริหารด้านมนุษย์

และทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ ทั้งนี้พบว่า ทักษะผู้บริหารด้านความรู้ความคิดมีค่าระดับมากที่สุด น่าจะเป็นเพราะว่า บุคคลที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารโรงเรียนนั้นต้องมีคุณสมบัติตามข้อกำหนดของ ต้นสังกัดไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคุณสมบัติทางการศึกษาที่ต้องจบการศึกษาด้านการบริหาร การศึกษาในระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะ ผ่านการทดสอบความรู้ ความสามารถทั้งการสอบวัดความรู้ความสามารถ การฝึกงานในด้านบริหาร ยกตัวอย่างเช่นตำแหน่ง ผู้บริหารที่เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีวุฒิ ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา และดำรงตำแหน่งครูไม่น้อยกว่า 4 ปีสำหรับปริญญาตรี และ 2 ปี สำหรับปริญญาโทขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาด้านการบริหารการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทและมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา หรือตำแหน่งของผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเป็น ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และดำรงตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่ง ดังต่อไปนี้ 1) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 4 ปี 2) เจ้าหน้าที่บริหาร การศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษานิเทศก์หรือบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค.(2) และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วย หรือ ผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี 4) ครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ รวมทั้งต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อสอบคัดเลือกผ่านแล้วยังต้องผ่านกระบวนการฝึกปฏิบัติจริงในฐานะ ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อนที่จะได้รับการแต่งตั้งบรรจุให้ดำรงตำแหน่ง เป็นต้น อีกทั้งมีความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ในสังกัดกรุงเทพมหานครได้อย่างดี สามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทาง ในการบริหารงาน สร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา มีภาวะความเป็นผู้นำ ทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเพิ่ม สมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพราะผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนใหญ่จะผ่านการเป็นครูมาก่อน มีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษาและ ตอบสนองนโยบายของต้นสังกัดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคล ที่มีทักษะด้านความรู้ความคิดจึงเป็นทักษะการบริหารที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถและทักษะการบริหารทุกด้านเพื่อให้สามารถบริหารจัดการ สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่สำคัญหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน ยังส่งเสริม ให้มีการจัดอบรมสัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถที่จะลาศึกษาต่อ ใน ระดับที่สูงขึ้นได้อีกโดยสนับสนุนทั้งเรื่องของเวลาและทุนทรัพย์ต่างๆ ในด้านทักษะการบริหาร จึง สันนิษฐานกลายเป็นคุณสมบัติของผู้บริหาร ตรงกับคำกล่าวของเซโตที่กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหาร

จัดการของผู้บริหารเป็นทักษะความสามารถซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรผู้บริหารจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการและมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการจัดการเนื่องจากทักษะการจัดการมีความสำคัญมากสำหรับความสำเร็จขององค์กรของสถาบันการศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของภูวดล จุลสุคนธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ที่พบว่าทัศนะเกี่ยวกับทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู ภาพรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านทักษะการคิดสร้างสรรค์ ด้านทักษะการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ด้านทักษะด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านทักษะการคิดนอกกรอบและด้านทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ผลการเปรียบเทียบทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน วิชยฐานะ และขนาดของสถานศึกษาที่สังกัดภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับบุญยรรยีย์ เสวตวงศ์สกุล ที่วิจัยแล้วพบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 นั้นโดยภาพรวมมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน รองลงมาตามลำดับคือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความรู้ความคิด ซึ่งทักษะด้านความรู้ความคิดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีข้อเสนอแนะนั้นระบุชัดเจนว่าผู้บริหารควรพัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความคิด ความชำนาญ ในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทักษะผู้บริหารด้านที่มีค่าเฉลี่ยมัชฌิมเลขคณิตรองลงมาคือ ทักษะผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน ซึ่งระดับคุณภาพมาก นั้นเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนเพราะผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนใหญ่จะผ่านการเป็นครูผู้สอนมาก่อน สามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอนไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถในการตรวจแผนการสอน การวัดและประเมินผล มีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการศึกษา การจัดการงานด้านวิชาการ ได้อย่างเหมาะสม เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพการนิเทศกำกับติดตามงาน กิจกรรมและโครงการต่างๆจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่างๆ ในเรื่องการเรียนการสอน และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานศึกษามีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครูสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิกา ประสมนาค ที่ทำการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตเสรีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 2 พบว่า ทักษะของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการศึกษา และการสอนอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความชำนาญในทักษะทางการศึกษา และการสอนเป็นอย่างดี เป็นบุคลากรที่แสวงหาความรู้อยู่เสมอ และมอบงานให้รองผู้บริหาร อย่างเท่าเทียม และสอดคล้องกับงานวิจัยของเศรษฐราณี ทรวดทรง ที่ทำการวิจัยเรื่องทักษะ การบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ทักษะผู้บริหารโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นว่าทักษะด้านการศึกษาและการสอนมีความสัมพันธ์กับ การบริหารระบบคุณภาพทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 7 ด้านในระดับสูง อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนเป็นแหล่งวิชาการ มีภารกิจหลัก คือ การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ สอดคล้อง กับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ดังนั้น ในทุกขั้นตอนของการบริหารจึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ เป็นสำคัญ และการที่ผู้บริหารจะกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการจัดการศึกษา วางแผนกลยุทธ์ ที่ เหมาะสม สอดคล้องและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการทางการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุตาม ทิศทางที่กำหนดไว้ได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษา การวัดผลและ ประเมินผล การนิเทศ เพื่อให้ระบบบริหารจัดการไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัย ของอเดเกไมล์ (Adegbemile) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับการ บริหารโรงเรียนในประเทศไนจีเรีย ให้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัด การบุคลากร และทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน มีความ จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการใช้พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยในทักษะด้านการเรียนการสอน นั้น ประกอบด้วย การทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียน การสอน เพื่อจะได้มีจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ ในการสร้างแผนการสอน มีกิจกรรม สำหรับการเรียนการสอน มีการประเมินแผนการเรียนการสอน และประเมินครู เพื่อนำไปพัฒนาให้ เกิดสิ่งใหม่ๆ สำหรับทักษะการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะความเป็นผู้นำที่กระตุ้นความสนใจของบุคลากร มีความสนใจในการให้ความ ช่วยเหลือและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร รวมไปถึงเห็นความสำคัญในการตัดสินใจของบุคลากรด้วย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของแต่ละ บุคคล สำหรับทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วย มีการ ใช้งบประมาณเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการจัดวิธีการดูแลงบประมาณโดย บุคลากรที่มีความสามารถ มีการเก็บข้อมูลทางการเงินของโรงเรียนอย่างสุจริต และสามารถตรวจสอบ สถานะทางการเงินของโรงเรียนได้ หากแต่ขัดแย้งกับผลงานวิจัยของจารุณี สถิตย์เรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอะเซจเทรา เขต 1 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะการบริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะด้านทางความรู้ความคิด ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย ทักษะทางการศึกษาและการสอน ที่มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรพัฒนากระบวนการเรียนการสอนส่งเสริมให้สอดคล้องกับความต้องการและความถนัดของผู้เรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดระบบดำเนินการ ติดตาม ประเมินผล ได้สอดคล้องกับสถานศึกษาและผู้บริหาร ส่งเสริมพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในสถานศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น

ทักษะผู้บริหารด้านที่มีค่าเฉลี่ยมีขนิมเลขคณิตรองลงมาคือ ทักษะของผู้บริหารด้านเทคนิค ซึ่งระดับคุณภาพระดับมาก นั้นเป็นเพราะว่า ผู้บริหารอยู่ในช่วงกำลังพัฒนาหาแนวทาง วิธีการ และเทคนิคต่างๆ เข้าสอดคล้องกับระบบต่างๆ เพื่อลดความซับซ้อน สร้างความรวดเร็ว ลดภาระงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ และสามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ โดยสามารถใช้วิธีการต่างๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูด และการเขียน มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังมีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ตรงกับคำกล่าวของแมคเคนน่า ที่กล่าวไว้ว่า เรื่องแนวโน้มและบริบทในการพัฒนาทักษะการบริหาร ว่าทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นทักษะการจัดการมีความสำคัญมากสำหรับความสำเร็จขององค์กรของสถาบันการศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของยูพา ทองเรือง เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิควิธีทั้งนี้เพราะผู้บริหารทำหน้าที่ประธานในการประชุมครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเงินและควบคุมกำกับติดตามให้สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามระเบียบ และสอดคล้องกับงานวิจัย จาวาดิน เอมีน เทรานี และรามะซานี (Javadin Tehrani and Ramezani) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการธนาคารแต่ละสาขาในเมือง Tehran ประเทศอิหร่าน โดยใช้ทักษะการบริหารของแคทซ์ (Katz) ผลการศึกษาพบว่า ทักษะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ทั้งภาพรวมและรายด้าน หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะด้านเทคนิค (Technical

skill) เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านมนุษย (Human skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เป็นลำดับ โดยทักษะทางเทคนิคนั้นได้รวมไปถึงประสบการณ์ การศึกษา การฝึกฝน การรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ เทคนิค และเครื่องมือต่างๆ ไปใช้ในการทำงานด้วย ซึ่งเขากล่าวว่าการมีทักษะทางเทคนิคที่ดีจะส่งผลให้เกิดทักษะด้านมนุษยที่ดีขึ้นตามมา ซึ่งทักษะด้านมนุษยก็กล่าวรวมถึงทักษะการสื่อสาร การจัดการปัญหา การสร้างแรงจูงใจ การควบคุมและการทำงานอย่างเป็นระบบ และเขายังกล่าวอีกว่าการที่ผู้บริหารมีทักษะด้านการบริหารที่เพิ่มมากขึ้น จะส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งขัดแย้งกับภุริชัย ชัยศร ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐมพบว่า ทักษะการบริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ด้านการศึกษาและการสอน ด้านความรู้ความคิด ด้านมนุษย ด้านนิมภาพและด้านเทคนิคตามลำดับ อาจเนื่องมาจากการคัดเลือกผู้บริหารในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีขั้นตอนการคัดกรองและเลือกสรรบุคคลที่มีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง จึงทำให้สถานศึกษาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานในฐานะผู้บริหารได้เป็นอย่างดี ผนวกกับในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การทำผลงานวิทยฐานะให้สูงขึ้น การศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศ การฝึก การอบรม พัฒนาความรู้ เทคนิคการบริหารงานในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และชุมชนจึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะด้านมนุษยมีผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยอันดับรองสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะด้านมนุษยเป็นทักษะที่ใช้สร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดการประสานงาน เกิดการจูงใจ เกิดการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อโน้มน้าวให้คนร่วมมือกันในการทำงาน และเป็นทักษะ ที่เป็นความสามารถประสานงานกับคน รู้จักการเรียนรู้ผู้อื่น เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี รู้จักการสร้างทีมงาน เพื่อให้คนอยากทำงาน รักการทำงาน เป็นเจ้าของงาน ผู้บริหารยุคใหม่ต้องติดต่อประสานงานกับผู้ปกครอง ชุมชน ต้องโน้มน้าวให้ทุกฝ่ายเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วยหลักการบริหารสถานศึกษาโดยการกระจายอำนาจ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยใช้ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับผู้อื่น และให้ความเป็นกันเองกับครู เพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานมีการพิจารณามอบหมายงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาและบุคลากรในโรงเรียนตามความถนัด ประสานงานกับชุมชน องค์กร และเครือข่ายผู้ปกครองให้สามารถร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ตลอดถึงการประสานงานได้ ให้โอกาส



กับครูในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน ใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณกรณ์ คุณาเอก ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค ซึ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อาจเป็นเพราะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องมีความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งกับผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและนักเรียน เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ซึ่งเป็นการทำงานที่เป็น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการบริหารงานแบบสั่งการเพียงฝ่ายเดียว และสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์เพ็ญ ธนะฤกษ์ ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า อยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีทักษะทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนด้วยความจริงใจ เป็นผู้นำทางวิชาการให้แก่บุคลากร และยอมรับในความคิดพลาดและความคิดเห็นของผู้อื่นที่อาจขัดแย้งกันได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของโมสทาฟา, ฮาบีบ, ฟาร์ซัด และนาฮิด (Mostafa, Habib, Farzad and Nahid) ได้ทำการศึกษาการจัดลำดับความสำคัญของทักษะการบริหารจากทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) สำหรับผู้บริหารด้านพลศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิคตามลำดับ โดยการศึกษาครั้งนี้ยังได้ศึกษาความสำคัญของหัวข้อย่อยในทักษะแต่ละด้าน ผลพบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อย่อยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ ความมีวินัย การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการวางแผน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ การมีอารมณ์ดี การมีทักษะการสื่อสาร และการมีความเป็นผู้นำในที่ประชุม ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีความรู้ประสบการณ์ในการบริหาร การประเมินผลการทำงานเป็นทีมและการจัดการความแตกต่าง

ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

ทักษะด้านโนภาพ เป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารส่งผลให้ผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวม และยังรวมถึงเรื่องการวางแผนซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร นอกจากนี้ทักษะด้านโนภาพยังรวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กร และยังรวมถึงความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน เช่น กำหนดนโยบายทางการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา วิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สามารถจัดระบบงานของสถานศึกษาให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงบางส่วนของการดำเนินงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมทั้งหน่วยงานที่ต้นสังกัดอยู่และหน่วยงานอื่น และตรงกับงานวิจัยของเจนทรีและคณะ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหาร : มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปตั้งแต่ปีคริสตศักราช 1980 พบว่า ทักษะการบริหารที่มีความสำคัญตั้งแต่ปี 1980 นั้น ปัจจุบันยังมีความสำคัญอยู่เช่นเดิม ซึ่งแตกต่างกับผลการวิจัยของซีต๊ะ ตรีหน้ายได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ที่พบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม ครูหัวหน้ากลุ่มงาน 4 กลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ผลการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านเทคนิค และด้านความรอบคอบอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค และด้านความคิดรอบคอบ อาจเป็นเพราะทักษะการบริหารนั้น เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลในการบริหารงานและการแสดงออกเชิงพฤติกรรมที่ต้องนำไปใช้กับองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารนั้นมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหาร แต่ในการบริหารงานที่จะประสบความสำเร็จ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ต้องอาศัยทักษะในการบริหารด้วย และทักษะนั้นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของนายเอนก บุญเฮี้ยะ ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ทักษะทางเทคนิค รองลงมาคือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางความคิดรอบคอบ ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม พบว่า ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด 3 อันดับ เรียงจากน้อยไปมาก ได้ดังนี้ ทักษะด้านมโนภาพ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด ควรได้รับการพัฒนาเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ ย่อมจะทำให้สามารถมองอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน จนสามารถที่จะกำหนดแนวทาง แผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติงานในการพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ จึงถือเป็นทักษะที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหากผู้บริหารจะสามารถจัดระบบงานของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและขับเคลื่อนไปตามแนวทาง ตามแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ นั่นหมายถึงผู้บริหารต้องมีมโนภาพในการวางแผนงานในการพัฒนาอย่างชัดเจนและถูกต้องตามบริบทของโรงเรียน โดยมีบุคลากรเป็นส่วนร่วมในการทำงาน จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการบริหารในด้านมโนภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเป็นลำดับต่อไป ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ แพรดาว สอนองผัน ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า ผู้บริหารจะต้องมองนโยบาย วิสัยทัศน์ จะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ทิศทางร่วมกัน ร่วมกันกำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียน การจัดการเรียน การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เมื่อกำหนดแล้วก็มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบจะได้ไปในทิศทางเดียวกัน ประเด็นที่สองจะต้องมองโครงสร้างขององค์กร มอบหมายภารกิจหน้าที่ให้ชัดเจนตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล และประเด็นสุดท้าย คือ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ อาคาร สถานที่ต้องวางแผนระยะยาวเพื่ออนาคต รวมทั้งทุกสื่อการสอน เทคโนโลยี ต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และจะต้องมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ในอนาคตการมองภาพรวมหรือการคิดรวบยอดเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารในแต่ละองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการจัดการศึกษาเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โดยการระดมสมองกันของบุคลากรในสถานศึกษา มองให้ออกกว่าบทบาทหน้าที่เป็นอย่างไร มีโครงสร้างสายการทำงานอย่างไร ทักษะที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำรองอันดับสุดท้าย คือ ด้านมนุษย์ ควรได้รับการพัฒนา เรื่องการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในด้านมนุษย์นั้น โดยการบริหารโรงเรียนผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยกย่องกันชมเชย การเสริมแรงทั้งการกระทำ วาจา การให้ความเป็นกันเองและปฏิบัติงานแบบเพื่อนร่วมอาชีพ เข้าใจในหลักธรรมชาติมาภิบาล จนสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา ประสานประโยชน์ ในการดำเนินงาน กิจกรรม และโครงการต่างๆ การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกัน พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ที่สำคัญคือ การรู้จักวิเคราะห์ศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาทุกๆ คนในองค์กร เพื่อให้สามารถมอบหมายภาระงานให้ตรงกับความรู้

ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน รวมไปถึงการให้ความสำคัญและเคารพในศักยภาพของผู้อื่นที่สามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันทำให้เกิดกระบวนการกลุ่ม ทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามนโยบายและแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งตรงกับงานวิจัยของสายชล แสงแดงชาติ ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 พบว่า การสร้างบรรยากาศมิติความผูกพัน ด้วยการกระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามลำดับ ด้วยการสร้างบรรยากาศการยอมรับ การยกย่อง เพื่อเป็นการให้รางวัล ชมเชย ลูกน้องมากกว่าตีเตือนและให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัลมากกว่าระบบอาวุโส มิติมาตรฐาน ด้วยการแสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมายมากที่สุด ให้ลูกน้องประเมินการบริหารงาน และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและมีมาตรฐาน มิติโครงสร้าง ด้วยการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน สามารถอธิบายให้เกิดความกระจ่างในภาระงาน และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้อย่างส่วนด้านเทคนิค มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายการกระจายระดับสุดท้าย คือ ด้านมนุษย์ ควรได้รับการพัฒนา เรื่องการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการระดมทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนและมีประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด ทั้งยังสามารถใช้วิธีการต่างๆเพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ใช้วิธีการและการมอบหมายงานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่จะทำให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมไปถึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ และชำนาญจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม มีความสามารถในการวางระบบงาน การจัดทำงบประมาณ การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสมโดยภาพรวมนั้นส่งผลต่อการบริหารงานในโรงเรียนในด้านต่างๆ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทักษะการบริการ เพื่อพัฒนาทักษะการบริหารให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นทักษะการบริหารของผู้บริหารจึงไม่แตกต่างกัน ซึ่งตรงกับงานวิจัยของนางสาวธนันชกร ไชยสอน ได้ทำการศึกษาเรื่องกระบวนการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า ผู้บริหารควรที่จะเข้ารับการอบรม ในการบริหารงาน 4 งานหลัก คือ งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงานการเงินและ

งบประมาณ งานบริหาร งานบุคลากรและงานบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ในสายงาน 4 งานให้มีความรอบรู้ทันสมัยในทุกเรื่อง ทุกด้าน ทุกกฎข้อระเบียบข้อบังคับ อย่างแท้จริงจนสามารถอธิบาย เป็นเรียนรู้ทางวิชาการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ จัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา โดยชุมชนมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยและการอภิปรายผลเกี่ยวกับ ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะให้มีประโยชน์ยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านมโนภาพ เช่น จัดการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพปัญหา กำหนดนโยบาย วางแผนการจัดการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ควรส่งเสริมทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านมนุษย โดยส่งเสริมให้ผู้บริหาร รู้จักการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ในงานทำงาน ให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. ควรส่งเสริมทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน โดยส่งเสริมให้ผู้บริหาร มีความเชี่ยวชาญ สร้างองค์ความรู้ใหม่ เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสอนงานกับครูเพื่อพัฒนางานในองค์กร

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยข้างต้นเพื่อให้ได้งานวิจัยเกี่ยวกับ ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แพร่หลายออกไปและเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่สัมพันธ์กับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
คุรุสภา, 2546.
- กรรณิกา ประสมนาค. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตเสรีไทย สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 2.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี  
ปีที่ 3, ฉบับที่ 3, กันยายน – ธันวาคม 2554.
- จักรกฤษ สิงห์ศิลารักษ์. “ทักษะการบริหาร” [online] accessed 17 January 2016.  
<http://ipad.edupolice.org/knowledge/jobMan1.ppt>.
- จันทร์เพ็ญ ณะฤกษ์. “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 8.” คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2555.
- จารุณี สลิต. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจใน  
การปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1”  
คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราช  
ภัฏราชนครินทร์, 2555.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. **ศิลปะการเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, 2548.
- ชิต๊ะ หรีน่าย. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการ ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3.” สำนัก  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ สงขลา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลา  
นครินทร์, มปป.2555.
- ทศนา แคมมณี และคณะ. “การเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด.” วารสาร วิชาการ 26 กรกฎาคม-  
ตุลาคม, 2540.
- ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- ณัษกร ไชยสอน. “กระบวนการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.” คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2556.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: พิเศษ การพิมพ์, 2537.

บุญยวีร์ เศรษฐวงศ์สกุล. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 3.” ปรินญาบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2557.

บุรุษย์ ศิริมหาสาคร. **ผู้นำพันธุ์แท้**. ชุดมุมมองสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 2, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แสงดาว, 2549.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2537.

พนม พงษ์ไพบูลย์. “มองการศึกษาขั้นพื้นฐานไทยก่อนถึงปี 2000.” วารสารปฏิรูปการศึกษา 1, 2542.

พยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ (Organization & Management)**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาจำกัด, 2542.

แพรวดาว สมองฝัน. “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.” ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.

ภูริชัย ชัยศร. “ทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม.” ปรินญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

ภูวดล จุลสุคนธ์. “ทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี.” ปรินญาดุขฎิบัณฑิตหลักสูตรบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2557.

มัลลิกา ต้นสอน, “**การจัดการยุคใหม่ (Modern Management)**” (กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท, 2545)

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

วันทนา เมืองจันทร์. **วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: วันทิพย์, 2542.

วิโรจน์ สารรัตนะ. **การบริหาร : หลักทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์, 2545.

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

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเทกซ์, 2539.
- เศรษฐราณี ทรวอดทรง. “ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา.”  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร, 2556
- สถาบันพัฒนาผู้บริหาร. “กลยุทธ์ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ.” เอกสารการประชุมสัมมนาผู้บริหาร  
การศึกษามืออาชีพ กระทรวงศึกษาธิการ, 2546.
- สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : บริษัทวิทย์พัฒน์ จำกัด, 2550.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2538.
- สายชล แสงแดงชาติ. “ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน  
ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวง  
สาธารณสุข เขต 3.” วิทยาสตรมหาบัณฑิต สาธารณสุขศาสตร์ สาขาวิชาเอกบริหาร  
สาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ 8**. กรุงเทพฯ: อรรค  
พลการพิมพ์, 2544.
- \_\_\_\_\_ . **สำนักนายกรัฐมนตรี” พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และ  
ที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พุทธศักราช 2545** (กรุงเทพฯ:บริษัท พริกหวาน กราฟฟิค  
จำกัด, 2542)
- \_\_\_\_\_ . **สำนักพัฒนาระบบบริหาร**, เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร ฝึกอบรมผู้บริหาร  
สถานศึกษา คู่มือปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน(กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว  
, 2540)
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). “รายงานการ  
ประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558)ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”,  
2554.
- สำนักยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. “สรุปผลการประเมินคุณภาพ  
มาตรฐาน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(SMART SCHOOL) ประจำปี พ.ศ. 2556,”  
มิถุนายน 2556.
- สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มงานบริการวิชาการ 3 สำนักวิชาการ. **ปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูป  
ประเทศไทยสภาวะการณ์การศึกษาในทศวรรษที่สอง(พ.ศ.2552-2561)**, พิมพ์ครั้งที่  
2. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุณา อีสสาหาก. ทักษะการบริหาร [online] accessed 17 January 2016. [http://gotoknow.org  
/blog/suna242/126541](http://gotoknow.org/blog/suna242/126541).



สุดา ทัพสุวรรณ. “หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา” เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2544.

สุเทพ เชาวลิต. **การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2549.

\_\_\_\_\_. **นักบริหารทันสมัย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2549.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา.” เอกสารประกอบการสอน กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539.

หฤทัย ปุตรเศรษฐี. **Pocket MBA ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: บริษัทคู่แข่ง, 2539

อำนวยการ พลรักษา. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2” วิทยุพุทธศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556.

อุบล เล่นวาริ. **กลยุทธ์การบริหารการศึกษายุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ: ซีรพงษ์การพิมพ์, 2538.

อุรากรณ์ คุณาเอก. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1.” วิทยุศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

เอนก บุญเอื้อยะ. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1.” ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรบุรี, 2555.



### ภาษาต่างประเทศ

- Adegbemile, Oluwadare. “Principals’ Competency Needs for Effective Schools’ Administration In Nigeria,” *Journal of Education and Practice* 2,4 (2011)
- Alfonso, Robert J., and others, **Instructional Supervision**, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981)
- Bartol, Kathryn M. and Martin, David C. **Management : 2nd ed**, (New York : McGraw-Hill, Inc, 1994)
- Best, John W. “**Research in Education**” ( Englewood Cliffs : Prentice – Hall Inc., 1870)
- Bovee, Courtland L. and others. **Management** (New York: McGraw-Hill Inc., 1993)
- Certo, Certo S. Modern management concepts and skills. Upper Saddle River, (New Jersey Amerika: Pearson Education Inc. S.T., 2009)
- Cronbach, Lee J. “**Essentials of Psychological Testing**”, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974 )
- Davis, Gary A., and Thomas, Margaret A. **Effective Schools and Effective teachers** (Boston: Allyn and Bacon, 1989)
- Drake Thelbert L. and Roe, William H. **The Principalship**, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986)
- Gentry, William A., and others. “Managerial skills: what has changed since the late” 1980, accessed February 21, 2013 abstract from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-7739&volume=29&issue=2&articleid=1713833&show=abstract>
- Griffin, Ricky W. “**Management**”, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1984)
- Harris, Ben M. “Supervisory Behavior in Education” (Englewood Cliff : Hall, Inc., 1985)  
 \_\_\_\_\_ . **Supervision Behavior in Education, 3rd ed**. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985)
- Hersey, Paul., and Blanchard, Kenneth H. **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources** (Englewood cliffs : Prentice Hall, 1993)

- Javadin Sayed Reza Sayed, Fereshteh Amin, Mayam Tehrani and Ali Ramezani. "Studying the Relationship Between Managerial Skills and Efficiency of Bank Branchers." *Word Applied Sciences Journal* 11,2(2010)
- Katz, Daniel., and Kahn, Robert L. **The Social Psychology of organization 2nd ed.** ( New York : John Wiley & Son, 1978)
- Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administration," *Harvard Business Review* 33, 1 (January–February 1955)
- Locke, Edwin A., and others. **The Essence of Leadership : the Four Keys to Leading Successfully** (New York : Lexington Books, 1991)
- Memisoglu, Salih Pasa. The Perception of Teachers About Management Skills of School Principals. *คณะศึกษาศาสตร์กรมวิทยาศาสตร์การศึกษา-Bolu / ตุรกี* Sümeyra Dilek Uylas, วารสารนานาชาติฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 5, ฉบับที่ 2; กุมภาพันธ์ 2015.
- Mostafa, Afshari,, Habib, Hostafa., Farzad, Qafouri.,and Nahid, Jabari. "Prioritizing Managerial Skills Based on Katz's Theory in Physical Edcation Offices of Universitics in Iran," *World Applied Sciencs Journal* 20, 3 (2012) : 388 – 394.
- Newman, William H. "Administrative action" : The techniques of organization and management (Englewood Cliffs,N.J. : Prentice – Hall, Inc, 1963)
- Sergiovanni, Thomas J. *Education Governance and Administration* (Englewood Cliff, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1980)
- Steer, Richard M. **Managing Effective Organization : An Introduction** (Boston : Division of wadsworth,Inc.,1985)
- Tillotson, Elizabeth Ann. "An Analysis of Technical, Hunan and Conceptualskills among student Affairs Administrators in Higher Education," *Dissertation AbstractsInternational* 23 (July 1996)







ที่ ศธ 0520.203.2 / 1071

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 สิงหาคม 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย  
เรียน นางสาวกัญฉิณี เหม็งพานิช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสุรียา ทองยัง รหัสนักศึกษา 54252337 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำสารนิพนธ์เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ชื่อ – สกุล : ดร.สมใจ เดชบำรุง  
 ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการ  
 สถานที่ทำงาน : โรงเรียนวัดศาลาแดง  
 วุฒิการศึกษา : ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ชื่อ – สกุล : นางนฤมล กังวานไกล  
 ตำแหน่ง : ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ หน่วยศึกษานิเทศก์ 3  
 สถานที่ทำงาน : สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร  
 วุฒิการศึกษา : มหำบัณฑิต สาขาการประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ชื่อ – สกุล : นางสาวกัญฉิย์ เหม็งพานิช  
 ตำแหน่ง : ครูชำนาญการพิเศษ  
 สถานที่ทำงาน : โรงเรียนวัดทุ่งครุ (พิงสายอนุสรณ์)  
 วุฒิการศึกษา : มหำบัณฑิต สาขาภาษาไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหำลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ





ภาคผนวก ข  
หนังสือขอทดลองเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2 / 1111



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๒๓ สิงหาคม 2557

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประดู่บางจาก (พ่วงอุทิศ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 30 ฉบับ

ด้วย นายสุรียา ทองยัง รหัสนักศึกษา 54252337 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำค้นคว้าอิสระเรื่อง “ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการ  
เรื่อง ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	140.7333	256.0644	.5740	.	.9698
A2	140.7000	252.9759	.7109	.	.9692
A3	140.7333	255.5816	.5994	.	.9697
A4	140.6333	254.2402	.6094	.	.9696
A5	140.7000	255.5276	.5804	.	.9698
A6	140.5000	255.9828	.6466	.	.9695
A7	140.7667	254.1161	.7063	.	.9692
B1	140.8000	250.8552	.7128	.	.9691
B2	140.6333	260.1023	.4044	.	.9705
B3	140.7667	251.3575	.7186	.	.9691
B4	140.7000	253.3207	.6932	.	.9692
B5	140.7333	254.5471	.7292	.	.9691
B6	140.7000	255.7345	.7148	.	.9693
B7	140.7000	253.7345	.7434	.	.9691
C1	140.7333	252.0644	.6205	.	.9697
C2	140.7000	252.8379	.7940	.	.9688
C3	140.7333	250.5471	.7927	.	.9687
C4	140.8333	251.1782	.5974	.	.9699
C5	140.9667	249.7575	.6286	.	.9698
C6	140.8000	247.4069	.8146	.	.9686
C7	140.5333	252.9471	.6865	.	.9693

D1	140.6333	252.5161	.6931	.	.9692
D2	140.6667	255.7471	.6070	.	.9696
D3	140.7333	252.4092	.6058	.	.9698
D4	140.5000	255.4310	.7785	.	.9691
D5	140.5000	252.1207	.5820	.	.9700
D6	140.7333	247.7195	.8078	.	.9686
D7	140.5667	252.1161	.6355	.	.9696
E1	140.6000	251.6276	.7840	.	.9688
E2	140.6667	253.5402	.6609	.	.9694
E3	140.7333	251.7195	.8044	.	.9687
E4	140.6333	249.4816	.8419	.	.9685
E5	140.7667	252.9437	.6998	.	.9692
E6	140.8000	248.7172	.7581	.	.9689
E7	140.7000	248.9759	.8441	.	.9685

#### Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	221.7190	29	7.6455		
Within People	235.2571	1020	.2306		
Between Measures	10.0762	34	.2964	1.2977	.1199
Residual	225.1810	986	.2284		
Nonadditivity	1.1198	1	1.1198	4.9229	.0267
Balance	224.0611	985	.2275		
Total	456.9762	1049	.4356		
Grand Mean	4.1381				

Tukey estimate of power to which observations  
must be raised to achieve additivity = 4.0021

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0      N of Item = 35 items  
Alpha = .9701      Standardized item alpha = .9714



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 0502.107(นฐ)/ ๕๗๗๗

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 7300

11 กันยายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดตะล่อม

ด้วย นายสุรียา ทองยัง นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อมสังกัดกรุงเทพมหานคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการศึกษา ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ใน การนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้บริหาร ครู และ คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร. 0-3421-8788



ที่ ศธ 0520.203.2/ -

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 7300

4 มกราคม 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน

ด้วย นายสุรียา ทองยัง รหัสนักศึกษา 54252337 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติการ  
ค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ พิจารณาว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความ  
เหมาะสม และมีองค์ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ  
ให้นักศึกษา สัมภาษณ์เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม เพื่อนำไปใช้ประกอบการพัฒนางานวิจัย  
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 0-3421-8788







ตอนที่ 2 แบบสอบถามทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด

เพียงคำตอบเดียว โดยระดับตัวเลขในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ทักษะด้านความรู้ความคิด</b>							
1	มีความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม						[6]
2	สามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน						[7]
3	มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ						[8]
4	มีการสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน						[9]
5	มีการบริหารงานโดยใช้ความรู้ความคิดกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา						[10]
6	มีการใช้ความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม						[11]
7	มีการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง						[12]
<b>ทักษะด้านเทคนิค</b>							
8	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ						[14]
9	สามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ						[15]

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
10	สามารถใช้วิธีการต่างๆเพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ						[16]
11	ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการ เขียน						[17]
12	มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตาม ความสามารถและความชำนาญ						[18]
13	สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการ ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง						[19]
14	มีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อ พัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่						[20]
<b>ทักษะด้านการศึกษาและการสอน</b>							[21]
15	มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน						[22]
16	สามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของ ผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอน						[23]
17	มีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับ การศึกษาได้อย่างเหมาะสม						[24]
18	เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ มีประสิทธิภาพ						[25]
19	จัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่างๆ ในเรื่องการเรียนการ สอนและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับ สถานศึกษา						[26]
20	มีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู						[27]
21	สนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน						[28]
<b>ทักษะด้านมนุษย</b>							
22	มีความรู้และสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมี ประสิทธิภาพ						[29]

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



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายสุรียา ทองยัง
ที่อยู่ปัจจุบัน	166/87 ซอยเพชรเกษม 48 แขวงบางด้วน เขตภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10160
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดตะล่อม ซอยบางแวก 86 แขวงคลองขวาง เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร โทร 0-2410-1825
ประวัติการศึกษา	
2545	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีศึกษา คณะศึกษาศาสตร์บัณฑิต เอกดนตรีคีตศิลป์ศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
2554	ศึกษาต่อหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
2545	ครู โรงเรียนศิริมงคลศึกษา จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษา เอกชน
2549	ครู โรงเรียนอนุบาลสกุลจิตร จังหวัดนครราชสีมา สำนักงานการศึกษา เอกชน
2552 - ปัจจุบัน	ครู ค.ศ.1 โรงเรียนวัดตะล่อม สำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

**ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร**  
**SKILLS OF WATTALOM SCHOOL ADMINISTRATOR**  
**UNDER THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION**

สุรียา ทองยัง<sup>1</sup>

วรกาญจน์ สุดสดเขียว<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม โดยมีประชากรในการวิจัยครั้งนี้ บุคลากรโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1)ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน รวม 10 คน 2)ครู ประกอบด้วย ครู 1 คน ครูพี่เลี้ยง 3 คน รวม 4 คน 3)คณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ประธานกรรมการ 1 คน ผู้แทนผู้ปกครอง 1 คน ผู้แทนองค์กรชุมชน 1 คน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 คน ผู้แทนศิษย์เก่า 1 คน ผู้แทนองค์กรศาสนา 2 คน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน รวม 13 คน รวมจำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ และทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของเดวิด และ โรว์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ( Frequency ) ค่าร้อยละ ( Percentage ) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะของผู้บริหารด้านความรู้ความคิด ทักษะของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน ทักษะของผู้บริหารด้านเทคนิค ทักษะของผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ทักษะของผู้บริหารด้านมโนภาพ

2. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้ 1) ทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ ควรพัฒนาวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตาม และกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนไว้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ประกอบกับต้องมีแผนงานในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน 2) ทักษะผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การยอมรับในความสามารถของบุคลากรรวมถึงการยกย่องให้เกียรติกันในฐานะของคนที่อยู่ในสายงานหรือเพื่อนร่วมอาชีพ 3) ทักษะผู้บริหารด้านเทคนิค ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็น

---

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระบบ ทั้งยังสามารถใช้วิธีการต่างๆเพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่าง ถูกต้องและเป็นระบบ

### Abstract

The purposes of this research were to 1) to study the administrative skills of school administrator in Wattalom school under Bangkok Metropolitan 2) to study the development skills of administrator in Wattalom school under Bangkok Metropolitan. The population in this study. School personnel convincingly Bangkok Metropolitan divided into three groups: 1) management includes the school director first deputy director of the school, one of the chief groups of 8 people, including 10 people 2) teachers include teachers, one teacher mentor three people, including four 3) education committees, including Chairman of one person instead of a parent one person representing community organizations, one of the local government representatives one person and scholars one person representing religious organizations, two people qualified six people, including thirteen people total. Thirty people the tools used in this research was questionnaires about. School administrators and skills convincingly. Bangkok Metropolitan Administration Based on the concept of Drake and Roe statistics used to analyze data were frequency, percentage arithmetic mean and standard deviation and content Analysis.

The findings of research revealed that

1. School management skills convincingly . Bangkok Metropolitan Administration found that the overall level. By the arithmetic mean from descending below. The management skills of the knowledge and ideas. The management skills of education and teaching. Technical skills of administrators Management skills and human skills of executives imagery.

2. The development of management skills School convincingly. Bangkok Metropolitan Administration: 1) the management skills of imagery. Should develop a vision for the management of basic education effectively. Motivate or motivation for school personnel to follow. And the direction and guidance in the implementation of the appropriate context of the school. The school is required to develop a clear roadmap. 2) the management skills of humans is to allow participants an opportunity to comment . Recognized the competence of the personnel as well as the honor of the people who live in or work colleagues. 3) management of technical skills. Should be encouraged to have a better understanding about the management techniques and how to be effective in the management system. Whether the resources are used in the management of schools to adequately meet the needs of the school and the useful value. The method can also be used as a tool to help in determining the problem in accurately and systematically.

### บทนำ

จากคำกล่าวที่ว่า “การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ” แสดงให้เห็นว่าการศึกษาเป็น เครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ประเทศใดที่ประชากรมีความรู้และ การศึกษาดีย่อมส่งผลให้ประเทศนั้นมีการพัฒนาตามไปด้วย ดังนั้นการศึกษาจึงมีความจำเป็นและสำคัญต่อ การพัฒนาประเทศ ซึ่งหลายประเทศในโลกได้ใช้การศึกษาเป็นนโยบายหลักสำหรับการพัฒนาประเทศ หาก จะกล่าวย้อนไปเมื่อมีการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ได้ ปรับแนวคิดการพัฒนาประเทศใหม่จากเดิมที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นประเด็นหลักมาเป็น



การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไปพร้อมกัน แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 จึงมีจุดเน้นไปที่ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” นั่นคือต้องพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและพร้อมสำหรับการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ เสียก่อน หากคนมีคุณภาพแล้ว การพัฒนาประเทศด้านต่างๆ ก็จะไม่เจริญหรือก้าวหน้าไปด้วย ในช่วงนั้นการศึกษา จึงได้รับความสำคัญมากขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่นำไปสู่การพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาประเทศ และแม้ว่าแผนพัฒนาฯ ฉบับต่อมาจนถึงปัจจุบันคือ ฉบับที่ 9-11 จะมีจุดเน้นของการพัฒนาเป็นเรื่องอื่นก็ตาม แต่การพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องมีการพัฒนาควบคู่กันไป เป็นการแสดงให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ (สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มงานบริการวิชาการ 3 สำนักวิชาการ, 2552 : 22-24) การศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาคนตลอดชีวิต ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องของทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาคน และคุณภาพของคน โดยเห็นว่า “คนเป็นทั้งเหตุ เป็นทั้งปัจจัย เป็นทั้งผลลัพธ์และเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ” การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 จึงเน้นคนเป็นศูนย์กลาง หรือจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนา โดยมุ่งให้ทุกคนมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้านอย่างเต็มที่ โดยหวังว่าคนซึ่งเป็นหน่วยเล็กๆ ที่สุดของสังคมย่อมมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ และพื้นฐานสร้างพลังครอบครัวชุมชนและสังคม และการพัฒนาประเทศโดยรวม ฉะนั้น การศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเจริญก้าวหน้าและแก้ปัญหาต่างๆ ในสังคม เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ตลอดชีวิต ตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาการของชีวิต ตั้งแต่แรกเกิดการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่างๆ ที่จะประกอบสัมมาอาชีพและดำรงชีพ ดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้ (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2542 : 8-12) ฉะนั้นการศึกษาจึงกล่าวไว้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้คุณค่าทั้งต่อตนเองและสังคมประเทศชาติ และสังคมโลก และยังเป็นการเรียนรู้ให้แต่ละคนได้รู้จักศักยภาพที่แท้ของตนเพื่อจะเลี้ยงตนและครอบครัวได้อย่างมีสัมมาอาชีพพร้อมๆ กับใช้ศักยภาพนั้นๆ รับผิดชอบต่อผู้อื่นให้เกิดความยุติธรรมในสังคมอย่างสันติและเชื่อมโยงไปถึงสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติอย่างประสานสอดคล้องกัน

ดังนั้น การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ถือว่าเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งพัฒนา นักเรียนให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิต พร้อมทั้งจะทำประโยชน์ให้กับสังคมตามบทบาทและหน้าที่ของตนฐานะพลเมืองดี ตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข จากความสำคัญดังกล่าว นับได้ว่าการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคนเพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ทักษะของผู้บริหารนั้น ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินงานในสถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งได้ผู้แสดงความเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารไว้ ซึ่งทักษะของผู้บริหารและการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารต่างมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดที่แตกต่างกันไปส่วนการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัย โดยมุ่งที่จะศึกษาทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา โดยทักษะของผู้บริหารใช้แนวคิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe) ประกอบด้วยทักษะทั้ง 5 ด้าน ที่ครอบคลุมถึงรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะทางด้านต่างๆแบ่งออกเป็น 5 ด้านคือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) 4) ทักษะด้านมนุษย (human skills) และ 5) ทักษะด้าน มโนภาพ (conceptual skills)

## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยให้เป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดแผนการดำเนินงานไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค ศึกษาทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ วรรณกรรม รวมถึงรายงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือ ทดสอบ ปรับปรุง ขอบกว้างของเครื่องมือ ใช้เครื่องมือที่ศึกษาและพัฒนาซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพ โดยวิธีการหาค่าความเชื่อมั่น แล้วไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นประชากร แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการวิจัยทำรายงานการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับร่างนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ คือ บุคลากรโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 คน รวม 10 คน 2) ครู ประกอบด้วย ครู 1 คน ครูพี่เลี้ยง 3 คน รวม 4 คน 3) คณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ประธานกรรมการ 1 คน ผู้แทนผู้ปกครอง 1 คน ผู้แทนองค์กรชุมชน 1 คน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 คน ผู้แทนศิษย์เก่า 1 คน ผู้แทนองค์กรศาสนา 2 คน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน รวม 13 คน รวมจำนวน 30 คน ไม่รวมผู้วิจัย

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มี 2 ประเภท คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์มีรายละเอียด ดังนี้

### 1. แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารละครผู้สอนตามกรอบแนวคิดของเดรคและโรว์ มีข้อคำถามตามข้อย่อย 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษย 5) ทักษะด้านมโนภาพ

สำหรับแบบสอบถามในตอนี่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต ( Likert )

2. แบบสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยออกแบบเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structure Interview)

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเป็นทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

### 1. แบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรม บทความ เอกสารที่เกี่ยวข้อง หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย นำผลการศึกษามาประยุกต์ให้เหมาะสม สร้างเป็นเครื่องมือโดยขอคำแนะนำปรึกษาจากอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระและผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ( content validity ) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ตรวจสอบเนื้อหา โดยใช้เทคนิค IOC ( Index of Item Objective Congruence )

ขั้นที่ 3 นำเครื่องมือไปทดลองใช้ ( try out ) กับโรงเรียนวัดประดู่ บางจาก สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามรวมจำนวน 30 คน

ขั้นที่ 4 รวบรวมแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้ แล้วหาค่าความเชื่อมั่น ( reliability ) ตามวิธีการของครอนบาค ( Cronbach ) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.9701

### 2. แบบสัมภาษณ์ โดยนำแบบสอบถามข้อที่มีคะแนนน้อยมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

## การเก็บการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำหนังสือขอความร่วมมือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรถึงผู้อำนวยการโรงเรียนวัดตะล่อม เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้วทำหนังสือไปยังผู้บริหารโรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม พร้อมทั้งนัดวันเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequencies) และค่าร้อยละ (percentage)
2. เพื่อให้ทราบทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) โดยนำคะแนนที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ตามใช้แนวคิดของเบสต์
3. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจากบุคลากรของโรงเรียนวัดตะล่อม จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน ข้าราชการครูและครูอัตราจ้างของโรงเรียนวัดตะล่อม รวมจำนวน 30 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 30 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 5) ทักษะด้านมโนภาพ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) จำแนกรายด้านและโดยภาพรวมจากประชากรที่ศึกษาจำนวน 30 คน นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

(N=30)

ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ด้านความรู้ความคิด	4.50	0.30	มากที่สุด
2. ด้านเทคนิค	4.23	0.38	มาก
3. ด้านการศึกษาและการสอน	4.25	0.31	มาก
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.22	0.32	มาก
5. ด้านมโนภาพ	4.19	0.31	มาก
รวม	4.28	0.29	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.28$  ,  $\sigma = 0.29$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะของผู้บริหารอยู่ใน

ระดับมากที่สุด 1 ด้าน และระดับมากมี 4 ด้าน โดยเรียงตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านความรู้ความคิด ( $\mu = 4.50$  ,  $\sigma = 0.30$ ) ด้านการศึกษาและการสอน ( $\mu = 4.25$  ,  $\sigma = 0.31$ ) ด้านเทคนิค ( $\mu = 4.23$  ,  $\sigma = 0.38$ ) ด้านมนุษย (  $\mu = 4.22$  ,  $\sigma = 0.32$ ) และด้านมโนภาพ ( $\mu = 4.19$  ,  $\sigma = 0.31$ ) เมื่อพบว่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.29-0.38 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานครคล่องกัน

### **แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร**

แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้

#### **1. ด้านมโนภาพ**

การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ย่อมจะทำให้สามารถมองอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน จนสามารถที่จะกำหนดแนวทาง แผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติงานในการพัฒนาองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จได้ จึงถือเป็นทักษะที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหากผู้บริหารจะสามารถจัดระบบงานของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและขับเคลื่อนไปตามแนวทาง ตามแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ นั่นหมายถึงผู้บริหารต้องมีมโนภาพในการวางแผนงานในการพัฒนาอย่างชัดเจนและถูกต้องตามบริบทของโรงเรียน โดยมีบุคลากรเป็นส่วนร่วมในการทำงาน จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการบริหารในด้านมโนภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเป็นลำดับต่อไป

#### **2. ด้านมนุษย**

การร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในด้านมนุษยนั้นในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยกย่องกันชมเชย การเสริมแรงทั้งการกระทำ วาจา การให้ความเป็นกันเองและปฏิบัติงานแบบเพื่อนร่วมอาชีพ เข้าใจในหลักธรรมาภิบาล จนสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา ประสานประโยชน์ในการดำเนินงาน กิจกรรม และโครงการต่างๆ การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกัน พัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนและการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ที่สำคัญคือ การรู้จักวิเคราะห์ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกๆ คนในองค์กร เพื่อให้สามารถมอบหมายภาระงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน รวมไปถึงการให้ความสำคัญและเคารพในศักยภาพของผู้อื่น ที่สามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันทำให้เกิดกระบวนการกลุ่ม ทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามนโยบายและแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน

#### **3. ด้านเทคนิค**

ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการระดมทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนและมีประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด ทั้งยังสามารถใช้วิธีการต่างๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ใช้วิธีการและการมอบหมายงานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

อย่างจริงจัง มีการ นำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้ เกิดองค์ความรู้ใหม่จะทำให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมไปถึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหาร ในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ อย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างเชี่ยวชาญ และชำนาญจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม มีความสามารถในการวาง ระบบงาน การจัดทำงบประมาณ การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ในการจัดหา วัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสม

### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปการวิจัยได้ดังนี้

1. ทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะของผู้บริหารด้านความรู้ความคิด ทักษะของ ผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน ทักษะของผู้บริหารด้านเทคนิค ทักษะของผู้บริหารด้านมนุษยและ ด้านที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุดคือทักษะของผู้บริหารด้านมโนภาพ

2. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม จากการสัมภาษณ์บุคลากรภายใน โรงเรียนที่มีคุณวุฒิสูงสุด พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ควรได้รับการพัฒนา ทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ ทักษะผู้บริหารด้านมนุษย และทักษะผู้บริหารด้านเทคนิคโดยเรียงตามลำดับ ตามค่ามัธยเลขคณิต จากน้อยไปมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทักษะผู้บริหารของโรงเรียน วัดตะล่อม สำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 3 ด้านนี้มีค่ามัธยเลขคณิตต่ำสุด 3 อันดับ ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมากได้แก่ 1) ทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ คือผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถคาดคะเนภาพอนาคตของโรงเรียนที่มาจากปัญญา ซึ่งการมองอนาคตขององค์การจากความคิด นั้นต้องตั้งอยู่ บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ สร้างแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติ ตาม โดยโรงเรียนไม่สามารถสร้างภาพในอนาคตได้หากผู้บริหารขาดทักษะในการกำหนดทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนไว้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน จึงจะสามารถ ขับเคลื่อนโรงเรียนไปเพื่อไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบกับต้องมีแผนงานในการพัฒนาโรงเรียนอย่าง ชัดเจน ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการในทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ที่สุดที่ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนจะต้องมีเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตเช่นในปัจจุบัน 2) ทักษะ ผู้บริหารด้านมนุษย คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นโดยเน้นให้เป็นไปใน แนวทางของการปรึกษาหารือ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยอมรับในความสามารถของบุคลากรรวมถึง การยกย่องให้เกียรติกันในฐานะของคนที่อยู่ในสายงานหรือเพื่อนร่วมอาชีพ การอยู่ร่วมและปฏิบัติงาน แบบเพื่อนร่วมอาชีพ เข้าใจในหลักธรรมาภิบาล จะต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา ประสาน ประโยชน์ ในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกัน พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการ บริหารการศึกษาของโรงเรียน ที่สำคัญคือ การรู้จักให้ความสำคัญและเคารพในศักยภาพของผู้อื่น และ กระบวนการกลุ่ม-ทีม ในการทำงานเพื่อมุ่งมั่นตั้งใจที่จะจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความเจริญก้าวหน้า ทุกด้าน ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมโลก มุ่งเน้นส่งเสริมทักษะความรู้ ความสามารถทาง วิชาการควบคู่กับการเสริมสร้างคุณธรรมเพื่อให้เด็กเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมต่อไป 3) ทักษะผู้บริหารด้าน

เทคนิคควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการระดมทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนและมีประโยชน์ค้ำค่าสูงสุด ทั้งยังสามารถใช้วิธีการต่างๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ใช้วิธีการและการมอบหมายงานที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่จะทำให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมไปถึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ และชำนาญ จากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม มีความสามารถในการวางระบบงาน การจัดทำงบประมาณ การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติ ตามได้ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสม

### การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับกลางเท่านั้น ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ไม่ว่าจะประสบปัญหาอย่างไรผู้บริหารก็จะใช้กลยุทธ์ในการบริหารงาน ใช้ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอนในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างเฉลียวฉลาด มีเทคนิคและทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงระบบที่นำไปสู่การทำงานอย่างเป็นระบบซึ่งจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานอย่างยิ่ง เป็นผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียนเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดหรือวางแผนทางโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อจะได้นำมาดำเนินการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามที่วางแผนกลยุทธ์ไว้ให้มากที่สุด เป็นผู้บริหารที่มีทักษะด้านความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนสามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอน เป็นผู้บริหารที่มีภูมิรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการศึกษาได้อย่างเหมาะสม เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการต่างๆ ในเรื่องการเรียนการสอนและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโรงเรียน เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและเป็นนักวิชาการที่ดีในการให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู รวมถึงสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างและนำกระบวนการต่างๆ หรือใช้วิธีการต่างๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญเหมาะสมตามบริบทและความแตกต่างของโรงเรียน สามารถจัดทำแผน กลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนวย พลรักษา ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าทักษะ ของผู้บริหาร

มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีทักษะสูงสุดคือ ด้านมนุษย ะรรมาคือ ด้านเทคนิค ส่วนด้านที่มีพฤติกรรมต่ำสุด คือด้านความคิดรวบยอด ด้วยเหตุเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะการจัดการศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษา จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในหลักการบริหารหรือ การจัดการ ตลอดจนมีทักษะในการบริหารหรือการจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะทางด้าน การวางแผนงานและโครงการ ทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม ทักษะทางด้านการจัดการ การจัดทำข้อมูล สารสนเทศ การให้คำแนะนำ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ความรอบรู้ในงานที่ ปฏิบัติ ความเป็นผู้นำ และการศึกษาค้นคว้า มีความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยงาน ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานโดยเท่าเทียมกัน ตลอดจน ต้องให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายของสถานศึกษา เข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของชาติ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของหน่วยงาน สามารถ วางแผนในการปฏิบัติงาน ใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทักษะในการ บริหารสถานศึกษาในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน

2. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม พบว่า ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด 3 อันดับ เรียงจากน้อยไปมาก ได้ดังนี้ ทักษะด้านมโนภาพ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุดควรได้รับการ พัฒนาเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ ย่อมจะทำให้สามารถมองอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน จนสามารถที่ จะกำหนดแนวทาง แผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติงานในการพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ จึงถือ เป็นทักษะที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหากผู้บริหารจะสามารถจัดระบบงานของโรงเรียนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและขับเคลื่อนไปตาม แนวทาง ตามแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ นั้นหมายถึงผู้บริหาร ต้องมีมโนภาพในการวางแผนงานในการพัฒนาอย่างชัดเจนและถูกต้องตามบริบทของโรงเรียน โดยมี บุคลากรเป็นส่วนร่วมในการทำงาน จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการบริหารใน ด้านมโนภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเป็นลำดับต่อไป ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ แพรดาว สอนองผัน ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคูระธานี เขต 3 พบว่า ผู้บริหารจะต้องมองนโยบาย วิสัยทัศน์ จะพัฒนา ไปในทิศทางใด โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ทิศทาง ร่วมกัน ร่วมกันกำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียน การจัดการเรียน การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เมื่อกำหนด แล้วก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบจะได้ไปในทิศทางเดียวกัน ประเด็นที่สองจะต้องมองโครงสร้างขององค์กร มอบหมายภารกิจหน้าที่ให้ชัดเจนตรงกับความสามารถ ของแต่ละบุคคล และประเด็นสุดท้าย คือ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ อาคาร สถานที่ ต้องวางผังระยะ ยาวเพื่ออนาคต รวมทั้งพวกสื่อการสอน เทคโนโลยีต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และจะต้อง มองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ในอนาคตการมองภาพรวมหรือการคิดรวบยอดเป็นสิ่งสำคัญที่ ผู้บริหารในแต่ละองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการจัดการศึกษาเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โดยการระดมสมองกันของบุคลากรในสถานศึกษา มองให้สูงกว่า บทบาทหน้าที่เป็นอย่างไร มีโครงสร้างสายการทางานอย่างไร ทักษะที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำรองอันดับ สุดท้าย คือ ด้านมนุษย ะรรมาคือ ควรได้รับการพัฒนา เรื่องการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในด้านมนุษย ะรรมานั้น โดย การบริหารโรงเรียนผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการ



ตัดสินใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยกย่องกันชมเชย การเสริมแรงทั้งการกระทำ วาจา การให้ความเป็นกันเองและปฏิบัติงานแบบเพื่อนร่วมอาชีพ เข้าใจในหลักธรรมาภิบาล จนสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา ประสานประโยชน์ ในการดำเนินงาน กิจกรรม และโครงการต่างๆ การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกัน พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ที่สำคัญคือ การรู้จักวิเคราะห์ศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาทุกๆ คนในองค์กร เพื่อให้สามารถมอบหมายภาระงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน รวมไปถึงการให้ความสำคัญและเคารพในศักยภาพของผู้อื่น ที่สามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันทำให้เกิดกระบวนการกลุ่ม ทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามนโยบายและแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยและการอภิปรายผลเกี่ยวกับ ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะให้มีประโยชน์ยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านมโนภาพ เช่น จัดการอบรม สัมมนา ดูงานต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพปัญหา กำหนดนโยบาย วางแผนการจัดการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ควรส่งเสริมทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านมนุษย โดยส่งเสริมให้ผู้บริหาร รู้จักการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ในงานทำงาน ให้โอกาสกับครูในการแสดงความคิดเห็น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. ควรส่งเสริมทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน โดยส่งเสริมให้ผู้บริหาร มีความเชี่ยวชาญ สร้างองค์ความรู้ใหม่ เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสอนงานกับครูเพื่อพัฒนางานในองค์กร

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่คุณวิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยข้างต้นเพื่อให้ได้งานวิจัยเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แพร่หลายออกไปและเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่สัมพันธ์กับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- พนม พงษ์ไพบูลย์. “มองการศึกษาขั้นพื้นฐานไทยก่อนถึงปี 2000.” วารสารปฏิรูปการศึกษา 1, 2542.
- แพรวดาว สนองฝัน. “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.” คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.
- สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มงานบริการวิชาการ 3 สำนักวิชาการ. **ปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปประเทศไทยสภาวะการณ์การศึกษาในทศวรรษที่สอง(พ.ศ.2552-2561)**, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- อำนาจ พลรักษา. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2” ปริญญาพุทธศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556.

### ภาษาต่างประเทศ

- Drake Thelbert L. and Roe, Willam H. **The Principalship**, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986)
- Memisoglu, Salih Pasa. The Perception of Teachers About Management Skills of School Principals. คณะศึกษาศาสตร์กรมวิทยาศาสตร์การศึกษา-Bolu / ตุรกีSümevra Dilek Uylas, วารสารนานาชาติฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 5, ฉบับที่ 2; กุมภาพันธ์ 2015.
- Tillotson, Elizabeth Ann. “An Analysis of Technical, Hunan and Conceptualskills among student Affairs Administrators in Higher Education,” Dissertation AbstractsInternational 23 (July 1996)