

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เป็นการศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี ในทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด จำแนกตามระดับของผู้บริหารสถานศึกษา ประสิทธิภาพในการทำงานและการศึกษา/ฝึกอบรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีแบบแบ่งชั้น โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเกรจีซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607-610) จำแนกตามตัวแปร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง จำนวน 105 คน ผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลาง จำนวน 59 คน และผู้บริหารสถานศึกษาระดับต้น จำนวน 196 คน รวมจำนวน 360 คน ผู้สำเร็จการศึกษา/ฝึกอบรมด้านบริหารการศึกษา จำนวน 166 คน ผู้สำเร็จการศึกษา/ฝึกอบรมที่ไม่ใช่ด้านบริหารการศึกษา จำนวน 194 คน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมาก จำนวน 178 คน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานน้อย จำนวน 182 คน

สมมติฐานการวิจัย ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี ผู้บริหารสถานศึกษาที่ระดับของผู้บริหาร ประสิทธิภาพในการทำงานและการศึกษา/ฝึกอบรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับต่างกัน มีทักษะการบริหารงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) จำนวน 48 ข้อ ที่ผู้ศึกษาวิจัยได้สร้างขึ้นโดยกำหนดเนื้อหาครอบคลุมทักษะทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอด โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาและภาษา หลังจากทำการปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ได้นำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงตราเขต 1 จำนวน 30 คน แล้วนำไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกอยู่ในระหว่าง .29 - .83 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเฉลี่ยทั้งฉบับเท่ากับ .97

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการโดยขอหนังสือจากสำนักงานประสานงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และเขต 2 โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ กำหนดให้ส่งคืนภายใน 15 วันทำการ ได้รับแบบสอบถามคืนครบถ้วนสมบูรณ์ทุกฉบับ จำนวน 360 คน คิดเป็นร้อยละ 100

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทิศทางเดียว (one – way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรที่จำแนกตามระดับของผู้บริหารสถานศึกษา จะใช้วิธีการทดสอบค่าความแตกต่างเป็นรายคู่ของ Scheffe' และใช้การทดสอบค่าที (t-test) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและการศึกษา/ฝึกอบรมของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนคำถามแบบปลายเปิดใช้วิธีวิเคราะห์สรุปเนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นนำเสนอเป็นความเรียง

## 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏผลโดยสรุปได้ ดังนี้

5.1.1 ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอดและทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ ดังนี้

1) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี จำแนกตามทักษะด้านมนุษย โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = .60) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรทุกคนร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจและเสียสละ กำหนดแนวทางให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความจริงใจและปรารถนาดีต่อกัน และกำหนดแนวทางให้ทุกคนในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาเสมอ และข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติต่ำสุดคือ ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของบุคคลมากกว่าของทีมงานเสมอ และยอมรับในความผิดพลาดและความคิดเห็นของผู้อื่นที่อาจขัดแย้งได้

2) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี จำแนกตามทักษะด้านความคิดรวบยอด โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.01$ , S.D. = .61) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติ

มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ จัดระบบงานเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสถานศึกษา และจัดระบบการประสานงานระหว่างฝ่าย/งานต่างๆ ในสถานศึกษา โดยจัดทำรายละเอียดของงานแต่ละฝ่าย/งาน อย่างชัดเจน และข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติต่ำสุด คือ สร้างความเข้าใจอันดีเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่านั้น และกำหนดวิธีป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษาในอนาคต

3) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา เพชรบุรี จำแนกตามทักษะด้านเทคนิค โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.90$  ,  $S.D. = .54$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ บริหารการเงินการบัญชีการพัสดุและสินทรัพย์อย่างเป็นระบบ จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับเป้าหมายของเขตพื้นที่การศึกษา และท้องถิ่น และช่วยเหลือส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาด้านวิชาการ เพื่อนำมาใช้ในการกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติต่ำสุดคือ ส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ และจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นครูเป็นสำคัญ

5.1.2 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี จำแนกตามระดับของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น มีทักษะการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ในทักษะด้านมนุษยและทักษะด้านความคิดรวบยอด โดยผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง มีทักษะการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลางและระดับต้น ส่วนทักษะการบริหารงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในทักษะด้านเทคนิค โดยผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงมีทักษะการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลางและระดับต้น

5.1.3 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากและผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย มีทักษะการบริหารงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคทักษะด้านมนุษยและทักษะด้านความคิดรวบยอด

5.1.4 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี จำแนกตามการศึกษา/ฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษาและที่ไม่ใช่ทางด้าน

บริหารการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ศึกษา/ฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาที่ศึกษา/ฝึกอบรมที่ไม่ใช่ทางด้านบริหารการศึกษา มีทักษะการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการศึกษา/ฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษา มีทักษะการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ศึกษา/ฝึกอบรมที่ไม่ใช่ทางด้านบริหารการศึกษา

5.1.5 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี ทักษะด้านมนุษย์ จำแนกตามระดับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายกลุ่ม พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงมีทักษะการบริหารงานด้านมนุษย์ แตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.1.6 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี ทักษะด้านความคิดรวบยอด จำแนกตามระดับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงมีทักษะการบริหารงานด้านความคิดรวบยอด แตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาระดับต้น อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.1.7 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี โดยภาพรวม จำแนกตามระดับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงมีทักษะการบริหารงานโดยภาพรวม แตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## 5.2 อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยพบประเด็นที่สำคัญที่จะอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค

การที่ผลการวิจัยปรากฏผลดังนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี ได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะการบริหารงานและการสร้างเจตคติในการบริหารการศึกษาด้วยสื่อและแนวทางต่างๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และให้ความสำคัญต่อบุคลากรหรือผู้ร่วมงานโดยใช้วิธีการบริหารแบบธรรมาภิบาล ไม่นำแนวคิดการบริหารงาน

แบบเผด็จการมาใช้ และผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้นำแนวคิดแบบประชาธิปไตย ที่ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหารมาเป็นแนวปฏิบัติอีกส่วนหนึ่งด้วย เช่นเดียวกับผลการวิจัยของเพ็ชรรัตน์ รักตะสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ทักษะและการเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาตามทัศนะของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน การเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จะต้องเสริมสร้างความสามารถในการจัดระบบการทำงานภายในวิทยาลัยพลศึกษาให้มีประสิทธิภาพในด้านเทคนิค ด้วยการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยดีในด้านมนุษย และความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วต่อสถานการณ์ในด้านความคิดรวบยอด และผลงานวิจัยของทิลลอตสัน (Thillotson. 1996, อ้างถึงใน มานิตย์ คณะวาปี. 2546 : 40) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะด้านเทคนิค ทักษะทางมนุษยและทักษะทางความคิดรวบยอด ของนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษาระดับสูงของ Texas Association of College and University Student Personal Administrators (TACUSPA) ได้ศึกษาลำดับความสำคัญของทักษะทั้งสามด้าน ตามทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) จากนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษาระดับสูง ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยและทักษะทางความคิดรวบยอด พบว่า ทักษะที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทักษะด้านมนุษย ซึ่งประกอบด้วย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดการองค์กร ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอดและทักษะด้านเทคนิค

ผลการวิจัยครั้งนี้จึงเห็นได้ว่า ทักษะด้านมนุษยมีความสำคัญต่อการบริหารงานในสถานศึกษาเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ทักษะด้านความคิดรวบยอดและทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ จึงเป็นการสอดคล้องที่กำหนดให้สถานศึกษา ให้ความสำคัญต่อบุคคลหรือผู้ร่วมงานไว้ในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของแผนการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 9 (2545 - 2549) ที่มุ่งเน้นให้ทุกหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ ต้องเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้นักไทยมีศักยภาพสูงสุดในการดำรงชีวิตและร่วมกันพัฒนาประเทศให้มีความเจริญมั่นคง ซึ่งการพัฒนาความคิดของทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาเพื่อให้เกิดศักยภาพทั้งทางร่างกายและสติปัญญา (คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 171)

สำหรับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี ที่พบจากผลการวิจัยแต่ละด้าน สามารถอภิปรายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

1) ทักษะด้านมนุษย พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงและเป็นอันดับ 1 มีนักวิชาการ  
หลายท่าน ได้แสดงทัศนะและให้ความหมายของทักษะด้านมนุษย (Human Skills) ดังนี้

โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz. 1955 : 32-42) นักวิชาการและ  
นักธุรกิจที่ได้คิดค้นวิธีการบริหารที่เรียกว่า “ทฤษฎีสามทักษะ” (Three-Skills Method) กล่าวถึง  
ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น สามารถ  
เข้าใจและจูงใจผู้อื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดี ได้แก่ ความสามารถในการประสานงาน  
กับผู้ร่วมงานระดับต่างๆ ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน  
เพื่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาและไว้วางใจ การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้  
ทักษะด้านมนุษย ประกอบด้วย การจูงใจและบำรุงขวัญ มนุษยสัมพันธ์และการใช้หลักธรรม  
ดังที่ ธรรมรส โชติคุณุชร (2538 : 13) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์กับ  
การบริหารว่า “นักบริหารแม้จะมีความรู้ความสามารถในกิจการด้านต่างๆ อาทิเช่น ความสามารถ  
ในการวางแผน การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การเกลี้ยกล่อม การควบคุม  
ติดตามและการประเมินผลงานก็ตาม แต่ถ้าขาดความสามารถในการเข้ากับคนกับงาน และ  
ไม่สามารถจะชักจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ได้ผลดี คือ ขาดความสามารถ  
ในด้านมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นแล้ว ก็ไม่สามารถบริหารงานให้หน่วยงานดำเนินไปด้วยดี  
หรือมีประสิทธิภาพได้” ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ (2522 : 26-27) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีทักษะทางด้าน  
มนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเรื่องการบริหารงานบุคคล เพราะการบริหารงาน คือ  
การใช้คนนั่นเอง ผู้บริหารจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานร่วมกับคนอื่น จูงใจ  
ให้เขาทำงาน ให้เขาเสียสละ และรับผิดชอบต่องาน มีความคิดริเริ่มและรู้จักประเมินตนเอง  
กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 275) กล่าวว่า ทักษะทางด้านมนุษย หมายถึง ความสามารถที่จะทำงาน  
ร่วมกับคนอื่น และทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เช่น มีความรู้ความสามารถ  
ที่จะสื่อความคิดและมีความเชื่อในบุคคลอื่นด้วย นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 17) ได้กล่าวถึง  
ทักษะทางมนุษยของครูใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนว่า ครูใหญ่ต้องสัมพันธ์กับบุคคล  
หลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันด้านขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม  
เศรษฐกิจ ทัศนคติและค่านิยม ฉะนั้น ครูใหญ่จึงต้องศึกษาพฤติกรรมและเข้าใจบุคคลทุกประเภท  
เพื่อให้สามารถบริหารงานร่วมกันได้และเกิดความสำเร็จ ทักษะทางด้านมนุษยนี้ ศึกษาได้จาก  
ประสบการณ์ในการบริหารงานจากวิชาจิตวิทยา ขบวนการหมู่พวกและสังคมวิทยา ซึ่งผลการวิจัย  
ของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2529 : 75) กล่าวถึงทักษะทางด้านมนุษย คือ การรู้จักสร้าง  
สัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครู

แต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รู้จักประพฤตินให้เป็นที่ยอมรับนับถือ  
แก่บรรดาครูและบุคคลอื่นในโรงเรียนและสังคมโดยทั่วไป วิจิตร ศรีสอาน (2529 : 37-38)  
ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คือ ความสามารถของผู้บริหาร  
ในการทำงานในฐานะสมาชิกกลุ่ม และความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือ ระหว่าง  
สมาชิกในหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้อยู่เสมอ คือ ต้องรู้จัก  
ตนเองมีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ ต้องรู้จักพยายามเข้าใจผู้อื่นมีใจกว้างและรับฟัง  
ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานต้องยึดหลัก “รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลของงาน”

จากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านที่สอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้  
เช่น กมลวรรณ เกษะนันท์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะคุณภาพการบริหารงานของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินี เซนต์ปอล เดอร์ ชาร์ต ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับ  
นโยบาย ซึ่งได้ประเมินตนเองและมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินี เซนต์ปอล  
เดอร์ ชาร์ต มีทักษะในระดับมาก โดยทักษะทางมนุษยสัมพันธ์มีค่าสูงสุด และสอดคล้องกับผลงานวิจัย  
ของ นิภา รักษา (2545 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ทักษะการบริหารงาน  
กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า  
ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับการปฏิบัติ ต่อทักษะการบริหารงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับทักษะทางการบริหารงานอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน  
โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิคและทักษะ  
ด้านความคิดรวบยอด ผู้บริหารงานสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติต่อการบริหารงานวิชาการ  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับการบริหารงานวิชาการ  
อยู่ในระดับมากทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ คือ การวัดผลและประเมินผล  
การเรียนและงานทะเบียนนักเรียน การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาและส่งเสริมทางด้าน  
วิชาการ การบริหารงานวิชาการ การประเมินผล การจัดการงานวิชาการ และการจัดการเรียน  
การสอน ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และผลการวิจัย  
ของ เพ็ชรรัตน์ รักตะสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ทักษะและการเสริมสร้าง  
ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ตามทัศนะของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา  
พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้าน  
ความคิดรวบยอดของหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน การเสริมสร้าง  
ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา จะต้องเสริมสร้างเกี่ยวกับความสามารถ  
ในการจัดระบบการทำงานภายในวิทยาลัยพลศึกษาให้มีประสิทธิภาพในด้านเทคนิควิธี

ด้วยการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยดี ส่วนการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ตามทัศนะของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ในด้านเทคนิควิธีและความคิดรวบยอดไม่แตกต่างกัน ยกเว้นจำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลงานวิจัยของ ทิลลอตสัน (Thillotson, 1996, อ้างถึงใน มานิตย์ คณะวาปี, 2546 : 40) ได้ ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะด้านเทคนิค ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางความคิดรวบยอด ของนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษาระดับสูงของ Texas Association of College and University Student Personal Administrators (TACUSPA) ได้ศึกษาลำดับความสำคัญของทักษะ ทั้งสามตามทฤษฎีของ “แคทซ์” (Katz) จากนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษาระดับสูง ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางความคิดรวบยอด พบว่า ทักษะที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทักษะด้านมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดการองค์กร ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านการอำนวยความสะดวกในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอดและทักษะด้านเทคนิค

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปเพิ่มเติมได้ว่า ทักษะด้านมนุษย์ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาตลอดเวลา ต้องรับฟังความคิดเห็นและสร้างแรงจูงใจแก่บุคคลรอบข้างให้มากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ระบบการทำงานเป็นทีมและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้เกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้าง มนุษย์สัมพันธ์เสมอต้นเสมอปลาย ทัวทั้งองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เพื่อระดมทรัพยากรและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน บุคคลคือปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของหน่วยงาน จึงจำเป็นจะต้องพัฒนาคนให้มีความรู้ที่เหมาะสมกับงาน และปลูกจิตสำนึกให้ตระหนักในการทำงานอยู่เสมอ การสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นการสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง และโยงไปสู่การทำงานที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีใจเป็นกลางต่อผู้ร่วมงาน ไม่หุบเขา ไม่เจ้าชู้ ไม่โกรธใครและต้องเป็นผู้เสียสละ เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ร่วมแสดงความคิดเห็นโดยใช้กระบวนการประชาธิปไตยในการจัดระบบงาน และส่งเสริมการนิเทศแบบกัลยาณมิตรช่วยเหลือกัน สิ่งสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี คือ ความจริงใจและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชาให้มากที่สุด ด้วยการสร้างและปลูกจิตสำนึกของความเป็นครูให้ทุกคนร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 แต่ต้องคิดและเข้าใจเสมอว่า ทุกคนมีลักษณะของความเป็นตัวของตัวเองที่แตกต่างกัน เมื่อเข้าใจเช่นนี้แล้ว จึงจะบริหารบุคลากรหรือทักษะด้านมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงและเป็นอันดับ 2 รองจากทักษะด้านมนุษย มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะของทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ดังนี้

โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz, 1955 : 32-42) กล่าวถึงทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ว่าเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างด้านต่างๆ ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงของงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในการบริหาร ทักษะด้านนี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้างๆ ส่วนผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ทักษะด้านนี้ก็มีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับในการบริหาร กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 275-276) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง การรู้ลู่ทางและสามารถที่จะมองทะลุปรุโปร่งเกี่ยวกับองค์กรโดยส่วนรวม ยอมรับคุณค่าของความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงาน ความรู้ความสามารถ โดยอาศัยการจินตนาการที่กว้างขวางและความสามารถทางสมองที่จะเข้าใจความคิดที่เป็นนามธรรมได้ พณีส หันนาคินทร์ (2529 : 75) กล่าวถึง ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด คือ การเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเข้าใจและมองเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเป็นผู้ที่มีสายตาว้างไกล พอที่จะหยั่งรู้ถึงผลกระทบต่อการทำงานในโรงเรียนหรือองค์กรที่ตนเป็นผู้บริหาร ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 39) ได้แสดงความเห็นของทักษะด้านความคิดรวบยอดว่า เป็นการเข้าใจในการปฏิบัติงานว่าใครจะเหมาะสมกับตำแหน่งใดในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ส่วนไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 107) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดเป็นการมองภาพรวมของหน่วยงาน เป็นความสามารถที่จะทำความเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของหน่วยงาน และรวมทั้งกำหนดว่าใครเหมาะสมที่จะทำงานในตำแหน่งใดของหน่วยงาน ความรู้ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของหน่วยงาน ที่จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และสมยศ นาวิการ (2536 : 119) ให้ความหมายของทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ความสามารถในการสร้างความเข้าใจความซับซ้อนขององค์กรโดยส่วนรวม การประสานงานและดำเนินการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์กรส่วนรวมที่จะมีผลกระทบ เพื่อให้การทำงานเป็นผลดี วิจิตร ศรีสอ้าน (2529 : 37-38) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะเชิงความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในลักษณะเห็นความสัมพันธ์ระหว่าง ส่วนงาน

และกิจการต่างๆ รวมทั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารและหน่วยงานอื่นๆ ทักษะเชิงความคิดที่สำคัญ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำ (Leadership) การตัดสินใจ (Decisions Making) การขจัดความขัดแย้ง (Management conflict)

จากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านที่สอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ เช่น ชวนิตย์ นาเคสรณ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารและไม่มีผู้ช่วยผู้บริหาร คือ การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารมีทักษะทางด้านความคิดรวบยอดเป็นอันดับแรก ผลการวิจัยของ ไพจิตร รักษาธรรม (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับประสิทธิภาพการบริหารโครงการของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ พบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดและทักษะด้านเทคนิค เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการบริหารโครงการของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ได้ร้อยละ 79.36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปเพิ่มเติมได้ว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความคิดที่กว้างไกล มีการวางแผนงานตามนโยบายการจัดการศึกษา มีการคาดการณ์ล่วงหน้า วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียน และดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ที่ใช้หลักไตรสิกขา คือ สีล สมาธิ ปัญญา และเข้าใจองค์ประกอบของงานและบุคลากรอย่างถ่องแท้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรหมั่นศึกษาหาความรู้ในสิ่งใหม่ๆ มาทดแทนความรู้เดิมๆ ให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อนำมากำหนดแผนงานในอนาคตให้ทันต่อเหตุการณ์และจำเป็น ต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนบรรลุตามเป้าหมายสูงสุดของตนและใช้การวิเคราะห์หาความสำเร็จของงาน มีการติดตามประเมินผลและรายงานผลงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความคิดและคำพูดที่ชัดเจนในการสั่งการ หรือมอบหมายงาน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกับผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีความคิดที่ทันสมัยตรงกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต เพื่อจะได้พบกับสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการศึกษาและมองการศึกษาอย่างเป็นระบบที่เชื่อมโยงในลักษณะเครือข่ายที่เชื่อมต่อไปในอนาคตให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ นั่นคือ ทักษะด้านความคิดรวบยอดที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง

3) ทักษะด้านเทคนิค พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงและเป็นอันดับ 3 รองจากทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอด มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะความหมายของทักษะด้านเทคนิค ดังนี้

โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz. 1955 : 32-42) ได้กล่าวถึงทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ว่ามีความสำคัญต่อความก้าวหน้าอย่างมากในการบริหารงานขององค์กรและจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานระดับต้น แต่การบริหารงานของผู้บริหารในระดับต้นต้องก้าวไปข้างหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารก็ลดความสำคัญลง จะมีเพียงแต่หาผู้ที่มียุทธศาสตร์ด้านนี้มาทำงานแทนผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงมาก แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งให้มีที่ปรึกษาและมอบอำนาจให้หัวหน้าหน้าฝ่าย/งานทำหน้าที่ด้านเทคนิคแทน กิติมา ปริดีดิล (2529 : 275) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความเข้าใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ รวมถึงการรู้จักกระทำดำเนินการและเทคนิคในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปแล้วมักจะหมายถึง ความรู้ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างดีในแต่ละอย่าง ส่วนงานเขียนของพนัส หันนาคินทร์ (2529 : 75) ที่ได้กล่าวถึงทักษะทางด้านกลวิธีในการทำงาน คือ รู้ว่างานที่ต้องทำในหน้าที่ของตนมีอะไรบ้าง และจะทำงานนั้นๆ อย่างไร รวมถึงบทบาทที่จะต้องกระทำเพื่อให้งานนั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 39) ให้ความเห็นว่า ทักษะทางด้านเทคนิควิธีคือ ความสามารถในการใช้ความรู้ ระบบวิธีการเทคนิคและเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานหน้าที่เฉพาะด้านความสามารถเหล่านี้มาจากประสบการณ์การศึกษาและการฝึกอบรม ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 106) ยังได้กล่าวถึงทักษะทางด้านเทคนิคว่า เป็นทักษะที่ต้องการความสามารถในการใช้ความรู้ที่ได้ร่ำเรียนมา การใช้เทคนิคบางประการอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือตลอดจนวิธีการที่จำเป็นต่างๆ เพื่อปฏิบัติงานเฉพาะอย่างที่ต้องการ ความสามารถพิเศษบางประการจากผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ทักษะทางด้านเทคนิคอาจได้มาจากการอบรมและการฝึกฝน ซึ่งสอดคล้องกับ อุทัย ธรรมเดโช (2531 : 47) ได้แสดงความคิดเห็นทักษะด้านเทคนิคว่า ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานด้านกิจกรรมเฉพาะได้อย่างดี ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นจะเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการและเทคนิค การวิเคราะห์และการรู้จักเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคำสั่งงาน การจัดทำตารางการทำงาน การจัดทำรายงานตามแบบฟอร์มต่างๆ การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ

จากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านที่สอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ เช่น โสภณ ชินคำ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อ ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 7 โดยส่วนรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยทักษะที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุดคือ ทักษะด้านเทคนิค รองลงมา คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

และทักษะด้านบุคคล ตามลำดับ นอกจากนี้ ไพจิตร รักษาธรรม (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับประสิทธิภาพ การบริหารโครงการของศึกษาธิการ อำเภอนาคูได้ พบว่า ทักษะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหาร โครงการของศึกษาธิการอำเภอนาคูได้ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูงอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการวิจัยของปรีชา บุตรเวช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหาร และอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในทักษะ 3 ด้าน ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยและทักษะ ด้านความคิดรวบยอด ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ใน ระดับปานกลางทุกด้าน ผู้บริหารและอาจารย์ในสถานศึกษาที่มีลักษณะแตกต่างกัน มีความคิดเห็น เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในทักษะ ทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมและแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปเพิ่มเติมได้ว่า ทักษะด้านเทคนิค ผู้บริหาร สถานศึกษาจำเป็นต้องทบทวนเทคนิควิธีการตลอดเวลา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและค้นหา ข้อบกพร่องของตนเอง มีการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการให้ แรงเสริมเพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน การกำกับควบคุมดูแล เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงาน ตามความรับผิดชอบจึงเป็นสิ่งสำคัญ และไม่ควรให้ก้าวถอยถอยหน้าที่ยิ่งกันและกัน อันอาจจะ แดกความสามัคคีในหมู่คณะ และจำเป็นต้องส่งครูเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ในด้านต่างๆ อยู่เสมอ ทักษะการบริหารงานด้านเทคนิค เป็นเรื่องง่ายๆ ที่ไม่สลับซับซ้อนมากนัก สำหรับนักบริหารสถานศึกษาระดับต้น แต่ต้องรอบรู้ในทุกเรื่องและทันต่อเหตุการณ์ ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องเข้าใจในโครงสร้างงานอย่างเป็นระบบและมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญกับปัญหาต่างๆ โดยร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุด คือ จะต้อง บริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้บุคคลอื่น ผู้บริหาร สถานศึกษาควรใช้หลักธรรมาภิบาล และต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคในการบริหารจัดการภายใต้ บริบทที่มีความขาดแคลนให้สำเร็จสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หลักการครองตน ครองคน ครองงาน มีการตัดสินใจอย่างเด็ดขาดและใช้ความรู้ความชำนาญ รวมถึงความสามารถ ในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ทักษะด้านเทคนิคจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร สถานศึกษาควรได้รับการฝึกฝนตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวข้างต้น เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์การทำงานให้มีประสิทธิภาพ แต่ในทางปฏิบัติแล้วทักษะทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และไม่อาจตัดสินใจได้ว่าทักษะใดเกิดขึ้นก่อนและทักษะด้านใดเกิดหลังสุด ทักษะทั้ง 3 ด้าน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทุกสถานการณ แต่ความจำเป็นในแต่ละเรื่องนั้นมีความแตกต่างกันไปตามระดับชั้นของการบริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับต้น ระดับกลางและระดับต้น มีความสำคัญมากน้อยตามระดับของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ทุกระดับผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอดและทักษะด้านเทคนิค ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น จำเป็นต้องทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น ดังนั้น ทักษะทั้ง 3 ด้าน จึงมีความสัมพันธ์กันและมีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา อันเป็นเป้าหมายสำคัญของการดำเนินงาน และการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการบริหารดีก็จะเป็นการสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง รวมทั้งการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของการจัดการด้านการศึกษาก็จะประสบความสำเร็จได้โดยไม่ยาก

5.2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี จำแนกตามระดับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น มีทักษะการบริหารงานในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทักษะด้านมนุษยและทักษะด้านความคิดรวบยอด โดยผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง มีทักษะการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลางและระดับต้น ส่วนด้านทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ทักษะด้านเทคนิค โดยผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงมีทักษะการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลางและระดับต้น ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ที่ระดับของผู้บริหารสถานศึกษาต่างกัน มีทักษะการบริหารงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่าการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยเทคนิควิธีการต่างๆ มากมาย เพื่อบูรณาการในส่วนงานด้านการบริหารงานของสถานศึกษาเข้าด้วยกัน เช่น ทักษะด้านมนุษย ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเชื่อมโยงความคิดเห็นจากทุกคนเข้าด้วยกันตลอดเวลา ไม่ใช้อารมณ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่สอดคล้องตามความต้องการของกลุ่มหรือองค์กร สำหรับทักษะด้านความคิดรวบยอด ยังมีความสำคัญต่อการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างยิ่ง ทั้งนี้ ภายใต้งานการศึกษา

และการใช้ข้อมูลที่มากพอสำหรับการตัดสินใจเรื่องใดๆ สำหรับทักษะด้านเทคนิค ต้องนำมาใช้ควบคู่กับงานต่างๆ ตลอดเวลาซึ่งจะมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบงานในแต่ละด้านตามความเหมาะสม สรุปได้ว่า ทักษะทุกด้านมีความจำเป็นในการบริหารงานของสถานศึกษาตลอดเวลา ทั้งนี้ เป็นการสอดคล้องกับผลการวิจัยของมานิตย์ คณะวาปี (2546 : 26) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องทำหน้าที่ของตนประดุจวาทยากร (Conductor) ของวงออร์เคสตรา (Orchestra) โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำในการใช้ศักยภาพของบุคลากรให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารโรงเรียนมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะปัจจุบันเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายๆ ด้าน ซึ่งมีผลกระทบต่อการศึกษาและการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากที่กล่าวมาข้างต้นขึ้นอยู่ความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีสามัญสำนึกเพียงมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้น จะไม่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารเกิดประสิทธิภาพหรือเกิดทักษะในการบริหารงานแต่อย่างใด ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพ ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะผลักดันกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของปริชา บุตรเวช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ในสถานศึกษาที่มีลักษณะกลุ่มต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค ทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมและแต่ละด้านแตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชวนิตย์ นาเคสรณ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารและไม่มีผู้ช่วยผู้บริหารในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหาร มีทักษะทางด้านความคิดรวบยอดเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ทักษะทางด้านมนุษยและทักษะทางด้านเทคนิคตามลำดับ ส่วนทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่มีผู้ช่วยบริหาร มีทักษะทางด้านมนุษยสูงเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านความคิดรวบยอดและด้านเทคนิคเป็นอันดับสุดท้าย เมื่อเปรียบเทียบทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระหว่างโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารและไม่มีผู้ช่วยผู้บริหาร ทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

5.2.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานมากและประสบการณ์ในการทำงานน้อย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากและผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย มีทักษะการบริหารงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทักษะการบริหารงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ช่วงระยะเวลาหรือประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าหรือน้อยกว่า 15 ปี ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นองค์ประกอบต่อการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดไว้เป็นคุณสมบัติสำหรับผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ที่ ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู ซึ่งทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และเป็นข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้ ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 7 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาหรืออาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี (รวิวรรณ ชินะตระกูล. 2538 : 153-156) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปรีชา บุตรเวช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออก พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออก ทักษะทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมและแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน และผลการวิจัยของโสภณ ชินคำ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 พบว่า ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการสอน

ต่ำกว่า 10 ปี และมีประสบการณ์ทางการสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านบุคคล ส่วนทักษะด้านมโนคติ ประสบการณ์ทางการสอนต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านมโนคติสูงกว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทางการสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจมีปัจจัยเสริมมาจากผู้บริหารมีการพัฒนาความรู้ในแขนงวิชาทางการบริหารตลอดเวลา และใช้ระยะเวลาขณะที่ดำรงตำแหน่ง/ระหว่างที่ดำรงตำแหน่งหรือก่อนดำรงตำแหน่งเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ด้านการบริหารเพิ่มเติมตลอดเวลา หรือเข้ารับการศึกษาศึกษา/ฝึกอบรมทางด้านบริหารอย่างต่อเนื่อง ทั้งก่อนเข้ารับตำแหน่งหรือระหว่างที่ดำรงตำแหน่ง จึงทำให้ประสบการณ์ในการทำงานหรือระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยใช้ประสบการณ์ในการทำงานลดน้อยลง และผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา รู้จักสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้จักใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตนให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน รู้จักประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครูและบุคคลอื่นในสถานศึกษาและสังคมโดยทั่วไป และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาตนเองให้มีความมั่นใจเข้าใจปัญหาและตัดสินใจ ดีขึ้นตลอดจนมีความมั่นคงทางอารมณ์ รู้จักเข้าใจผู้อื่น มีจิตใจกว้างขวางและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน จึงอาจจะไม่จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่ยาวนานเหมือนในอดีตที่ผ่านมา

5.2.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี จำแนกตามการศึกษา/ฝึกอบรมด้านบริหารการศึกษาและที่ไม่ใช่ด้านบริหารการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการศึกษา/ฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาที่ศึกษา/ฝึกอบรมที่ไม่ใช่ทางด้านบริหารการศึกษามีทักษะการบริหารงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอด โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการศึกษา/ฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษา มีทักษะการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ศึกษา/ฝึกอบรมที่ไม่ใช่ทางด้านบริหารการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีระดับการศึกษา/ฝึกอบรมด้านบริหารการศึกษาต่างกัน มีทักษะการบริหารงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการศึกษา/ฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษา มีทักษะการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ศึกษา/ฝึกอบรมที่ไม่ใช่ทางด้านบริหารการศึกษา ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องศึกษาหลักการและทฤษฎีที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง และต้องนำมาเป็น



แนวปฏิบัติในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสมคิด บางโม (2546 : 59) ให้ความหมายและคำจำกัดความของคำว่า “การบริหาร” ที่ส่วนใหญ่บุคคลมักจะนึกถึงเฉพาะการบริหารราชการเท่านั้น คำศัพท์ที่ใช้มี 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งศัพท์บัญญัติว่า “รัฐประศาสนศาสตร์” (Public Administration) ส่วนคำศัพท์อีกคำหนึ่งคือ “การจัดการ” (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน แต่อย่างไรก็ตาม คำว่า การบริหาร กับ การจัดการ สามารถใช้แทนกันได้ และมีความหมายใกล้เคียงหรือเหมือนกัน และสมคิด บางโม (2546 : 61) ยังได้กล่าวอีกว่า การบริหารราชการในทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นับเป็นการประยุกต์ความรู้หลักการและทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม สามารถโน้มน้าวและจูงใจคนงานให้ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีความสุขและงานบรรลุเป้าหมาย การบริหารจึงเป็นศิลปะอย่างหนึ่งบางคนอาจมีความสามารถพิเศษ มีพรสวรรค์สามารถจัดการได้ดี โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการศึกษาอบรมทางด้านการบริหารมาก่อน แต่ถ้าบุคคลนั้นได้รับการศึกษาอบรมด้วยแล้ว ย่อมจะทำให้การจัดการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารสถานศึกษาที่ขาดศิลปะและไม่มีความสามารถพิเศษมาแต่กำเนิด หากได้รับการอบรมทางการบริหารย่อมจะช่วยให้การจัดการดำเนินไปด้วยดีตามสมควร ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ผู้ที่เข้ารับตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องได้รับการศึกษาอบรมก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่ และมีการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างดำรงตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการจัดการ เรียกว่า การฝึกอบรมก่อนหรือระหว่างประจำการ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีควรยึดถือว่าการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และติดตามผลงานการวิจัยทฤษฎีและหลักวิชาการใหม่ๆ ตลอดจนพยายามใช้ความสามารถของตนปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเอง ให้เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ ซึ่งผลการวิจัยของ โสภณ ชินคำ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 พบว่า ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ทำการสอนในกลุ่มวิชาสามัญและกลุ่มวิชาการงานและอาชีพ มีความคิดเห็นโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1) การพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามภารกิจ ขอบข่ายในแต่ละด้านอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรรายงานข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนชุมชนและประชาชนให้ทราบโดยทั่วไป ทั้งนี้ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สถานศึกษา อย่างเป็นระบบ และผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับความร่วมมือจากครูและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการจัดทำหลักสูตรการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

2) การศึกษา/ฝึกอบรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีระดับการศึกษา/ฝึกอบรม ทางด้านบริหารการศึกษาต่างกัน มีทักษะการบริหารในแต่ละด้านแตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้ จึงเป็นแนวทางในการพิจารณาเพื่อการจัดฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคลากรในสาขาหรือหลักสูตร ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารต่อไป

3) ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่างกัน มีทักษะการบริหารในแต่ละด้านแตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยเป็นแนวทาง และเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ควรศึกษาหาความรู้ในแขนงวิชาต่างๆ เพิ่มเติม ตลอดเวลา จึงจะทำให้ประหยัดเวลาในการแสวงหาความรู้ตรงจากประสบการณ์ได้อีกส่วนหนึ่ง ด้วย

4) ระดับของผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น จากผลการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ระดับ ของผู้บริหารสถานศึกษาต่างกัน มีทักษะการบริหารในแต่ละด้านแตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้เป็น แนวทางสำหรับการพัฒนาการดำรงตำแหน่งตามสายงานต่างๆ ซึ่งต้องได้รับการศึกษาในสายงาน หรือระดับนั้นๆ เป็นอย่างดี จึงจะทำให้การบริหารงานตามหน้าที่ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

5) การพัฒนาทักษะด้านมนุษย ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจอันดี ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลทุกฝ่าย สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้เกิดมีขึ้นในตนอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้ ผู้ร่วมงานทุกคนเกิดความเข้าใจ ในกระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคล และนำมา ซึ่งการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย

6) การพัฒนาทักษะด้านความคิดรวบยอด ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบและทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนสามารถนำประสบการณ์มาใช้สำหรับการบริหารงาน

7) การพัฒนาทักษะด้านเทคนิค ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่องานด้านเทคนิควิธีการต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้นำความรู้ที่เกิดขึ้นนำไปเชื่อมโยงกับความคิดในด้านต่างๆ เช่น การเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถนำความรู้จากสื่อต่างๆ ไปสำหรับการสร้างสมประสบการณ์ในการทำงานได้โดยไม่ยาก

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาวิจัยและพัฒนาแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งระบบ คือ ระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควบคู่กับระดับอุดมศึกษา หรือการศึกษาในสายอื่นๆ เช่น อาชีวศึกษา วิศวกรรม เป็นต้น และควรกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นระดับภาคหรือมากกว่า 1 จังหวัด

2) ควรทำการศึกษาวิจัยทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จำแนกตามระดับช่วงชั้น และการศึกษาเปรียบเทียบจากกลุ่มเป้าหมายที่มีองค์ประกอบทางกายภาพแตกต่างกัน เช่น ๕ ะสังคมนาบท เป็นต้น