

การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว



ปริญญานิพนธ์
ของ
เกศนา พันทาเดช

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2543

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

135640

การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว



เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
กุมภาพันธ์ 2543

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ การประเมินตนเองเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารงานและความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใน เขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ในทักษะ 5 ด้าน ตามแนวความคิดของ เดรก และ โรว์ คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด โดยวิเคราะห์ตามสถานภาพของผู้บริหาร ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา บุคลิกภาพ และขนาดของโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 70 คน ซึ่งได้มาโดย วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็น แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย แบบสอบถามชีวสังคมและลักษณะของโรงเรียน แบบสอบถามบุคลิกภาพใน 2 ลักษณะคือ บุคลิกภาพแบบ ก (Type A) และบุคลิกภาพแบบ ข (Type B) และแบบสอบถามระดับทักษะการบริหารงานและระดับความต้องการในการพัฒนา ทักษะการบริหารงาน โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวความคิดของ เดรก และ โรว์ และจากเครื่องมือ วัดในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามระดับทักษะการบริหาร มีค่า .94 และ ระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะ มีค่า .93

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และวิธีของซฟเฟ

ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์มีทักษะการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นทักษะทางความรู้ความคิดอยู่ใน ระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์มีความต้องการในการ พัฒนาทักษะทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์มีทักษะการบริหารงาน โดยรวม และทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะทางมนุษย ไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหาร อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทักษะทางความรู้ความคิด และผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาต่างกันมี ทักษะทางความคิดรวบยอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารมี บุคลิกภาพต่างกันมีทักษะทางเทคนิคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางเทคนิค และทักษะทางการศึกษาและการสอนไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานโดยรวม และทักษะทางความรู้ความคิด และทักษะทางมนุษย์ ผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด และผู้บริหารที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



**A STUDY OF ADMINISTRATIVE SKILLS OF THE SECONDARY SCHOOL
ADMINISTRATORS IN VIENTIANE PREFECTURE,
THE LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC**



**Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Educational Administration**

At Srinakharinwirot University

February 2000

The purposes of this research were to study and compare the self-test on administrative skills and needs for skill development of the secondary school administrators in Vientiane Prefecture, Lao PDR, in five skills conceptualized by Drake and Roe, including cognitive skill, technical skill, educational and instructional skill, human skill, and conceptual skill; by analyzing as of the statuses of the administrators: educational qualification, administrative experience, administrative training in the past five years, personality, and school size.

The sample used in this research were 70 administrators, derived through the stratified random sampling technique by the school size. The instrument used for collecting the data were the questionnaire for the school administrators, with bio-social and school characteristic items; the questionnaire on personality in two types: Type A and Type B; and the questionnaire on administrative skills and needs for administrative skills development, with the reliabilities of .94 and .93 respectively.

The statistics used for analyzing the data included percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, and Scheffe's Method.

The main findings were summarized as follows:

1. The secondary school administrators in Vientiane Prefecture had administrative skills in five aspects as a whole and most individual aspects at a high level, except the cognitive skill at a moderate level.
2. The secondary school administrators in Vientiane Prefecture had needs for administrative skills in five aspects as a whole and all individual aspects at a high level.
3. The secondary school administrators in Vientiane Prefecture had administrative skills as a whole and in the educational and instructional skill aspect and human skill aspect with no difference. However, the administrators in different school sizes had the cognitive skill, and the administrators with

different educational qualifications had the conceptual skill with statistically significant difference at the .05 level, and the administrators with different personalities had the technical skill with statistically significant difference at the .01 level.

4. The secondary school administrators in Vientiane Prefecture had needs for administrative skills development in the technical skill and the educational and instructional skill with no difference. However, the administrators in different school sizes had needs for administrative skill development as a whole and in the cognitive skill and human skill, the administrators with different educational qualifications had needs for administrative skills development in the human skill and the conceptual skill, and the administrators with different training experiences had needs for administrative skills development in the cognitive skill with statistically significant difference at the .05 level.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน
(อาจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์)
.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุนทร โคตรบรรเทา)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน
(อาจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์)
.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุนทร โคตรบรรเทา)
.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สดาศ ทักษะวรรณ)
.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรพรรณ ตันจ้เจริญรัตน์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)
วันที่ 18 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2543

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้เพราะความอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากอาจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. สุนทร โคตรบรรเทา กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำอย่างดียิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุดา ทัพสุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรถพร ดันท์เจริญรัตน์ กรรมการสอบปากเปล่า ที่กรุณาให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้ความรู้ ความเมตตาแก่ผู้วิจัยตลอดมา

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลับพลึง คงชนะ ผู้อำนวยการสถาบันเอเชียแปซิฟิกศึกษา อาจารย์ สุพิพรรณ พัฒนพาณิชย์ อาจารย์สอนภาควิชาการบริหารการศึกษา รองศาสตราจารย์ นิภา ศรีไพโรจน์ อาจารย์สอนภาควิชาวิจัยการศึกษา และอาจารย์ ดร. ราชนัย บุญธิมา อาจารย์สอนภาควิชาทดสอบและจิตวิทยาการศึกษา ซึ่งกรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามฉบับภาษาไทย

ขอขอบพระคุณท่านคำสอน สุริยะแสง เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต สปป. ลาว ประจำราชอาณาจักรไทย ท่านบุญเสน แสงมะณี หัวหน้าสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการแห่ง สปป. ลาว และท่านบุญล้อม สีสุนน รองหัวหน้าสำนักงานจัดตั้งและพนักงานมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว ซึ่งกรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามฉบับภาษาลาว

ขอขอบพระคุณท่านสายทอง แก้วดวงดี หัวหน้าแผนกศึกษาธิการ ประจำกำแพงนครเวียงจันทน์ หัวหน้าสำนักงานศึกษาธิการประจำอำเภอทั้ง 9 อำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกแห่ง ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล และตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ กรมวิเทศสหการแห่งประเทศไทย และรัฐบาลสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่ให้การสนับสนุนทุนการศึกษาในครั้งนี้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการศึกษา และเพื่อน ๆ นิสิตเอกการบริหารการศึกษา รุ่น 24 รวมทั้งพี่น้องและญาติมิตรทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจมาโดยตลอด

นางสาว

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุดา ทัพสุวรรณ

ขอขอบคุณ คุณพิทักษ์ เพชรหลวงศรี ขอขอบใจเด็กชายจตุพร เพชรหลวงศรี และเด็กหญิงจินดาวร เพชรหลวงศรี ที่เป็นแรงผลักดันเป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือในการทำ
ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

เกศนา พันทาเดช



สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	5
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	5
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
	สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า.....	11
	กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า.....	12
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
	การศึกษาใน สปป.ลาว.....	14
	การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	21
	ทักษะในการบริหารโรงเรียน.....	28
	ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารที่ส่งผลต่อทักษะในการบริหาร.....	46
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	55
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	59
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	59
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
	วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	62
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
	การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65

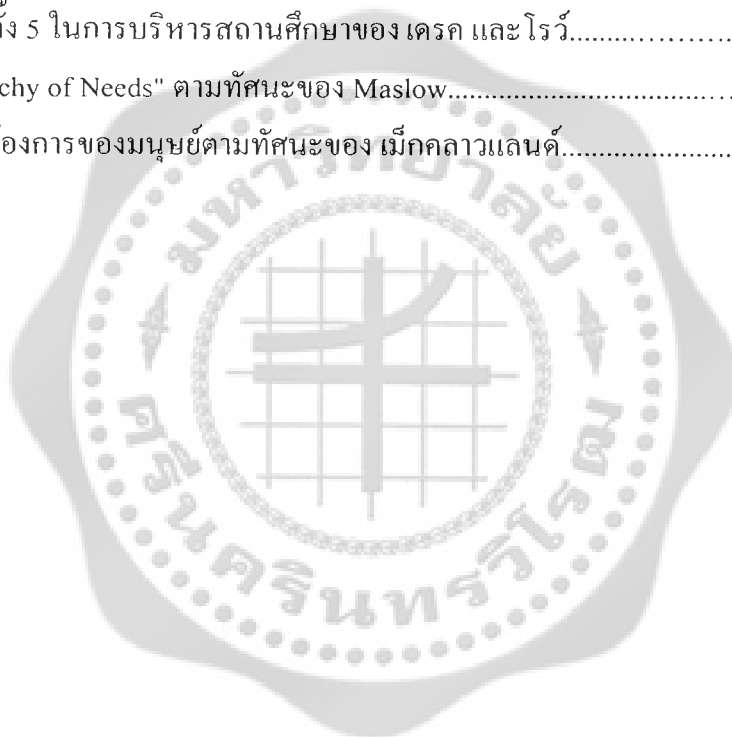
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
	สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	85
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	85
	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	86
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	86
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
	อภิปรายผล.....	91
	ข้อเสนอแนะ.....	114
	บรรณานุกรม.....	116
	เอกสารภาษาไทย.....	117
	เอกสารภาษาลาว.....	122
	เอกสารภาษาอังกฤษ.....	123
	ภาคผนวก.....	125
	ภาคผนวก ก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ.....	126
	ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม.....	195
	ภาคผนวก ค แบบสอบถามฉบับภาษาไทย.....	197
	ภาคผนวก ง แบบสอบถามฉบับภาษาลาว.....	205
	ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	214
	ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	229

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบแนวคิดในการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว.....	13
2	โครงสร้างระบบการจัดการศึกษาของ สปป.ลาว.....	20
3	ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานแต่ละระดับ.....	31
4	ทักษะทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษาของ เดเรค และ โรว์.....	33
5	"Hierarchy of Needs" ตามทัศนะของ Maslow.....	43
6	ความต้องการของมนุษย์ตามทัศนะของ เม็กคลาวแลนด์.....	44



13	เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา จำแนกตามบุคลิกภาพ.....	80
14	เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	81
15	เปรียบเทียบความแตกต่างความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานโดยรวม เป็นรายคู่ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	82
16	เปรียบเทียบความแตกต่างความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิดเป็น รายคู่ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	83
17	เปรียบเทียบความแตกต่างความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย์เป็นรายคู่ของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	84



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	60
2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ.....	67
3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	69
4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะ การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	70
5 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม วุฒิการศึกษา.....	71
6 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม ประสบการณ์ในการบริหาร.....	72
7 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา.....	73
8 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม บุคลิกภาพ.....	74
9 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน.....	75
10 เปรียบเทียบความแตกต่างทักษะทางความรู้ความคิดเป็นรายคู่ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	76
11 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	77
12 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร.....	78
13 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ ผ่านมา.....	79

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) เป็นประเทศหนึ่งในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่อยู่ในระหว่างการพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทางการศึกษา ซึ่งถือเป็นรากฐานของการพัฒนาด้านอื่น ๆ

ในการประชุมใหญ่ครั้งที่ 4 ของพรรคประชาชนปฏิวัติลาว เมื่อปี ค.ศ.1987 พรรคได้วางจุดประสงค์และหน้าที่หลักในการพัฒนาประเทศ โดยได้กำหนดให้การศึกษาเป็นบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การศึกษาเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างสังคม จึงต้องเน้นการถือการศึกษาให้มากขึ้นกว่าเดิม และต้องลงทุนทางการศึกษาอย่างเหมาะสม (กระทรวงศึกษาธิการ. 1987 : 8 - 9)

จุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์การศึกษาในช่วงปี ค.ศ.2000 กล่าวว่า เพื่อยกคุณภาพของการศึกษาให้สูงขึ้น ต้องทำการปฏิรูปการศึกษาระดับสามัญศึกษา (สามัญศึกษาประกอบด้วย อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย) สร้างโรงเรียนสามัญศึกษาให้มีลักษณะการเรียนการสอนไปพร้อมกับการฝึกฝนให้รู้จักการทำงานทางด้านเทคนิคและงานทางด้านวิชาชีพ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียน ทำให้โรงเรียนสามัญศึกษาเกี่ยวข้องกับระบบเศรษฐกิจ สังคมของประเทศ และของแต่ละท้องถิ่น ยกคุณภาพของการสร้างคนรุ่นใหม่ในสังคม ทำให้นักเรียนที่เรียนจบในแต่ละปี สามารถเข้าร่วมในการทำงาน และพัฒนาประเทศชาติ และท้องถิ่นของตนได้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 1987 : 10)

ผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสูงสุดในองค์กร จะต้องให้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ กระทรวงศึกษาธิการแห่ง สปป.ลาว ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาไว้คือผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดในโรงเรียนโดยทั่วไปแล้ว งานของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 9 งาน คือ การพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน การบริหารบุคลากร การนิเทศการศึกษา การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารอาคารสถานที่และอุปกรณ์ การบริการและงานส่งเสริมการศึกษา การบริหารกิจการนักเรียน การสัมพันธ์กับชุมชน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน (บัวลีน วงพะจัน. 1996 : 6-7)

สังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้มีการปรับปรุงระบบ และกระบวนการด้านต่าง ๆ อย่างขนานใหญ่ การเรียนการสอนไม่ได้เจาะจงอยู่ที่โรงเรียนเพียง อย่างเดียวเหมือนแต่ก่อน ผู้เรียนสามารถที่จะเรียนได้ทุก ๆ ที่จากสื่อต่าง ๆ ทางหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ และเครื่องอำนวยความสะดวกอื่น ๆ โรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันมี ความจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และ ความต้องการทางการศึกษา ลักษณะงานในโรงเรียนจึงมีความสลับซับซ้อนและมีปัญหาหลายด้าน ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีการกิจ และความรับผิดชอบต่อโรงเรียนมากมาย

นอกจากการนำแนวนโยบายทั้งหลายไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ นักเรียนแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้ามีความมั่นคง ต้องพัฒนา บุคลากรให้มีสมรรถภาพในการทำงาน มีวินัยและความรับผิดชอบสูง เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้เป็น ทรัพยากรที่มีคุณภาพและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ในการดำเนินการกิจของโรงเรียนให้เป็นไป โดยราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การทำหน้าที่เหล่านี้ให้ได้ผลดี ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน เป็นสำคัญ

ในการพิจารณาว่าผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานหรือไม่นั้น มัก พิจารณาจากโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นหลัก และสิ่งที่ทำให้โรงเรียนดังกล่าวมีประสิทธิผลนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน จากผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ และสามารถทำนาย ประสิทธิภาพของโรงเรียนได้นั้น มีปัจจัยด้านโรงเรียน ด้านชีวิตสังคมของผู้บริหาร และด้าน พฤติกรรมการบริหาร ซึ่งแต่ละปัจจัยยังประกอบด้วย ตัวแปรย่อยอีก (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 240)

เมื่อกล่าวถึงพฤติกรรมในการทำงานของผู้บริหารแล้ว โดยทั่วไปจำเป็นต้องคำนึงถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน คนที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับใด มักจะเกิด ความต้องการทำงานให้มีประสิทธิภาพ คือมีทั้งปริมาณและคุณภาพ แต่การทำงาน ให้มี ประสิทธิภาพนั้นจะอย่างไร การที่มีบุคลิกภาพดีจะนำไปสู่การมีจิตใจดีและทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ (ณรงค์ ช่อนาม. 2537 : 4-5) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มี บุคลิกภาพดี จึงจะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้

การปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิด ประสิทธิภาพแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีความชำนาญอย่างใดในสิ่งที่ตนปฏิบัตินั้นก็คือ มีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนนั่นเอง (กิตติมา ปรีดีดีลัก. 2529 : 274)

ดังนั้นการบริหารสิ่งใดก็ตามจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในสิ่งนั้น และมีทักษะในการบริหารสิ่งนั้นด้วย (เสริมศักดิ์ วิศาลทธรณ์. 2539 : 1) อีกอย่างผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จรู้ว่าทักษะมีความสำคัญในการบริหาร (Mondy and Premeaux. 1995 : 14) ฉะนั้นจึงเห็นได้ว่าการบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ

จากรายงานการปฏิบัติงานในโครงการการปกครองและบริหารการศึกษา (Educational Administration and Management) ได้ชี้ให้เห็นว่า ในการปฏิบัติการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนในโครงการดังกล่าวของ สปป.ลาว ที่ผ่านมานั้นพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับมีความเข้าใจในการบริหารการศึกษาเพิ่มขึ้นในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารสามารถมองเห็นจุดหมายหลักในการบริหารการศึกษา คือ การพัฒนาคุณภาพการเรียนของนักเรียน แต่ผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมอีก โดยเฉพาะการพัฒนาทางด้านทักษะในการบริหารงานของผู้บริหาร (ธีระรุญเจริญ. 1998 : 8 - 9)

โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษา การบริหารโรงเรียนมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนานักเรียน ฉะนั้นการบริหารโรงเรียนจึงเน้นที่การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา การพัฒนาการสอน และการประเมินผลเป็นหลัก ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารโรงเรียน ซึ่งตามแนวคิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe. 1986 : 29 - 30) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียนนั้นควรมี 5 ทักษะ คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางความคิดรวบยอด

นอกจากนี้ ในการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางให้ผู้ที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในครั้งต่อไปนั้น ว่าควรเพิ่มตัวแปรที่ศึกษาจากทักษะทั้ง 3 ด้าน ตามแนวคิดของ แดทซ์ เป็นการศึกษาทักษะ 5 ด้าน ตามแนวคิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe) (ณรงค์ เข้มประดิษฐ์. 2541 : 91)

ระบบการศึกษาของ สปป.ลาว ได้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขและพัฒนาโดยตลอด ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับระบบการปกครอง สภาพการณ์ ปัญหา ความต้องการ และแนวคิดด้านการศึกษาของสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองในยุคสมัยนั้นเป็นสำคัญ มาถึงปัจจุบันนี้ถึงแม้ว่าระบบการศึกษาของลาวมีการพัฒนาโดยตลอด แต่ยังไม่สามารถบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้เท่าที่ควร

เพราะยังมีปัญหาทางด้านคุณภาพของผลผลิต ด้านการขยายโอกาสทางการศึกษา ด้านการบริหาร การศึกษา และด้านการระดมกำลังคนเพื่อสร้างการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ และคนอื่น ๆ. 1996 : 2)

จากรายงานการปฏิรูปการศึกษาของ สปป. ลาว ของ ธีระ รุญเจริญ ได้ชี้ให้เห็นปัญหา ของการบริหารการศึกษาของลาวว่า การบริหารการศึกษายังขาดข้อมูลทางการศึกษา การจัด หน่วยงาน ภาระบทบาทสิทธิหน้าที่ของการบริหารในแต่ละระดับยังไม่ชัดเจน และการปฏิบัติตาม ยังไม่ค่อยถูกต้อง การจัดองค์การในการบริหารและการบรรจุพนักงานเจ้าหน้าที่ของแต่ละระดับ บริหารยังไม่สมบูรณ์ และยังไม่เป็นที่เข้าใจโดยทั่วไป กฎหมายและกฎระเบียบเกี่ยวกับการ บริหารโรงเรียนครูและนักเรียนของทั้งรัฐและเอกชนยังไม่สอดคล้องกัน และไม่ครบถ้วนตามความ จำเป็น ระเบียบการบริหารบุคคลของกรมการปกครองยังไม่สามารถนำมาใช้บริหารการศึกษาได้ ทุกระดับบริหาร และยังมีรายละเอียดที่ต้องเพิ่มเติมหลายอย่าง ระบบการตรวจตราการศึกษา ยัง ไม่มี และที่มีอยู่ก็ยังไม่ชัดเจน การจัดการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษายังมีน้อยและไม่เพียงพอ กับ ความต้องการ (ธีระ รุญเจริญ. 2541 : 47)

เมื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถ และความชำนาญใน การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยพิจารณาจากเป้าหมายของการจัดการศึกษา หน้าที่ และ ความรับผิดชอบของผู้บริหารแล้ว การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะปฏิบัติภารกิจของตนให้ได้ดี และ มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการบริหาร มีคุณธรรม และมี คุณสมบัติที่ดี ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการศึกษาอบรมและฝึกฝนตนเองอยู่ตลอดเวลา ในระยะที่ผ่านมา ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมทางด้านการบริหารโรงเรียนมาก่อน ที่เป็นเช่นนี้ เพราะความบกพร่องที่เกิดจากระบบบริหารการศึกษาของลาวเอง จึงทำให้เกิดผลกระทบที่ตามมา คือการปฏิบัติงานนโยบายการศึกษาของชาติไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร (คำจัน สุลิยะเดค. 1996 : 3)

จากเอกสารและผลงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นนั้นทำให้ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารสามารถ บริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น ทักษะในการบริหารงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหาร และทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนควรมี 5 ทักษะ ตามแนว คิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe) ที่กล่าวมาแล้วนั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาทักษะ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อการใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถภาพในการ บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน พร้อมทั้งเป็นข้อมูลในการวางแผนของงบประมาณจากรัฐเพื่อใช้ ในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในทั่วประเทศ และเป็นข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้เพื่อขอทุนสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ให้ผู้บริหารมีโอกาสได้ไป ศึกษาต่อและศึกษาดูงานในต่างประเทศ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ความมุ่งหมายทั่วไปของการศึกษาครั้งนี้ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการประเมินตนเองของผู้บริหารเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว โดยมีความมุ่งหมายเฉพาะของการศึกษาค้นคว้าดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว
2. เพื่อศึกษาระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว
3. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว โดยจำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา บุคลิกภาพของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน
4. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา บุคลิกภาพของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดจนบุคคล และคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมัศึกษาดังต่อไปนี้

1. เป็นประโยชน์ต่อกรมสามัญและอนุบาลศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนของงบประมาณจากรัฐ เพื่อพัฒนาทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทั่วประเทศ
2. เป็นประโยชน์ให้กรมจัดตั้งและพนักงาน กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร นำไปประกอบเป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการและกิจกรรมในการจัดการฝึกอบรมผู้บริหาร

3. เป็นประโยชน์ให้กรมจัดตั้งและพนักงาน กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาใช้เพื่อขอทุนสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดส่งผู้บริหารไปศึกษาต่อ และศึกษาดูงานในต่างประเทศ

4. เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของตนให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีขอบเขตทางเนื้อหา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษา และเปรียบเทียบการประเมินตนเองของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน และความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ในทักษะ 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา บุคลิกภาพของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญและอนุบาลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ในปีการศึกษา พ.ศ. 2541 – 2542 จำนวน 220 คน จากโรงเรียน 89 แห่ง

2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญและอนุบาลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว จำนวน 71 คน จากโรงเรียน 71 แห่ง ซึ่งการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการดังต่อไปนี้ จะทำการศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ ซึ่งมีโรงเรียนที่เปิดสอนทั้งในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาสมบูรณ์ ในปีการศึกษา พ.ศ. 2541 – 2542 จำนวน 89 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน โดยจำแนกออกเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามเกณฑ์การจัดขนาดโรงเรียนของกรมสามัญและอนุบาลศึกษา ซึ่งในแต่ละอำเภอจะทำการสุ่ม

ตัวอย่างโรงเรียนร้อยละ 80 ของจำนวนโรงเรียนในแต่ละขนาด โดยวิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) และในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้ที่ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโรงเรียนละ 1 คน ได้จำนวนผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 71 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ศึกษามีดังนี้

3.1 แปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้บริหาร ดังนี้

3.1.1 วุฒิการศึกษา แบ่งออกเป็น

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2) ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

3.1.2 ประสบการณ์ในการบริหาร แบ่งออกเป็น

- 1) น้อยกว่า 10 ปี
- 2) 10 ปีขึ้นไป

3.1.3 การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

- 1) 1 ครั้ง
- 2) มากกว่า 1 ครั้ง

3.1.4 บุคลิกภาพ แบ่งออกเป็น

- 1) แบบ ก (Type A)
- 2) แบบ ข (Type B)

3.1.5 ขนาดของโรงเรียน แบ่งออกเป็น

- 1) เล็ก
- 2) กลาง
- 3) ใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การประเมินตนเองของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานและความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ใน 5 ด้าน ได้แก่

3.2.1 ทักษะทางความรู้ความคิด

3.2.2 ทักษะทางเทคนิค

3.2.3 ทักษะทางการศึกษาและการสอน

3.2.4 ทักษะทางมนุษย

3.2.5 ทักษะทางความคิดรวบยอด

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการนิยามศัพท์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสรุปรวมออกมาเป็นนิยามศัพท์เฉพาะดังต่อไปนี้

1. **ทักษะการบริหารงาน** หมายถึง คุณสมบัติที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีรวมถึงความรู้และความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารได้พิจารณาเห็นว่ามีความสำคัญสำหรับการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้จำแนกทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 5 ทักษะ ตามทัศนะของ เดรก และโรว์ ดังนี้

1.1 **ทักษะทางความรู้ความคิด** หมายถึง ความรู้และความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาและวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

1.2 **ทักษะทางเทคนิค** หมายถึง ความรู้และความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และในการใช้วิธีการ เทคนิควิชาการ เครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างดี พร้อมทั้งสามารถแนะนำและชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

1.3 **ทักษะทางการศึกษาและการสอน** หมายถึง ความรู้และความชำนาญในการจัดและบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายการศึกษาของรัฐ พร้อมทั้งมีความสัมพันธ์กับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และชีวิตชุมชน

1.4 **ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์** หมายถึง ความรู้และความชำนาญในการทำงานร่วมกับคน และการใช้คนให้ปฏิบัติงานของโรงเรียน พร้อมทั้งความสามารถในการประสานงานและจูงใจสมาชิกของหน่วยงาน สามารถเสริมสร้างความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.5 **ทักษะทางความคิดรวบยอด** หมายถึง ความรู้และความชำนาญในการมองเห็นภาพรวมและความซับซ้อนขององค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กร สามารถเข้าใจโครงสร้างงาน ภารกิจ ระบบบริหารงานของโรงเรียน และนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐ พร้อมทั้งมีความชำนาญในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถวางแผนเพื่อตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้

2. **การประเมินตนเอง** หมายถึง การพิจารณาตรวจสอบระดับความรู้ความสามารถและความชำนาญของตนเอง โดยการอ่านข้อความซึ่งแสดงถึงความรู้ความสามารถและความชำนาญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการประเมินนั้นๆ ว่ามีระดับการพัฒนาอยู่ในระดับใด รวมทั้งพิจารณาว่าข้อความเหล่านั้นมีความสำคัญต่อการบริหารงานของตนเอง พร้อมทั้งตนเองได้ปฏิบัติตามข้อความเหล่านั้นอยู่ในระดับใด

3. **ระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหาร** หมายถึง ความปรารถนาที่จะเพิ่มความรู้และความชำนาญในการบริหารงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมไปสู่สภาพที่ดีกว่า ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4. **ระดับทักษะการบริหารงาน** หมายถึง ระดับของความรู้และความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการบริหารงานของโรงเรียนที่ผู้บริหารประเมินว่าตนเองมีอยู่ และได้ใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนของตนในปัจจุบัน ในงานวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

5. **วุฒิการศึกษา** หมายถึง ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ในงานวิจัยครั้งนี้จำแนกวุฒิการศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับการศึกษาดำรงปริญญาตรี และระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า

6. **ประสบการณ์ในการบริหาร** หมายถึง ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งและระยะเวลาในการรักษาการในตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ในงานวิจัยครั้งนี้จำแนกประสบการณ์ในการบริหารงานออกเป็น 2 ระดับคือ มีประสบการณ์ในการบริหารไม่เกิน 10 ปี และมีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป

7. **การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา** หมายถึง การที่ผู้บริหารได้ผ่านการฝึกอบรมวิชาการทางการบริหารโรงเรียนหรือบริหารองค์การ จากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือในโครงการช่วยเหลือของต่างประเทศที่จัดขึ้นภายในประเทศหรือในต่างประเทศ ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งนับแต่ปี พ.ศ.2537 ถึงปี พ.ศ.2541 ในงานวิจัยครั้งนี้จำแนกการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารออกเป็นจำนวนครั้ง คือ ได้ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว 1 ครั้ง และมากกว่า 1 ครั้ง

8. **บุคลิกภาพ** หมายถึง ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละบุคคลซึ่งประกอบขึ้นจากลักษณะต่าง ๆ ทั้งลักษณะอุปนิสัย พฤติกรรม ลักษณะของอารมณ์และสังคม ที่แสดงออกให้เห็นได้ เป็นไปตามความรู้สึนึกคิด ในงานวิจัยครั้งนี้จำแนกบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ ตามแนวคิดของ กอร์ดอน (Gordon) คือ

8.1 **บุคลิกภาพแบบ ก (Type A)** หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีพฤติกรรมแบบทะเยอทะยาน ชอบแข่งขัน มีความก้าวร้าว ชอบสร้างศัตรู

8.2 บุคลิกภาพแบบ ข (Type B) หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีพฤติกรรมแบบตรงกันข้ามกับบุคลิกภาพแบบ ก ซึ่งเป็นบุคคลที่ไม่ทะเยอทะยาน ไม่มุ่งเอาชนะ มีความสงบเสงี่ยม ทำงานไปพักผ่อนไปไม่รีบร้อน

9. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง ลักษณะของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป. ลาว ที่มีจำนวนนักเรียนทำการศึกษารวมในโรงเรียนดังกล่าวมากน้อยต่างกัน ในงานวิจัยครั้งนี้จำแนกขนาดของโรงเรียนออกเป็น 3 ขนาด คือ

9.1 ขนาดเล็ก หมายถึง ลักษณะของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป. ลาว ที่มีจำนวนนักเรียนทำการศึกษารวมในโรงเรียนดังกล่าวทั้งหมดน้อยกว่าหรือเท่ากับ 250 คน

9.2 ขนาดกลาง หมายถึง ลักษณะของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป. ลาว ที่มีจำนวนนักเรียนทำการศึกษารวมในโรงเรียนดังกล่าวทั้งหมดอยู่ระหว่าง 251 คนขึ้นไปจนถึง 500 คน

9.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง ลักษณะของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป. ลาว ที่มีจำนวนนักเรียนทำการศึกษารวมในโรงเรียนดังกล่าวทั้งหมด 501 คนขึ้นไป

10. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญและอนุบาลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ และผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว

11. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดกรมสามัญและอนุบาลศึกษาที่เปิดสอนนักเรียนระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป. ลาว มี 3 ลักษณะ คือ มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาสมบูรณ์

11.1 มัธยมศึกษาตอนต้น หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดสอนนักเรียนในระดับมัธยมปีที่ 1 - 3 ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว

11.2 มัธยมศึกษาตอนปลาย หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดสอนนักเรียนในระดับมัธยมปีที่ 4 - 6 ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว

11.3 มัธยมศึกษาสมบูรณ์ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดสอนนักเรียนในระดับมัธยมปีที่ 1 - 6 ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว

12. เขตกำแพงนครเวียงจันทน์ หมายถึง เขตการปกครองพิเศษ มีขอบเขตบริเวณตัวเมืองในนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ซึ่งมี 9 อำเภอ ได้แก่ อำเภอสังขัตทอง อำเภอนาทรายทอง อำเภอไชยธานี อำเภอศรีโคตรบอง อำเภอจันทบุรี อำเภอศรีสัตนาคนาน้อย อำเภอไชยเชษฐา อำเภอหาดทรายฟอง และอำเภอปากงึม

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

เพื่อแสดงถึงแนวทางและผลการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการศึกษาค้นคว้าไว้ดังนี้

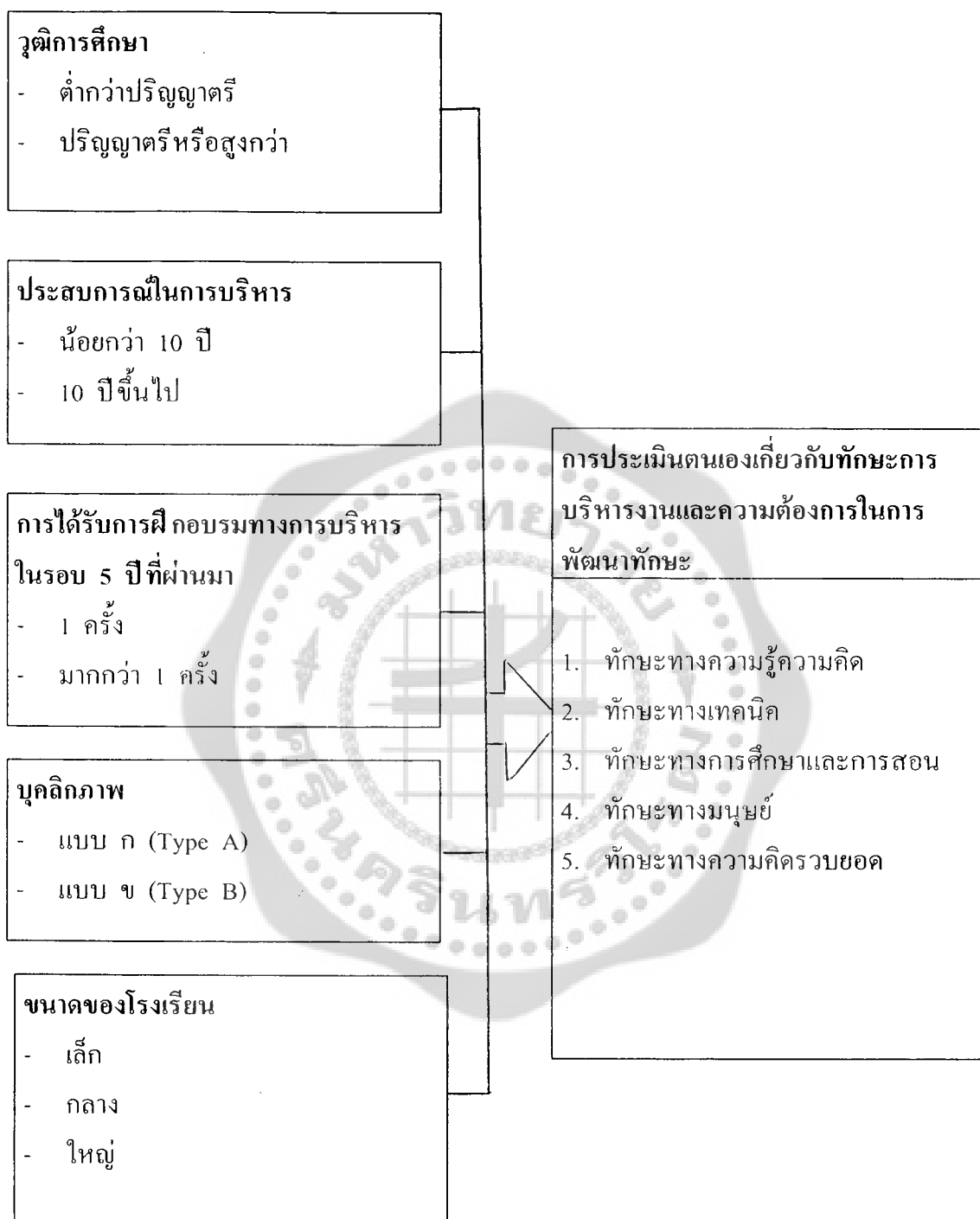
1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทักษะการบริหารงานแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีทักษะการบริหารงานแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่ได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาต่างกัน มีทักษะการบริหารงานแตกต่างกัน
4. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่มีบุคลิกภาพต่างกัน มีทักษะการบริหารงานแตกต่างกัน
5. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทักษะการบริหารงานแตกต่างกัน
6. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาทักษะแตกต่างกัน
7. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาทักษะแตกต่างกัน
8. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่ได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมาต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาทักษะแตกต่างกัน
9. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่มีบุคลิกภาพต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาทักษะแตกต่างกัน
10. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาทักษะแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยผลการวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 222 - 223) ซึ่งผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร และปัจจัยด้านโรงเรียนตลอดจน ตัวแปรย่อยในแต่ละปัจจัย การบริหารสิ่งใดก็ตามจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารสิ่งนั้นด้วย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2539 : 1) ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าทักษะในการ บริหารงานของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้เลือกเอา ตัวแปรย่อยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน มาเป็นตัวแปรต้นในการวิจัยครั้งนี้

เมื่อกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหาร กอร์ดอน (Gordon. 1991 : 85) ได้แบ่ง บุคลิกภาพของคนตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเป็น 2 ประเภท คือ บุคลิกภาพแบบ A และ แบบ B ซึ่งบุคลิกภาพทั้ง 2 แบบของผู้บริหารนี้ มีความแตกต่างกันเกี่ยวกับความต้องการในเรื่องของความสัมฤทธิ์ผล ความสมบูรณ์ของงาน การแข่งขัน และความสามารถในการที่จะผ่อน คลายอารมณ์

ฉะนั้นผู้วิจัยจึงเลือกบุคลิกภาพของผู้บริหารมาเป็นตัวแปรต้นอีกตัวหนึ่ง ส่วนตัวแปรตาม ผู้วิจัยได้อาศัยแนวความคิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe) ประกอบกับการเสนอแนะ สำหรับผู้วิจัยของ ณรงค์ เข้มประดิษฐ์ (2541 : 91) ได้เสนอให้เพิ่มตัวแปรที่จะศึกษาจาก ทักษะ 3 ด้าน ตามแนวคิดของ แกทซ์ เป็น 5 ด้าน ตามแนวคิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe. 1986 : 29 - 30) คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการ ศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด เมื่อประสานแนวคิดและ ผลการวิจัยเข้าด้วยกันแล้ว จึงได้กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการประเมินตนเองของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานและความต้องการในการพัฒนาทักษะ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว เพื่อให้เข้าใจในการจัดการศึกษาใน สปป.ลาว เพียงพอ ผู้วิจัยจึงได้เสนอการศึกษาใน สปป.ลาว แล้วจึงเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. การศึกษาใน สปป.ลาว
2. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. ทักษะในการบริหารโรงเรียน
4. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารที่ส่งผลต่อทักษะในการบริหาร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาใน สปป.ลาว

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาช้ากว่าประเทศอื่น ๆ ที่เป็นเช่นนั้นเนื่องจากภาวะสงครามในอดีตติดต่อกันเป็นเวลายาวนานและที่ตั้งภูมิประเทศไม่มีทางออกสู่ทะเล แต่รัฐบาลทุกยุคทุกสมัย ได้มองเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน จึงพยายามจัดการศึกษาให้เด็กและเยาวชนของชาติอย่างต่อเนื่อง โดยได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษาไว้ดังนี้ การศึกษาของ สปป.ลาว มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ให้มีโลกทัศน์วิทยาศาสตร์ มีจิตใจรักชาติ มีน้ำใจสามัคคีกับชนเผ่าอื่น ๆ ภายในชาติ และสามัคคีกับบรรดาประเทศเพื่อนมิตร รู้สิทธิผลประโยชน์และภาระหน้าที่ของพลเมือง รู้รักษาและส่งเสริมวัฒนธรรมอันดีงามของชาติมีสติพึ่งตนเองและสร้างความเข้มแข็งด้วยตนเองรู้ประหยัดมัธยัสถ์ และรู้ประสมประสานระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ส่วนรวม สร้างคนให้มีพื้นความรู้ทั่วไป ความรู้ด้านวิชาการ ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ และความรู้ด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างดี มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานมีสุขภาพแข็งแรง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเจริญทางด้านจิตใจ เตรียมพร้อมเพื่อเข้าร่วมในการรักษาและพัฒนาประเทศชาติ (กระทรวงศึกษาธิการ. 1995 : 32 - 33)

1. ความเป็นมาของการบริหารการศึกษา

เนื่องจากการศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศดังได้กล่าวมานั้น รัฐบาลจึงได้จัดให้มีองค์การรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้เป็นระบบ นับแต่ส่วนกลางลงถึงส่วนท้องถิ่น เรียกว่า ระบบบริหารการศึกษา ซึ่งในการพัฒนาการบริหารการศึกษาของประเทศไทย ตามที่ คุณมี พรหมนิมิต (2539 : 3 - 6) ได้สรุปวิวัฒนาการการพัฒนาการบริหารการศึกษาของประเทศไทยไว้ โดยแบ่งเป็น 5 สมัยดังนี้

1.1 การบริหารการศึกษาในสมัยก่อนเป็นเมืองขึ้นของฝรั่งเศส (ก่อนปี ค.ศ. 1893) การศึกษาอยู่ประเทศลาวนั้น ได้กำเนิดขึ้นพร้อมกับการนำเอาพุทธศาสนาเผยแพร่ให้ประชาชนลาว ต่อมาพุทธศาสนาได้กลายมาเป็นศาสนาประจำชาติ และได้มีการสร้างวัดขึ้นตามหมู่บ้าน พระสงฆ์จึงทำการสอนหนังสืออยู่ทั่ววัด ถ้าหมู่บ้านใดมีวัดมีพระสงฆ์ก็มีการสอนหนังสือไปด้วย ถ้าหากหมู่บ้านใดไม่มีวัด ไม่มีพระสงฆ์ประชาชนในหมู่บ้านนั้นไม่ได้เรียนหนังสือ การศึกษาในสมัยนี้ไม่มีระบบโรงเรียน ไม่มีระบบบริหารการศึกษา และไม่มีระเบียบกฎหมายรองรับ

1.2 การบริหารการศึกษาในสมัยเป็นอาณานิคมของฝรั่งเศส (ค.ศ. 1893 - 1953) ในปี ค.ศ. 1907 ได้เริ่มมีการจัดการศึกษาที่เป็นระบบโรงเรียนขึ้น โดยชาวฝรั่งเศส ได้จัดตั้งโรงเรียนฝรั่งเศส - ลาวขึ้นเป็นแห่งแรก จากนั้นมาได้จัดระบบการบริหารการศึกษาในระดับชาติ โดยจัดตั้งกระทรวงศึกษาธิการขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกรมการศึกษาทำหน้าที่จัดการศึกษาทั่วประเทศลาว ในสมัยนี้ระบบการบริหารการศึกษาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาล้วนแต่จัดทำโดยชาวฝรั่งเศสทั้งสิ้น

1.3 การบริหารการศึกษาในสมัยเอกราช (ปี ค.ศ. 1954 - 1975) หลังจากที่ฝรั่งเศสมอบเอกราชให้ลาวแล้ว ฝ่ายลาวได้จัดตั้งรัฐบาลของตนขึ้น เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบราชการของชาวฝรั่งเศส โดยจัดแบ่งระบบการบริหารประเทศออกเป็น 2 ส่วนคือ ระบบการบริหารส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรมต่างๆ และระบบการบริหารส่วนท้องถิ่น ได้แก่ จังหวัด (แขวง) อำเภอ (เมือง) ตำบล (ตาแสง) และหมู่บ้าน (บ้าน) ในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการนั้นได้ร่างกฎหมายระเบียบต่างๆ เพื่อปฏิรูประบบบริหารการศึกษาให้เป็นเอกราช ในปี ค.ศ. 1962 โดยยึดรูปแบบการรวมอำนาจ และจัดแบ่งระบบการบริหารการศึกษาก่อเป็น 2 ส่วน คือ การบริหารการศึกษาส่วนกลาง ซึ่งได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ และการบริหารการศึกษาระดับท้องถิ่น ได้แก่ สำนักงานผู้ตรวจการการประถมศึกษาประจำจังหวัด โรงเรียนมัธยมศึกษา วิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยครู อย่างไรก็ตามในระยะดังกล่าวประเทศไทยประสบกับภาวะสงครามระหว่างฝ่ายรัฐบาลเวียงจันทน์และฝ่ายแนวลาวยุติแล้ว ซึ่งแต่ละฝ่ายต่างก็มีระบบการบริหารการศึกษาของตนเองนั้นการบริหารการศึกษาในระดับชาติจึงขาดความเป็นเอกภาพ

1.4 การบริหารการศึกษาในสมัยสันติภาพและเอกภาพ (ค.ศ. 1976 - 1992) ในสมัยนี้รัฐบาลได้ปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการปกครองประเทศโดยรวม ซึ่งเป็นแบบการกระจายอำนาจโดยระเบียบกฎหมายการบริหารการศึกษาได้ให้อำนาจแก่กระทรวงศึกษาและกีฬา มีหน้าที่ดูแลเพียงด้านนโยบาย แผนมหภาค และให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการเท่านั้น ในขณะที่แผนกศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งเป็นองค์การบริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่นมีอำนาจเต็มในด้านการบริหารวิชาการ บุคลากร และงบประมาณ การศึกษาในสมัยนี้ขยายตัวในเชิงปริมาณอย่างรวดเร็ว แต่ประสิทธิภาพของการศึกษามีน้อยมาก นักเรียนประถมและมัธยมศึกษาจบช้ากว่าเกณฑ์ปกติมาก ปัญหาเหล่านี้เกิดมาจากสาเหตุหลายประการ แต่ที่สำคัญคือการกระจายอำนาจทางด้านการบริหารไปสู่ท้องถิ่นมากเกินไป ในขณะที่ท้องถิ่นยังไม่พร้อมในด้านงบประมาณ บุคลากร และการสื่อสาร

1.5 การบริหารการศึกษาในสมัยเปลี่ยนแปลงใหม่ (ปี ค.ศ. 1993) การบริหารการศึกษาแบบกระจายอำนาจ โดยให้แผนกศึกษาธิการจังหวัดมีอำนาจทั้งหมดนั้น ได้มีปัญหาหลายประการ อันเนื่องมาจากความไม่พร้อมด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และการคมนาคม ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อนโยบายของรัฐบาล ฉะนั้นรัฐบาลจึงได้ออกนโยบายปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาครั้งใหม่ ในปี ค.ศ. 1987 โดยประกาศใช้ยุทธศาสตร์การศึกษาของสภารัฐมนตรี นโยบายดังกล่าวปรากฏเป็นจริงขึ้น เมื่อคณะกรรมการการเมืองศูนย์กลางพรรคได้ออกมติว่าด้วยทิศทางและหลักการในการคุ้มครองตามแผนงาน เมื่อวันที่ 8 เดือน พฤษภาคม ค.ศ. 1993 เนื้อหาของมติฉบับดังกล่าว ได้กล่าวถึงนโยบายการปกครองโดยรวมเป็นแบบรวมอำนาจการบริหารราชการแผ่นดิน ไว้ที่ส่วนกลาง และเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาให้เป็นแบบรวมอำนาจ โดยให้แผนกศึกษาธิการจังหวัดขึ้นตรงต่อกระทรวงศึกษาธิการ และได้ออกกฎหมายการบริหารการศึกษาในรูปของคำสั่ง และข้อตกลงหลายฉบับเพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล

การปฏิรูปการบริหารการศึกษาในครั้งนี้ มีหลักการที่สำคัญบางประการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1.5.1 รัฐมนตรีมีอำนาจทั้งหมดในการบริหารงบประมาณ บุคลากร และการวางแผน

1.5.2 โดยอาศัยอำนาจของตน รัฐมนตรีได้มอบอำนาจให้กรมการเงิน มีหน้าที่ในการบริหารงบประมาณทั้งหมด กรมจัดตั้งและพนักงานมีหน้าที่ในการบริหารบุคลากรทั้งหมด สำนักงานกระทรวงศึกษาธิการ (กองการวางแผนการ) มีหน้าที่วางแผนการศึกษา

1.5.3 กรมวิชาการต่าง ๆ ได้แก่ กรมสามัญและอนุบาลศึกษา กรมการศึกษนอกระบบโรงเรียน กรมก่อสร้างและบำรุงครู กรมอาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัย และกรมพลศึกษา

เป็นหน่วยงานที่ปรึกษาทางวิชาการแก่รัฐมนตรี ทั้งมีหน้าที่กำกับดูแล ตรวจสอบตราสถาบันการศึกษา และโรงเรียนที่ขึ้นตรงต่อกระทรวงศึกษาธิการ

1.5.4 แผนกศึกษาธิการจังหวัด(แขวง) / แผนกศึกษาธิการ กำแพงนคร เวียงจันทน์ เป็นหน่วยงานหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการประจำจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่กำกับ ดูแล ตรวจสอบ วิทยาลัยครูชั้นต้น โรงเรียนอาชีวศึกษาชั้นต้น โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษา ตอนปลาย และมัธยมศึกษาสมบูรณ์ ทั้งมีหน้าที่ดูแลสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่อยู่ในขอบเขต จังหวัดที่ตนรับผิดชอบ

1.5.5 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ (ห้องการศึกษาประจำเมือง) เป็นหน่วยงานหนึ่งของกระทรวง ศึกษาธิการที่ประจำอยู่อำเภอ และอยู่ภายใต้การดูแลของแผนกศึกษาธิการ จังหวัด มีหน้าที่ กำกับ ดูแล และตรวจสอบบรรดาหัวหน้าหน่วยการศึกษาพื้นฐาน เช่น โรงเรียน ประถมศึกษา และสำนักงานการศึกษานอกระบบโรงเรียน เป็นต้น

นอกจากได้ปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาตามหลักการดังกล่าวแล้ว ยังได้เปลี่ยนแปลง ตัวผู้บริหารการศึกษาระดับสูงในหลายตำแหน่งให้เหมาะสม ทั้งในระดับกรม ระดับแผนกศึกษา ธิการจังหวัด ระดับสถาบันการศึกษา และโรงเรียนที่ขึ้นตรงกับกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งนี้เพื่อให้ สอดคล้องกับแผนการปฏิรูปการบริหารการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปในแนวทางเดียว กัน รัฐบาลได้ออกคำสั่งและข้อตกลงซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การศึกษาในเวลาใกล้เคียงกันจำนวน 10 ฉบับ (เฉพาะปี ค.ศ. 1993 จำนวน 9 ฉบับ และ ปี ค.ศ. 1994 จำนวน 1 ฉบับ) ซึ่งไม่รวมรัฐธรรมนูญแห่ง สปป.ลาว ซึ่งออกในปี ค.ศ. 1991 คำสั่งของสภารัฐมนตรีว่าด้วยการอนุญาตให้ตั้งโรงเรียนเอกชนใน สปป.ลาว ซึ่งออกในปี ค.ศ. 1990 มติยุทธศาสตร์การศึกษาของศูนย์กลางพรรคและสภารัฐมนตรีถึงปี ค.ศ. 2000 ซึ่งออก ในปี ค.ศ. 1987 และกฎหมายว่าด้วยสภารัฐมนตรีแห่ง สปป.ลาว ซึ่งออกในปี ค.ศ. 1982

หลังจากประกาศใช้กฎหมายและระเบียบเหล่านี้เป็นต้นมา การบริหารการศึกษาเริ่มมี แนวโน้มที่ดีขึ้น โดยเฉพาะการควบคุม ตรวจสอบ การปฏิบัตินโยบาย วิชาการ และงบประมาณ รวมทั้งการติดตาม ดูแล แผนกศึกษาธิการจังหวัดให้ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล

ระบบบริหารการศึกษาของ สปป.ลาว ได้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขและพัฒนาโดย ตลอด ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับระบบการปกครอง สภาพการณ์ ปัญหา ความต้องการ และแนวคิดด้าน การศึกษา สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองในยุคสมัยนั้นเป็นสำคัญ มาถึงปัจจุบันนี้ถึงว่าระบบการ ศึกษาของ สปป.ลาว มีการพัฒนาโดยตลอด แต่ยังไม่สามารถบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้เท่าที่ ควรเพราะยังมีปัญหาทางด้านคุณภาพของผลผลิต ด้านการขยายโอกาสทางการศึกษา ด้านการ

บริหารการศึกษาและในด้านการระดมกำลังคนเพื่อสร้างการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ และ คนอื่น ๆ. 1996 : 2)

ระบบบริหารการศึกษาใน สปป. ลาว เป็นระบบที่แบ่งความรับผิดชอบออกเป็นขั้นตอนตามระดับ โดยมีบทบาทหน้าที่ลดหลั่นกันลงไป จากระดับสูงสุดไปหาต่ำสุด ซึ่งเป็นระบบบริหารโดยแบ่งความรับผิดชอบเป็นขั้นและเน้นจากบนลงล่าง โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ในระบบบริหารศึกษานั้น รัฐบาลเป็นผู้รับผิดชอบเป็นส่วนใหญ่ และนำเอาระบบรัฐบริหารมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นงานบริหารบุคคล งานธุรการ และงานอาคารสถานที่ เมื่อวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นระบบแล้วจึงเห็นว่า ระบบบริหารการศึกษาเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในระบบบริหารประเทศ ซึ่งทุกระบบย่อมมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

2. โครงสร้างของระบบบริหารการศึกษา

โครงสร้างของระบบบริหารการศึกษาใน สปป. ลาว ตามคำสั่งของนายกรัฐมนตรี เลขที่ 61 / นย. ลงวันที่ 10 เมษายน ค.ศ. 1993 ให้แบ่งการปกครองตามสายบังคับบัญชาได้ 3 ระดับคือ ระดับกระทรวงศึกษาธิการ ระดับจังหวัดหรือเขตปริมณฑล และเขตพัฒนาพิเศษ (แขวง หรือ กำแพงนคร และเขตพิเศษ) และระดับอำเภอ (เมือง) (ธีระ รุญเจริญ และคนอื่น ๆ . 1996 : 12 - 17) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ระดับกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานบริหารการศึกษาในส่วนกลาง เป็นตัวแทนให้แก่รัฐบาลในการจัดการศึกษาทั่วประเทศ มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนการศึกษา กำหนดนโยบายการศึกษา พร้อมทั้งชี้แนะ ตรวจสอบ และวัดผลการปฏิบัติงานด้านการศึกษาในทั่วประเทศ กระทรวงศึกษาธิการมีรัฐมนตรี 1 คน และรองรัฐมนตรีอีก 2 คน นอกจากนั้นกระทรวงศึกษาธิการยังประกอบด้วย 7 กรม หน่วยงานเทียบเท่ากรม 2 หน่วยงาน และ 1 คณะ คือ สำนักงานกระทรวงศึกษาธิการ กรมการเงิน กรมจัดตั้งและพนักงาน กรมสามัญและอนุบาลศึกษา กรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน กรมก่อสร้างและบำรุงครู กรมอาชีวศึกษา และมหาวิทยาลัย กรมพลศึกษา คณะกรรมการตรวจตราการศึกษาทั่วไป และสำนักงานการศึกษาภาคเอกชน (บุญทัน สมดี. 1996 : 12 - 13) นอกจากนี้ยังประกอบด้วยสถาบันและองค์การต่างๆ ที่ขึ้นกับกระทรวงโดยตรง

2.2 ระดับจังหวัดหรือเขตปริมณฑล และเขตพัฒนาพิเศษ ตามข้อตกลงของรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ เลขที่ 320 / สส / 93 ลงวันที่ 23 มิถุนายน ค.ศ. 1993 สรุปได้ดังนี้ แผนกศึกษาธิการจังหวัดหรือเขตปริมณฑลและเขตพัฒนาพิเศษ เป็นองค์การบริหารการศึกษาที่ขึ้นตรงต่อกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นตัวแทนของกระทรวงศึกษาธิการในการบริหารการศึกษา ซึ่ง

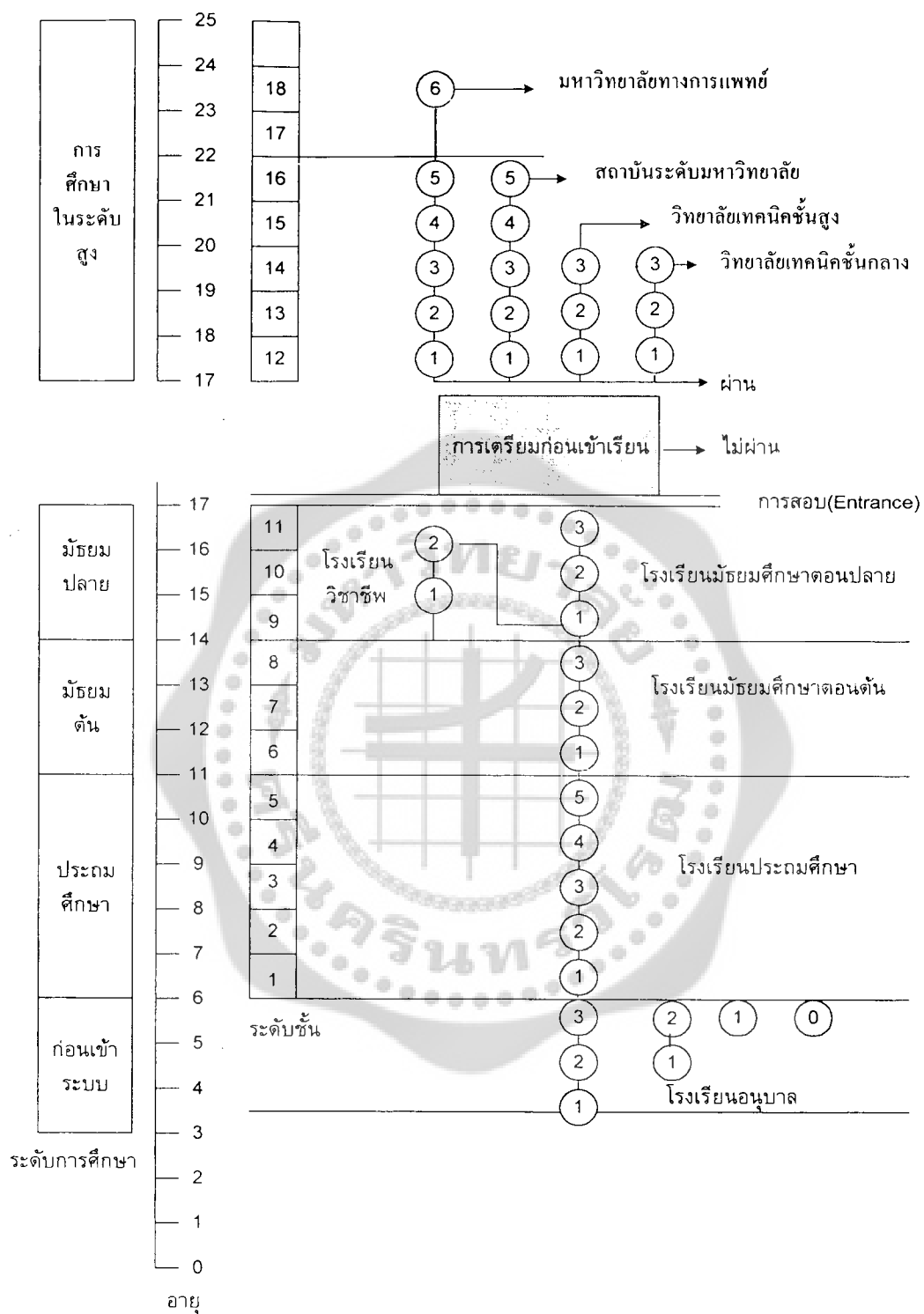
ทำหน้าที่ในการวางแผน กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการพัฒนาการศึกษา ตามนโยบายของรัฐบาลและของกระทรวงศึกษาธิการ แผนดังกล่าวนี้ประกอบด้วยบุคลากรทั้งหมด 20 - 25 คน ในนั้นมีหัวหน้าแผนก 1 คน และรองอีก 1 หรือ 2 คน ซึ่งในกรณีพิเศษอาจมีได้ถึง 3 คน และได้รับการแต่งตั้งจากรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นผู้บริหารสูงสุด นอกจากนี้ยังประกอบด้วย 3 สำนักงาน คือ สำนักงานบริหาร สำนักงานวิชาการ และสำนักงาน คณะตรวจตราการศึกษาประจำจังหวัด (ธีระ รุญเจริญ และคนอื่น ๆ . 1996 : 29 - 32)

2.3 ระดับอำเภอ ข้อตกลงของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ เลขที่ 321 / สส / 93 ลงวันที่ 23 มิถุนายน ค.ศ. 1993 สรุปได้ดังนี้ ในระดับอำเภอมีสถานงานศึกษาธิการอำเภอ เป็นองค์การบริหารที่ขึ้นตรงต่อแผนกศึกษาธิการจังหวัด / เขตปริมณฑล และเขตพัฒนาพิเศษ และเป็นตัวแทนให้แก่กระทรวงศึกษาธิการ ในการบริหารการศึกษาประจำอำเภอตามนโยบายของรัฐบาล สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ประกอบด้วยบุคลากรทั้งหมด 10 - 15 คน ในนั้นมีหัวหน้าสำนักงานศึกษา 1 คน และรองอีก 1 หรือ 2 คน ซึ่งในกรณีพิเศษสามารถมีได้ 3 คน และได้รับการแต่งตั้งจากรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นผู้บริหารสูงสุด นอกจากนั้นสำนักงานศึกษาธิการอำเภอยังประกอบด้วย 3 หน่วยงาน คือ หน่วยงานบริหาร หน่วยงานวิชาการ และหน่วยงานศึกษานิเทศก์ (ธีระ รุญเจริญ และคนอื่น ๆ . 1996 : 33 - 36)

3. โครงสร้างของระบบการศึกษา

สปป.ลาว ประกอบด้วย 3 ชนชาติ และ 68 ชนเผ่าที่แตกต่างกัน สถาบันค้นคว้าได้กำหนดไว้ว่า มีอย่างน้อย 46 ชนเผ่าที่ใช้ภาษาที่แตกต่างกันใน 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ใช้ภาษาลาว - ไทย กลุ่มที่ใช้ภาษามอญ - เขมร กลุ่มที่ใช้ภาษาม้ง - เย้า และกลุ่มที่ใช้ภาษาชนเผ่า (ดีเนโต - เปียกมาน) ซึ่งแต่ละกลุ่มภาษามีอัตราส่วนที่แตกต่างกัน (สำนักงานกระทรวงศึกษาธิการ. 1995 : 6) อย่างไรก็ตามเด็กทุกคนในทั่วประเทศต้องได้เรียนอ่าน และเรียนเขียนเป็นภาษาลาว และภาษาลาวเป็นภาษาที่ใช้เป็นทางการ

ระบบการจัดการศึกษาใน สปป. ลาว แบ่งออกเป็น 4 ระดับด้วยกัน คือ ระดับก่อนเข้าระบบโรงเรียน (Pre School Education) ระดับประถมศึกษา (Primary Education) ระดับมัธยมศึกษา (Secondary Education) ในระดับนี้แบ่งออกเป็น 2 ชั้น คือ มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย สุดท้ายคือ ระดับการศึกษาขั้นสูง (Higher Education) (Chaleun Souvong. 1995 : 42) ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างระบบการจัดการศึกษาของ สปป.ลาว

ที่มา : Chaleun Souvong. "Laos," **Report 1994 Planning Meeting on Asian/Pacific**

Joint Programme of Materials for Neo-Literates in Rural Areas (AJP).

UNEACO, 1995. p. 42

หน่วยงานพื้นฐานในระบบการศึกษาของ สปป. ลาว ได้แบ่งเป็นสถาบันและโรงเรียนต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้แก่นักเรียน ระบบการศึกษาของลาว แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ตามที่กล่าวมานั้น คือ ระดับก่อนประถม ระดับประถมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับ ระดับมัธยมศึกษา ซึ่งแยกเป็นมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับหลังมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาขั้นสูง และชั้นมหาวิทยาลัย

หลังจากเรียนจบมัธยมศึกษาตอนปลายแล้ว นักเรียนทุกคนต้องได้ผ่านการสอบ Entrance เพื่อทดสอบความรู้ความสามารถที่จะเข้าเรียนในระดับชั้นสูงต่อไป และระดับมหาวิทยาลัย ส่วนผู้ที่สอบไม่ผ่านให้เข้าเรียนในระบบเตรียมก่อนอย่างน้อย 2 ปี จึงจะมีสิทธิ์เข้าเรียนในระดับวิทยาลัยเทคนิคต่าง ๆ และในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งแต่เดิมการศึกษาในระดับนี้เป็นการตั้งสถาบันเฉพาะทาง เช่น ทางการแพทย์ ทางวิศวกรรม ทางการเกษตร การผลิตครู และสังกัดอยู่ในหลายกระทรวง หลังจากกระทรวงศึกษาได้ทำการปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่โดยการรวมสถาบันเฉพาะทางเข้าด้วยกันเป็นมหาวิทยาลัยเดียวเรียกว่า "มหาวิทยาลัยแห่งชาติ" มีโครงสร้างการบริหารเป็นหลายวิทยาเขต และมีศูนย์กลางการบริหารอยู่ที่ "ดงโคก" (ธีระ รุญเจริญ. 2541 : IV)

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

โรงเรียนเป็นหน่วยงานพื้นฐานทางการศึกษาที่มีความสำคัญที่สุดในระดับปฏิบัติ มีภารกิจหรือหน้าที่หลักคือ การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ให้ผู้เรียนมีความรู้ มีคุณสมบัติดี มีสุขภาพแข็งแรง มีความสามารถพื้นฐานในการดำรงชีวิต มีชีวิตที่สงบสุข เป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและของประเทศชาติ (คำจัน สุลิยะเดช. 1996 : 2)

การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาต่อจากระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทางด้านวิชาการและวิชาชีพเหมาะสมกับวัย ความต้องการความสนใจและความถนัด และเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนหลังจากที่เรียนจบในแต่ละปีให้มีความสามารถเข้าร่วมในการทำงานและการต่อสู้เพื่อป้องกันและสร้างประเทศชาติและท้องถิ่นของตนได้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 1987 : 10 และ บุญทัน สมดี. 1996 : 25) การศึกษาในระดับนี้แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนระดับละ 3 ปี การจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาทั้งหมดอยู่ในความรับผิดชอบของกรมสามัญและอนุบาลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (กรมสามัญและอนุบาลศึกษา. 1997 : 3)

การศึกษาในระดับนี้ มีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนได้ค้นพบและพัฒนาความรู้ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ ให้มีนิสัยใฝ่รู้ รู้จักคิดและวิเคราะห์อย่างมีระบบและมีระเบียบมีความ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ รู้จักสิทธิหน้าที่และการทำงาน เป็นหมู่คณะ สามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้จากการเรียนไปใช้ในชีวิตประจำวันในชุมชน ของตนได้ มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางกายและทางจิตใจเพื่อปลูกฝังความเป็นคนใหม่ในสังคมและ เข้าใจมนุษยชาติเป็นอย่างดี (กระทรวงศึกษาธิการ. 1987 : 20)

เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญยิ่ง เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการไว้วางใจจากพรรคและรัฐบาล และได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับ บัญชาสูงสุด มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจในระดับสูง โดยให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน และ สนองต่อนโยบายของกรมสามัญและอนุบาลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สปป. ลาว ตำแหน่ง ผู้ บริหารโรงเรียนนั้นจำแนกออกเป็น 3 ระดับคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ 1 หรือ 2 คน และหัวหน้าหน่วยงานที่สังกัด นอกจากที่กล่าวมานั้นยังมีหน่วยงานอื่น ๆ อีกที่ให้การ สนับสนุนและช่วยเหลืองานบริหารโรงเรียนให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งหน่วยงาน นั้นได้แก่ อำนาจการปกครองท้องถิ่น สมาคมผู้ปกครองนักเรียน สมาคมอุดหนุนการศึกษา และ หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นประกอบเป็นคณะกรรมการโรงเรียน (สภาโรงเรียน) (คำชัน สุลิยะเดด. 1996 : 66)

คณะกรรมการโรงเรียน เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุก ๆ แห่ง คณะกรรมการโรงเรียน ประกอบด้วย ประธาน 1 คน ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ทำหน้าที่นี้ รองประธาน 1 คน โดยรองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ และได้รับการแต่งตั้งจากผู้ อำนาจการ ศึกษาธิการ 1 คน ซึ่งเป็นครูของโรงเรียนที่คณะกรรมการโรงเรียนคัดเลือก ให้รับหน้าที่นี้ตลอดปีการศึกษาหนึ่ง ส่วนสมาชิกได้แก่ ครู อาจารย์ พนักงานทุกคนในโรงเรียน และตัวแทน ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สนับสนุนการศึกษาดังที่กล่าวมานั้น คณะกรรมการโรงเรียนมีหน้าที่ร่วม ประเมินหรืองานของโรงเรียนภายใต้การดูแลของประธานสภาคั่นควาลงความเห็นต่องานสำคัญ ๆ คือ งานการอบรมแนวคิด งานด้านการเรียนการสอน และการเคลื่อนไหวรอบด้าน รักษาความ สามัคคีทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ มีไหวพริบดี เพื่อปฏิบัติงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนตั้งไว้ (กรมสามัญและอนุบาลศึกษา. 1997 : 14)

ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อ ผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพ ของสถานศึกษา ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 22) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นภารกิจ หลักของผู้บริหารในการกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่าง

มีระบบ นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ในการบริหาร ต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เป็นเพียงกิจกรรมที่ผู้บริหาร กระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคน มีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความ ต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหาร ที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารโรงเรียน และสามารถ แสดงบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นักวิชาการหลายท่านได้ กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่ไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2513 : 43 - 50) กล่าวว่า โดยทั่วไปหน้าที่ของครูใหญ่คือ บริหาร โรงเรียนให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการศึกษา หน้าที่ของครูใหญ่แบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ หน้าที่ในการบริหารวิชาการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ เกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การหาครูที่ดีมา ทำการสอน การจัดแบ่งหน้าที่ การจัดปฐมนิเทศครูใหม่ การสร้างขวัญในการทำงานให้คณะครู การส่งเสริมให้ครูมีความสามารถยิ่งขึ้น การพิจารณาความดีความชอบ การประชุมครู การปกครอง ครูโดยทั่วไป และการนิเทศการสอน และเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการสอน ได้แก่ การเลือก เนื้อหาของหลักสูตร การแบ่งและการทำประมวลการสอน การจัดตารางสอน การเลือกหาแบบ เรียน การจัดห้องสมุดและการวัดผลการสอน หน้าที่อื่นที่สองคือ หน้าที่ในการบริการนักเรียน ได้แก่ การจัดการแนะแนวรวมทั้งการปฐมนิเทศ การให้ความสะดวกและสวัสดิการแก่นักเรียน การ จัดกิจกรรมนักเรียน การกีฬา การควบคุมความประพฤติของนักเรียน รวมทั้งการรักษาวินัยด้วย และหน้าที่อันสุดท้ายคือ หน้าที่ในการบริหารงานธุรการและงานบริหารทั่วไป ได้แก่ การทะเบียน ของนักเรียน การบัญชี การเงิน การรักษาพัสดุของโรงเรียน การรักษาอาคารสถานที่และสนาม การติดต่อกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ และการประชาสัมพันธ์

คำจัน สุริยะเขต (1996 : 28 - 62) ได้อธิบายถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะ ที่เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานในโรงเรียนทั้งหมด 7 หน้าที่ พอสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวางแผนงานของโรงเรียน ควบคุมกำกับติดตามและนิเทศอย่างมีระบบจัดหาหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอ ประเมินผลการเรียนการสอน ส่งเสริมและรู้้นำเอา เทคนิค วิทยาการอันใหม่มาใช้ ส่งเสริมและมีแผนการเพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านวิชาการ

2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำการปฏิบัติกิจการนักเรียน ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มในการวางแผนงานการจัดกิจกรรมนักเรียน แบ่งสายงานที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน จัดหาแหล่งเงินทุนในการจัดกิจกรรม และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในด้านต่าง ๆ

3. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำการบริหารงานบุคลากร ผู้บริหารเป็นผู้จัดสร้างการคุ้มครองบุคลากรให้เป็นระบบ ประชุมนิเทศการปฏิบัติงานและกฎระเบียบของโรงเรียน ส่งเสริมและจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะตามลักษณะของงาน

4. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในเรื่องอาคารสถานที่ ผู้บริหารทำหน้าที่ในการของบประมาณในการก่อสร้าง จัดให้มีแผนผังบริเวณโรงเรียนและห้องเรียน ให้บริการแก่ชุมชนใช้อาคารสถานที่ จัดให้มีการซ่อมบำรุงอาคาร ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษา และจัดขามดูแลอาคารสถานที่

5. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำการปฏิบัติงานธุรการและการเงิน ผู้บริหารพิจารณาประเมินความสำคัญของโครงการร่วมกับครู จัดหาเครื่องมือและจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ตรวจตราและตัดสินใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือจัดสร้างโครงการต่อเนื่อง

6. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำการปฏิบัติงานองค์การจัดตั้งมหาชน ผู้บริหารเป็นตัวแทนของพรรคและรัฐบาลเพื่อชี้แนะประสานงานองค์การจัดตั้งมหาชน สร้างเงื่อนไขและอำนวยความสะดวกให้ทุกด้าน แบ่งความรับผิดชอบให้แก่แต่ละองค์การ

7. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำการปฏิบัติงานการร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารต้องศึกษาหาข้อมูลจากชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน จัดให้มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เลือกบุคลากรในชุมชนเข้ามาใกล้ชิดกับโรงเรียนเพื่อต้องการช่วยเหลือสนับสนุน และมีวิธีการให้โรงเรียนใช้ประโยชน์จากทรัพยากรท้องถิ่นให้มากที่สุด

สำหรับกรมสามัญและอนุบาลศึกษา (1997 : 11) ได้กำหนดหน้าที่รวมของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 9 ประการคือ หน้าที่ในการปฏิบัติตามคำสั่งของเบื้องบน หน้าที่ในการปฏิบัตินโยบายและสร้างความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงาน ครูอาจารย์และนักเรียน หน้าที่ในการปฏิบัติงานวิชาการ หน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียน หน้าที่ในการบริหารงานกิจการนักเรียน หน้าที่ในการบริหารการเงิน อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ หน้าที่ในการบริหารงานบุคลากร หน้าที่ในการดูแลนักเรียน และหน้าที่ในการสัมพันธ์กับชุมชนและองค์การจัดตั้งมหาชน

นอกจากนี้ บัวลิน วงพะจัน (1996 : 12 - 13) ได้กล่าวไว้ว่า โดยทั่วไปแล้วงานของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 6 งาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหาร

ธุรการและการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ การบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และการบริหารงานมหชน รายละเอียดของการบริหารงานในแต่ละด้านมีดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การทำวัสดุอุปกรณ์หลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการสอน การวัดผลและประเมินผล การบริหารงานห้องสมุด การนิเทศการศึกษา การวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน และการฝึกอบรมวิชาการ
2. การบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วย การวางแผนความต้องการ การเตรียมบุคลากร และการนิเทศ การพัฒนาและการฝึกอบรม
3. การบริหารงานธุรการและการเงิน ประกอบด้วย การบริหารงานทั่วไปของโรงเรียน การควบคุมดูแลเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ การบัญชีการเงินการคลัง และบัญชีวัสดุอุปกรณ์ และพาหนะอื่น ๆ
4. การบริหารอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การจัดสำนักงาน ที่ทำงาน ห้องพักครู ห้องพยาบาล ห้องประชุม และอื่น ๆ พร้อมการดูแลรักษา ปรับปรุงอาคารเรียนสนามให้อยู่ในสภาพที่ดี
5. การบริหารงานมหชน ประกอบด้วย องค์การจัดตั้งมหาชนต่าง ๆ เช่น องค์การจัดตั้งเยาวชนลาว องค์การจัดตั้งสหพันธ์แม่หญิงลาว องค์การจัดตั้งชาวหนุ่มประชาชนปฏิวัติลาว โดยมี การเคลื่อนไหวสร้างขบวนการต่าง ๆ และการขยายสมาชิกขององค์การ เป็นต้น
6. การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือกับชุมชน ให้ความรู้ความคิดเห็น การแนะนำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สมาชิกของชุมชน ให้นุเคราะห์แก่ชุมชน ให้อุปกรณ์เพื่อใช้ในการงานของชุมชน ให้อุปกรณ์ที่ ให้บริการต่าง ๆ แก่ชุมชน ทุกเพศ ทุกวัยและทุกระดับ นอกจากนั้นยังมีการรับความช่วยเหลือจากชุมชน โดยให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานในโรงเรียน โดยการเข้ามาเป็นคณะกรรมการโรงเรียน มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ใช้ชุมชนเป็นที่ฝึกปฏิบัติงานของนักเรียน และใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการสอนวิชาชีพต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่วไปแล้วมีด้วยกัน 7 ประการ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานมหชน และการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งในบรรดาหน้าที่ที่กล่าวมานั้น หน้าที่ในการบริหารงานวิชาการเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนหน้าที่อื่น ๆ ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพสูง นอกจากหน้าที่ดังกล่าวนี้แล้ว ผู้บริหารยังมีหน้าที่ให้ความร่วมมือ และอำนวยความสะดวก ให้ศึกษานิเทศก์ขึ้นอำเภอและขึ้นจังหวัด เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียน

ของคนให้มีคุณภาพ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมออีกด้วย

ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ รวมทั้งการเรียกชื่อเป็นอย่างอื่นแล้วแต่ละสถานศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 26) สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใน สปป. ลาว นั้น รวมมีผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ซึ่งจำนวนผู้บริหารโรงเรียนจะมีมากน้อยเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางแต่ละแห่งมีผู้บริหารจำนวน 2 คน คือ ผู้อำนวยการ 1 คน และรองผู้อำนวยการ 1 คน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีผู้บริหารจำนวน 3 คน คือ ผู้อำนวยการ 1 คน และรองผู้อำนวยการ 2 คน สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีผู้บริหารจำนวน 4 คน คือ ผู้อำนวยการ 1 คน และรองผู้อำนวยการ 3 คน (กรมสามัญและอนุบาลศึกษา. 1997 : 10)

โรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และทางการศึกษา โดยเฉพาะในยุคสารสนเทศในปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ลักษณะของงานในองค์กรมีความซับซ้อนและปริมาณมากขึ้น มีปัญหาใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบมากขึ้น ฉะนั้นกรมสามัญและอนุบาลศึกษา (1997 : 11 - 12) ได้แบ่งหน้าที่รับผิดชอบของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน พอสรุปได้ดังนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียนมีหน้าที่ในการตัดสินใจปัญหาในการทำงาน โดยถูกต้องตามแนวทางนโยบายของพรรคและระเบียบกฎหมายของรัฐ จัดประชุมผู้บริหารและคณะกรรมการโรงเรียน สั่งการและมอบหมายงานให้ทุกหน่วยงานในโรงเรียน เป็นผู้แต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานวิชาการ ครูประจำชั้น หน่วยงานกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตร และอื่น ๆ รับฟังความคิดเห็นของครูอาจารย์และสมาชิก พร้อมทั้งตรวจตราการทำงานของครูอาจารย์พนักงาน ตัดสินปัญหาของนักเรียน อนุมัติให้ครูอาจารย์และบุคลากรรับงานตามนโยบายและระเบียบหลักการที่กำหนดไว้ มีหน้าที่ในการปฏิบัติวินัยต่อผู้กระทำผิด และประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ที่ทำความดี อนุมัติการใช้จ่ายเงินและวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียน พร้อมทั้งนำเสนอความต้องการของโรงเรียนต่ออำเภอ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการรายงานการทำงานของบุคลากร และเสนอการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ครูอาจารย์ พนักงานในความรับผิดชอบของตนต่ออำเภอ ส่วนรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการและทำงานตามการมอบหมายของผู้อำนวยการ เป็นผู้ทำงานแทนผู้อำนวยการในกรณีที่ผู้อำนวยการไม่อยู่ หรือตามการมอบหมายของผู้อำนวยการ

อีกประเด็นหนึ่ง คำชัน สุริยะเดด (1996 : 63 - 65) ได้กล่าวถึงอำนาจและหน้าที่ของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนไว้ พอสรุปได้ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียน มีหน้าที่บริหารงานทั่วไปในโรงเรียน ได้แก่ งานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน งานกิจกรรมการส่งเสริมหลักสูตร การจัดสวัสดิการของสมาชิก ครูอาจารย์ และนักเรียนทั้งหมดภายในโรงเรียน วางแผนการทำงานตามนโยบายการจัดการศึกษาของชาติ โดยให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนและของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาและสรรหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการเรียนการสอน พร้อมทั้งบำรุงรักษาและซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้คงอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ มีหน้าที่ในการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและความสามารถของแต่ละบุคคล บริหารการเงินและงบประมาณให้ถูกต้องตามระเบียบหลักการ ส่งเสริมและให้ความสะดวกแก่องค์กรการจัดตั้งมหาชนได้เคลื่อนไหวอย่างเต็มที่สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนโดยการเข้าร่วมในกิจกรรมของชุมชน มีหน้าที่ในการวางแผนงานประจำปีการศึกษา และเข้าร่วมในการประชุมผู้บริหารเพื่อปรึกษาหารือการทำงานในแต่ละเดือน

ส่วนรองผู้อำนวยการ มีหน้าที่เข้าร่วมประชุม และแสดงความเห็น พร้อมทั้งทำงานแทนผู้อำนวยการตามการมอบหมายในกรณีที่ผู้อำนวยการไม่อยู่ ซึ่งรายละเอียดหน้าที่ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถสรุปได้คือ

1. รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง มีหน้าที่รับผิดชอบงานวิชาการ โดยตรง งานที่ต้องทำคือ การจัดและดำเนินการเรียนการสอนและการประเมินผล งานส่งเสริมความรู้และความก้าวหน้าในการสอนของครู งานตรวจตราการปฏิบัติหลักสูตรการเรียนการสอนของนักเรียนและครู พร้อมทั้งรายงานให้ผู้อำนวยการทราบ งานจัดการสอบนักเรียนเพื่อวัดผลการเรียนการสอนในทุกชั้นเรียน และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2. รองผู้อำนวยการคนที่สอง รับผิดชอบงานบริหารทั่วไป งานที่ต้องทำคือ งานทะเบียนสถิติและรายงาน งานดูแลสวัสดิการของพนักงานครูอาจารย์และนักเรียน งานพัสดุครุภัณฑ์ งานการเงินและการบัญชี งานบุคลากร ส่วนที่เกี่ยวกับงานบริหารต่าง ๆ และงานแนะนำการเคลื่อนไหวสร้างกระบวนการขององค์การจัดตั้งมหาชน

ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ นอกจากมีหน้าที่ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ยังต้องทำหน้าที่ในการสอนและการนิเทศครูอาจารย์อีกด้วย ส่วนในกรณีที่โรงเรียนใดมีรองผู้อำนวยการเพียงคนเดียว ผู้อำนวยการต้องเป็นผู้รับผิดชอบงานวิชาการโดยตรง

จากอำนาจและหน้าที่ของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการที่ได้กล่าวมานั้น พอสรุปได้ว่าหน้าที่ของผู้อำนวยการคือการบริหารงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการศึกษางานในโรงเรียนรวมแล้วมี 3 ประการด้วยกันคือ งานวิชาการ ได้แก่ งานเกี่ยวกับตัวครูและงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน งานบริการนักเรียน ได้แก่ การจัดการแนะแนว ให้ความสะดวกและ สวัสดิการแก่นักเรียน การจัดกิจกรรมนักเรียน การกีฬา การควบคุมการประพฤติ รวมทั้งการ

รักษาวินัยด้วย และงานธุรการและการบริหารทั่วไป ได้แก่ การทะเบียนของนักเรียน การบัญชี การเงิน การรักษาพัสดุอาคารสถานที่ สนาม และการติดต่อกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ พร้อมทั้งการประชาสัมพันธ์เป็นต้น ส่วนรองผู้อำนวยการโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นตัวแทนของผู้อำนวยการในกรณีที่ได้อบรมหมายหรือผู้อำนวยการไม่อยู่ และทำงานเกี่ยวกับงานธุรการหรืองานประจำโดยทั่วไป ในความเป็นจริงแล้ว รองผู้อำนวยการคนที่หนึ่ง มีหน้าที่บริหารงานวิชาการ ส่วนรองคนที่สองมีหน้าที่บริหารงานธุรการและงานบริหารทั่วไป แต่ในกรณีมีรองผู้อำนวยการเพียงคนเดียว ผู้อำนวยการจะเป็นคนรับผิดชอบงานบริหารวิชาการทั้งหมด

ทักษะการบริหารโรงเรียน

ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรที่มีภารกิจหลายด้าน ทั้งงานนโยบาย งานในหน้าที่ประจำ งานเฉพาะกิจ และงานสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีบุคลิกลักษณะที่ดี มีสุขภาพแข็งแรง มีความฉลาด มีวิสัยทัศน์ มีไหวพริบดี และจำเป็นต้องได้พัฒนาและฝึกฝนตนเองให้เกิดความชำนาญ และมีทักษะในการบริหารเป็นอย่างดีอีกด้วย

ความหมาย ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน และประเภทของทักษะ ดังต่อไปนี้

1. ความหมาย คำว่า "ทักษะ" และ "ทักษะในการบริหาร" มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้
 แคทซ์ (Katz. 1974 : 91) ได้ให้ความหมายของทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจออกมาเป็นรูปของการกระทำ

กิติ ดยัคคานนท์ (2537 : 129) พจนานุกรมนักเรียนฉบับปรับปรุง (2538 : 233) และ ทวีบุรณ์ หอมเย็น (2539 : 85) ได้ให้ความหมายของทักษะสอดคล้องกันว่า "ทักษะ คือ ความชำนาญ"

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่ง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้ความสามารถในการทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมีความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการทำ

ส่วนคำว่า "การบริหาร" ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะด้วยกันคือ สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 14) และสุรีย์ สุเมธีณมิต (2538 : 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า

"การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ" ✕

วัลลดา สุขมาก (2534 : 221) นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2535 : 21) และธนศ ขำเกิด (2536 : 27) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างร่วมกัน

ไพเซย์ (Paisey. 1992 : 3) กล่าวว่า การบริหารเป็นสิ่งที่มิอยู่ในทุกหน่วยงานไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และเป็นกระบวนการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มาเกี่ยวข้องกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

มันดี และพรีโมซ์ (Mondy and Premeaux. 1995 : 6) และดำรงค์ ชลสุข (2537 : 57) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ ศิลปะหรือกระบวนการของการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น

จากความหมายที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์หรือเป็นกระบวนการในการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ นั้นมาจากบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันจัดทำขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า "ทักษะในการบริหาร" ในงานวิจัยนี้ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้และความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญในการนำเอาทรัพยากรที่อยู่มาจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน

ความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน สามารถพิจารณาได้จากประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนนั้น ๆ องค์ประกอบของความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารประการหนึ่ง ได้แก่ ทักษะการบริหารงาน ซึ่งเกิดจากการนำความรู้ความชำนาญมาดำเนินการจนเกิดประสิทธิผล

วิรัตน์ บัวขาว (2538 : 15) กล่าวว่า "การที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถหรือทักษะในการบริหารงานนั้นด้วย"

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2535 : 18-19) กล่าวว่า การเป็นนักบริหารต้องอาศัยการแต่งตั้งเลือกตั้งจากผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มสมาชิกในองค์การให้เป็น ดังนั้นก่อนได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง เราควรเตรียมตัวให้พร้อม โดยการสร้างตนเอง ฝึกฝนตนเองจนเข้าหลักเกณฑ์และมี

ความสามารถพอบุคคลอื่น จะเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร และสิ่งหนึ่งที่ต้องฝึกฝน คือ การพัฒนาความรู้ทางทักษะเพื่อเข้าสู่อาชีพนั้น

แคทซ์ (Katz. 1974 : 91 - 94) ได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สรุปได้ว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ซึ่งอาจจะฝึกฝนขึ้นมาได้ มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด ทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ประการ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม ทักษะทางมนุษย หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะทางมนุษยช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ

นอกจาก แคทซ์ (Katz) แล้ว ยังมีนักทฤษฎีทางการบริหารคนอื่น ๆ ที่ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในอีกหลายลักษณะ เช่น

บวลิน วงพะจัน (1996 : 7 - 8) และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 24 - 25) กล่าวว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 ทักษะ ที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารประสบผลสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการจัดการ (Managerial Skill) ซึ่งเป็นทักษะในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหาร เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงาน และรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษา เพื่อความสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ทักษะทางการจัดการ ได้แก่ ความชำนาญของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งงาน การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผล และติดตามผลการทำงาน

นอกจากนี้ เบลล์ (Bell. 1992 : 36 - 38) กล่าวถึงทักษะทางการจัดการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการวางแผน ทักษะในการตัดสินใจ ทักษะในการจัดองค์การ ทักษะในการประสานงาน ทักษะในการบังคับบัญชา ทักษะในการควบคุม ทักษะในการมอบหมาย

งาน ทักษะในการจูงใจ ทักษะในการพัฒนาพนักงาน ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการดูแลติดตาม และทักษะในการประเมินผล

มันดี และพรีโมซ์ (Mondy and Premeaux. 1995 : 14 - 15) และกิบสัน และฮอดเกตส์ (Gibson and Hodgetts. 1991 : 185 - 186) ได้กล่าวถึงเรื่องทักษะในการจัดการว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ ต้องมีทั้งความรู้ความสามารถและทักษะในการจัดการ ซึ่งรวมมี 3 ทักษะด้วยกัน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับต้องการทักษะทั้ง 3 แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะทางเทคนิค น้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำ แต่ต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำ แต่ทักษะทางมนุษย เป็นทักษะที่ผู้บริหารแต่ละระดับมีความต้องการร่วมกัน และเป็นทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานในแต่ละระดับขององค์กร สามารถแสดงเป็นภาพประกอบได้ดังนี้

การบริหารงาน ในระดับสูง	ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skill)
การบริหารงาน ในระดับกลาง	ทักษะทางมนุษย (Human Skill)
การบริหารงาน ในระดับต่ำ	ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)

ภาพประกอบ 3 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานแต่ละระดับ

ที่มา : Sergiovanni and Starrat. Supervision : Human Perspective. 1979. p. 26

กิติ ดยัคคานนท์ (2537 : 129 - 131) สมยศ นาวิการ (2538 : 4) วิรัตน์ บัวขาว (2538 : 15 - 16) ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538 ข : 17 - 20) พาชื่น บุญเจริญ (2539 : 10) และ สุเมธ แสงนิมิต (2539 : 45 - 53) ได้แสดงความเห็นเหมือนกันว่า ทักษะที่ต้องการของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จมี 3 ทักษะด้วยกัน ซึ่งได้แก่ ทักษะทางเทคนิคหรือทักษะทางฝีมือ ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอดหรือทักษะทางด้านสังกัป

นอกจากนี้ แคทซ์ ได้ใช้คำว่า ทักษะทางมนุษย (Human Skills) มิใช่ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) ดังนั้นทักษะทางมนุษยสัมพันธ์จึงไม่ใช่ทักษะที่จำเป็น

ตามแนวคิดของ แคทซ์ แต่ทักษะที่จำเป็นตามแนวคิดของ แคทซ์ คือ ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ อาจคล้ายกันอยู่บ้าง แต่ไม่เหมือนกันทั้งหมด (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 4)

จากที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารงานที่จำเป็นและสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารในทุกระดับบริหารงานในองค์กรประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นมีทั้งหมด 3 ทักษะด้วยกันได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด

นอกจากนี้ เฮอร์เชย์ และบลองชาร์ด (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 4 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1982 : 5) ได้กล่าวไว้ว่า "ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้น มีใช้เฉพาะ 3 ทักษะเท่านั้น อาจมีทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นอีก แต่จำเป็นอย่างน้อยที่สุด 3 ทักษะนี้"

จิตเทอเลีย (Sitterly. 1993 : 22 - 23) ได้กล่าวว่า ทักษะพื้นฐานของผู้บริหารมี 3 ทักษะคือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการทำงานร่วมกับคน และทักษะทางความคิดรวบยอด

นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 5 - 6) และคุนซ์ และเวห์ริช (Koontz and Wehrich. 1990 : 6 - 7) ได้ขยายแนวคิดของ แคทซ์ (Katz) โดยเพิ่มอีก 1 ทักษะ ได้แก่ ทักษะทางการออกแบบ (Design Skill) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาในแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงขององค์กรผู้บริหารต้องมีความสามารถมากกว่าการมองเห็นปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว กล่าวคือ ต้องมีทักษะในการหาวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน

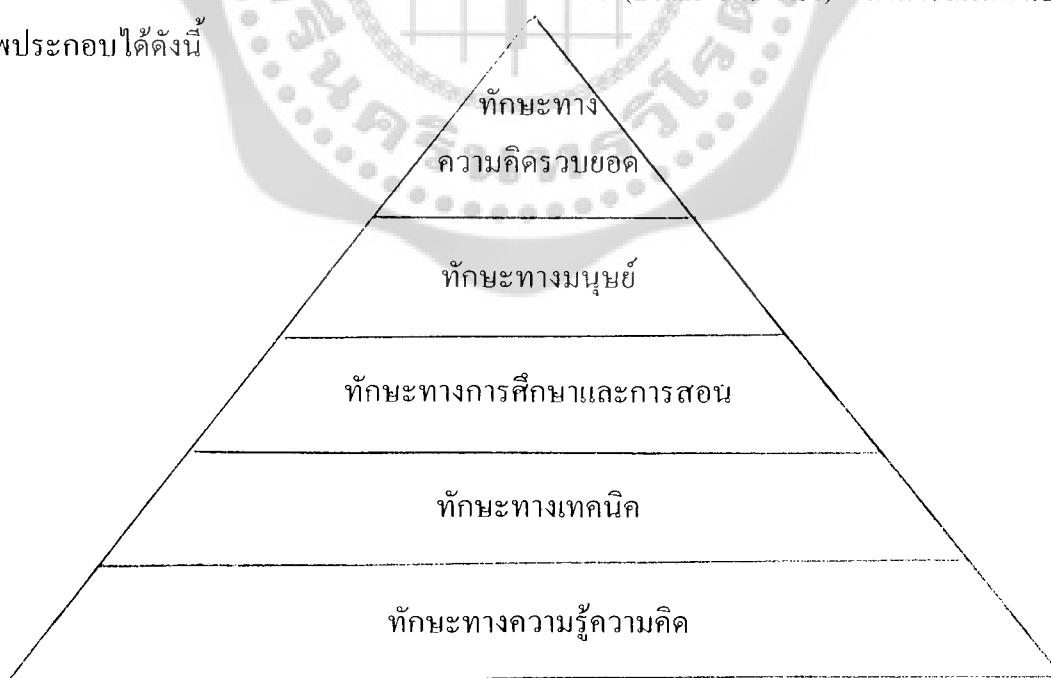
✓เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 4) ได้ให้ความเห็นว่า สถานศึกษาแตกต่างจากองค์กรธุรกิจ ดังนั้นการบริหารโรงเรียนจึงน่าจะแตกต่างจากการบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารโรงเรียนของรัฐ การบริหารธุรกิจเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การขายสินค้า และการบริการ แต่การบริหารโรงเรียนมุ่งที่การพัฒนานักเรียน นอกจากนี้การบริหารการศึกษามักจะเน้นที่การบริหารและการจัดการ แต่การบริหารโรงเรียนจะเน้นที่การเรียนการสอน หลักสูตร โปรแกรมการศึกษา การพัฒนาการสอน และการประเมินผลการสอน

บัวลิน วงพะจัน (1996 : 3) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ การบริหารการศึกษา พอสรุปได้ดังนี้ ระบบบริหารการศึกษาแตกต่างจากระบบบริหารอื่นๆ ใน 4 ประการ คือ ความมุ่งหมาย กล่าวคือ ระบบบริหารการศึกษาเป็นระบบที่ไม่ได้ผลกำไรในระยะสั้น แต่ช่วยพัฒนาคนให้เจริญงอกงามทางด้านความรู้ วิทยาศาสตร์ คุณสมบัติ และทัศนคติที่ดี เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ประการที่สองคือ คนที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ การบริหารการศึกษาทุกระดับต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ลักษณะนิสัย ทัศนคติที่แตกต่างจากบรรดาคนที่ทำอาชีพอื่น ประการที่สามคือ กระบวน

การได้แก่ วิธีการปฏิบัติในการดำเนินงานแตกต่างกัน สาเหตุที่เป็นเช่นนั้น เพราะระบบบริหาร การศึกษามีวัตถุประสงค์และบุคลากรต่างกับการบริหารองค์การอื่น ๆ และประการสุดท้ายคือ ผลผลิต กล่าวคือระบบบริหารการศึกษาเป็นระบบที่สร้างคนให้เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถมี บุคลิกลักษณะใหม่ที่มีคุณภาพกว่าเดิม

✓ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2539 : 6) มีความเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe. 1986 : 29 - 30) ที่ได้ขยายแนวคิดของ แดทซ์ โดยเสนอแนะว่า ทักษะ ที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้น ควรจะมี 5 ทักษะ โดยเพิ่มจากทักษะทั้ง 3 ของ แดทซ์ อีก 2 ทักษะ ซึ่งทักษะที่เพิ่มคือ ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะทางความรู้ ความคิด ซึ่งทั้ง 2 ทักษะมีความหมายดังนี้ ทักษะทางการศึกษาและการสอนนั้น เป็นทักษะที่ผู้ บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ต้องมี ความรู้และความเข้าใจในการสอนและการเรียน ต้องมีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี ส่วนทักษะทาง ความรู้ความคตินั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริม สร้างทักษะด้านอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด มีปัญญา และวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลได้ ถ้าปราศจากความรู้ และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมาย และสร้างสรรค์

ทักษะทั้ง 5 ตามแนวคิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe) สามารถแสดงเป็น ภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 4 ทักษะทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษาของ เดรก และ โรว์

ที่มา : Drake and Reo. **The Principship.** 1986. p. 30

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารงานนั้นมีความจำเป็นอย่างมากกับผู้บริหารทุกระดับ และทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือธุรกิจเอกชน การเป็นผู้บริหารนั้นใครก็ทำได้ถ้าได้รับการแต่งตั้งให้เป็น แต่การเป็นผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น มิใช่จะเป็นกันได้ง่ายๆ การที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการคือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งอาจฝึกฝนขึ้นมาได้มิใช่ บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือมีมาโดยกำเนิด ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ทักษะทางมนุษยตามแนวคิดของ แดทซ์ มิใช่ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ เป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร ทั่วๆ ไป นอกจากนี้ยังมีทักษะด้านอื่นๆ อีกด้วย

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา ซึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ การบริหารโรงเรียนมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนานักเรียนเป็นหลัก ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารงานทั้ง 5 ประการ ตามแนวคิดของ เดรก และ โรว์ คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอดซึ่งผู้บริหารโรงเรียนปรารถนาจะบริหารงานให้สำเร็จผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะทั้ง 5 ประการนี้ให้เกิดความชำนาญ

สมมติฐานที่ 3

3. ประเภทของทักษะ

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดต่อทักษะการบริหารงานใน 5 ประเภท คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และ ทักษะทางความคิดรวบยอด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ทักษะทางความรู้ความคิด

การทำงานในปัจจุบัน ผู้บริหารเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันงานต่างๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลดีนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ความชำนาญ และป็นคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร ซึ่งความรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีนั้น ได้แก่ ความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านระเบียบและกฎหมายการศึกษา ด้านหลักการและทฤษฎีการบริหาร และความรู้ด้านระบบการบริหารของชาติ (บัวลิน วงพะจัน. 1996 : 4)

นอกจากนี้ กวี วงศ์พุม (2536 : 62) กล่าวว่า ในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์ และเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน เพื่อสามารถทำได้ทันตามกำหนดและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทำให้ต้องคิดก้าวไปไกลกว่านั้น เพื่อให้งานสัมพันธ์กับระบบดังกล่าว

ลาโกฟฟ์ (Gladwell. 1993 : 38 ; อ้างอิงมาจาก Lakoff. 1987) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการคิด (Cognitive) ว่ามีส่วนประกอบของความคิด ความรู้สึก การรับรู้ ค่านิยม และเหตุผล เชดส์คีย์ โนวาลินส์ (2540 : 9) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการคิด (Cognitive) ว่า การคิดเป็นกระบวนการทางสมองทั้งในส่วนที่เป็นศักยภาพของสมรรถภาพสมอง ในการรับรู้ ข้อมูลต่าง ๆ มาประมวลผลเบื้องต้น แล้วใช้วิธีการคิดที่มีอยู่หรือเคยได้รับการฝึกฝนมาประมวลสรุปเพื่อแสดงออกเป็นผลผลิตของการคิด

./เดรก และ โรว์ (Drake and Roe. 1986 : 30) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ทักษะทางความรู้ ความคิด ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความคิด มีสติปัญญา และมีวิสัยทัศน์ ซึ่งทักษะทางด้านนี้เป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร

ทิสนา แชมมณี และคนอื่นๆ (2540 : 45 - 47) กล่าวว่า ในการคิด บุคคลจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานหลายประการในการดำเนินการคิด อาทิเช่น ความสามารถในการจำแนก ความสามารถในการจัดกลุ่ม ความสามารถในการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และการตั้งสมมติฐาน ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้วมีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน และทักษะการคิดขั้นสูง ซึ่งแต่ละขั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. ทักษะการคิดขั้นพื้นฐานที่สำคัญคือ ทักษะการสื่อสาร ได้แก่ การฟัง การจำ การอ่าน การรับรู้ การเก็บความรู้ การดึงความรู้ การจำได้ การใช้ความรู้ การอธิบาย การทำความเข้าใจ การบรรยาย การพูด การเขียน และการแสดงออก และทักษะที่เป็นแกนหรือทักษะขั้นพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ การสังเกต การสำรวจ การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การระบุ การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การอ้างอิง การแปลความ การขยายความ และการสรุปความ

2. ทักษะการคิดขั้นสูง ที่สำคัญมีดังนี้ การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ การประยุกต์ การทดสอบสมมติฐาน และการพิสูจน์

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ทักษะทางความรู้ความคิด เป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด มีปัญญา และวิสัยทัศน์ ซึ่งหลักการส่งเสริมการพัฒนาความคิด ตามที่ แมคเคนซี และ คอรี (วีจิตร วรุตบางกูร. 2531 : 33 - 34 ; อ้างอิงมาจาก McKenzie and Corey. n.d.) ได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความคิดของผู้บริหารไว้คือ ผู้บริหารไม่ควรยึดมั่นกับวิธีการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งตลอดไปในชีวิตการบริหารงาน พยายามค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีกว่าและที่ใหม่กว่าอยู่เสมอ

โดยไม่ผูกพันอยู่กับความจำเจ รู้รัก ฟัง อ่าน และวิสาสะกับผู้บริหารคนอื่น ๆ เรียนรู้การค้นพบ การทดลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ให้ประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร หมั่นตรวจสอบประสิทธิภาพและการฝึกอบรมของตนเอง พยายามวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารของตนเสมอ และวิเคราะห์สาเหตุแห่งพฤติกรรม หรือเหตุแห่งการตัดสินใจเพื่อแก้ไขพฤติกรรมกรรมการบริหารงานให้สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ในยุคข่าวสารข้อมูลที่มีการสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็วนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีปัญญาและวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์การ วิสัยทัศน์เป็นผลจากความสามารถคิดค้นและผสานเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของกลุ่มบุคคล เป็นผลจากความสามารถในการแก่งัด - แก่งคน และแก่งงาน ของเหล่าผู้นำ ผู้นำในทุกระดับต้องมีวิสัยทัศน์เป็นแผนที่ให้ทุกองค์การได้ใช้เป็นประทีปนำทางทั้งในเวลาและนอกเวลาปฏิบัติงาน (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2541 : 3)

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารเอง จากการศึกษาของ มาแนส (เนาวรัตน์ วิไลชนม์. 2538 : 77 ; อ้างอิงมาจาก Manasse. 1986) พบว่า ทักษะหรือความรู้ที่มีผลต่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมี 5 ประการ คือ ทักษะด้านการจัดการทำข้อมูล ทักษะเกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์การ ทักษะเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและการจัดการเรียนการสอนเพื่อความเป็นเลิศ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และทักษะความตระหนักในตนเอง

ในการสร้างวิสัยทัศน์ในระดับการสร้างภาพอนาคตที่วาดฝันตามที่ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2541 : 37 - 43) ได้เสนอแนวทางต่าง ๆ ไว้ดังนี้คือ

1. การคิดจากหลายผัสสะ (Multisensory Thinking) การคิดแบบนี้มิใช่คิดหาเหตุและตอบผลได้ หรือเห็นความสัมพันธ์ของ 2 สิ่ง แต่เป็นการคิดแบบไขว่เมฆมูมในแต่ละเวลาและสถานการณ์
2. การสร้างแผนที่ไว้ในสมอง (Mind Mapping) เป็นการให้ (กลุ่ม) บุคคล คิดคาดคะเนวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ แบบไขว่เมฆมูม โดยให้ระบุนึกความคิดหลักหรือเป้าหมายก่อนเขียนไว้ตรงกลางแผ่นกระดาษ จากนั้นให้คิดระบุน่ามีปัจจัยอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับความคิดหลัก ๆ นั้น ๆ ในทิศทางต่าง ๆ
3. การคิดแล้วเขียน (Brain Writing) เป็นวิธีทดแทนปัญหาต่าง ๆ จากการใช้วิธีระดมสมอง (Brain Storming) โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม "คิดดัง ๆ" เขียนความคิดของตนลงในกระดาษ จากนั้นมีการร่วมกันช่วยคิด "ต่อยอด" ความคิดจากภาพที่อีกคนหนึ่งระบุไว้
4. แผนบอกเรื่องราว (Story Boarding) ให้สมาชิกของกลุ่มเขียนแนวความคิดเห็น

ของตนลงในกระดาษ แล้วนำไปติดไว้ที่กระดานตามห้องพักทานกาแฟ แล้วให้พนักงานคนอื่นได้ร่วมแสดงทัศนะปรับปรุงแก้ไข

5. การฝึกญาณหยั่งรู้ (Intuition) เป็นเทคนิคการพักผ่อน ลดความวุ่นวาย ความวิตกกังวลต่าง ๆ ลงเมื่อจิตนิ่งเราจะมีความพร้อมที่จะคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

6. การวิเคราะห์แบบ สวอท (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์โดยอาศัยกรอบของเวลา 3 ช่วง คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต พิจารณาแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร 4 ลักษณะคือ ภายในองค์กรนั้นมีจุดเด่น จุดด้อยที่ควรปรับปรุงแก้ไขได้แก่อะไร และภายนอกองค์กรมีปัจจัยใดบ้างที่ถือได้ว่าเป็นโอกาสและปัจจุบันคุกคามต่อความก้าวหน้าและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร

7. การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย (Scenario Planning) เป็นวิธีการคิดคาดคะเนอนาคตที่อาจเป็นไปได้ เพื่อนำเสนอแนวดำเนินงานให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันระบุมความเป็นไปได้ และแนวโน้มพื้นฐานตามสภาพปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

8. การประชุมร่วมกัน (Conference) เพื่อหาเอกฉันท์ของข้อความที่จะเลือกเป็นตัวแทนวิสัยทัศน์ที่ดี ทำได้ 3 ระดับ คือ การจัดอันดับข้อความ ความสอดคล้องของข้อความกับเกณฑ์ความสำเร็จ และความสอดคล้องกับสภาพปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กร

ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำในการบริหารโรงเรียน เพื่อนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางความรู้ความคิด มีปัญญาและมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานั้นเกิดได้จากการเรียนรู้และการศึกษา ได้แก่ การศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร ผลงานวิจัย การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับคนอื่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตัวเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น

3.2 ทักษะทางเทคนิค

เทคนิคการบริหารงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ เทคนิคที่ผู้บริหารควรจะต้องรู้และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ตามที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 23 - 24) ได้กล่าวไว้มี 8 เทคนิคด้วยกัน คือ เทคนิคในการบริหารงานในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารต้องใช้องค์ความรู้รอบคอบ โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล เทคนิคในการสั่งการ ต้องสั่งอย่างชัดเจน ให้เข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และควรวิเคราะห์พิจารณาความคิดเห็นก่อนจะนำไปใช้ เทคนิคในการติชม ควรติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ และติชมในเรื่องผลงาน ยึดหลักติเพื่อแก้และชมเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจ เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสม

และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย เทคนิคในการวางแผน การวางแผนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรง ยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง แจกจ่ายงานให้ทั่วถึง ไม่ควรสนิทสนมกับผู้ใดโดยเฉพาะ เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เข้าร่วมสังคมเป็นประธานในพิธีรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก และเทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งรวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา

เดรก และ โรว (Drake and Roe, 1986 : 29) ได้กล่าวถึงทักษะทางเทคนิคไว้ว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม นอกจากนี้ ซิตเทอร์ลี (Sitterly, 1993 : 22) ให้ความหมายของทักษะทางเทคนิคว่า เป็นความสามารถในการทำงานกับเครื่องมือ และมีลักษณะพิเศษเฉพาะอาชีพ อีกประเด็นหนึ่ง เซอร์จิโอวานนี และ สตาร์รัตต์ (Sergiovanni and Starratt, 1979 : 25) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ และเทคนิคในการทำงานเฉพาะอย่างให้สำเร็จ ซึ่งทักษะในทางนี้ ได้แก่ วิธีการเขียนแผนการทำงาน การพัฒนาการทำงาน การจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนที่เหมาะสม การจัดซื้ออุปกรณ์การทดลอง การเตรียมการประชุม การวางแผนการทำงานของผู้บริหาร และการทำรายงานประจำปี

บัลลิน วงพะจัน (1996 : 7) แสดงความเห็นไว้ว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นการใช้วิธีการในการบริหาร เช่น การทำทะเบียน การจัดงบประมาณ การวางแผน การจัดตารางสอน การทำงานเป็นกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร และการบริการต่างๆ ส่วน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 26) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่ผสมระหว่าง ความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไปเซ (ณรงค์ แยมประดิษฐ์, 2541 : 24 - 25 ; อ้างอิงมาจาก Paisey, 1981 : 96) ได้แสดงทัศนะต่อทักษะทางเทคนิคว่า เป็นเรื่องของการรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้านการเคลื่อนไหวและพฤติกรรมความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบการ การควบคุม การหาแนวทาง และการทำงานร่วมกัน โดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะ และได้จำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหารควรรู้ 4 เรื่องคือ ด้านการศึกษา

ได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และการประสานงาน ตลอดจนเทคนิควิธีสอน เทคนิคการใช้เวลา ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ ความสำนึกและความเข้าใจจิตใจของผู้ปกครองที่โรงเรียนควรจะต้องบริการทางด้านเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ ประชาชน กลุ่มคณะของบุคคล ของรัฐ และกลุ่มบุคคลทั่วไป ด้านการเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ทรัพยากรทั้งหมดที่ไม่ใช่บุคคลซึ่งสามารถหยิบมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริหารอาคารสถานที่ และด้านการพัฒนากำลังคน ได้แก่ การวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมความสามารถของคณะที่ทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

นอกจากนี้ คูนท์ และไวธริช (Koontz and Weihrich. 1990 : 6) ให้ความเห็นว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้และความชำนาญ รวมถึง วิธีการ กระบวนการ และระเบียบการ ดังเช่น การใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน และใช้ความสามารถทางเทคนิคพิเศษ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวกับการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง รวมถึงการใช้วิธีการ กระบวนการ และระเบียบการในการทำกิจกรรม ซึ่งทักษะทางด้านนี้เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของผู้บริหาร

3.3 ทักษะทางการศึกษาและการสอน

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียนทุกแห่ง มาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ ซึ่งเนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน จากการศึกษาของ สมิท และคนอื่น ๆ (วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. 2539 : 99 ; อ้างอิงมาจาก Smith and others. 1961) ในด้านการใช้เวลาในการบริหารงานและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา พบว่า งานในความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษานั้น งานบริหารวิชาการเป็นงานที่สำคัญและคิดเป็นร้อยละ 40 ของงานทั้งหมดของผู้บริหาร

ฉะนั้นจึงเห็นได้ว่าทักษะทางการศึกษาและการสอน เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เดรก และ โรว์ (Drake and Roe. 1986 : 29) ได้ให้ความหมายของทักษะทางการศึกษาและการสอนว่าเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสอนและการเรียน ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน จำเป็นต้องรู้องค์ประกอบของการเรียนการสอนในโรงเรียน ซึ่งองค์ประกอบหลักของการเรียนการสอนตามที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 38) กล่าวไว้มีอยู่ 3 ส่วนด้วยกันคือ ผู้เรียน หมายถึง นักเรียนนักศึกษา

ในโรงเรียน ผู้สอน หมายถึง ครูอาจารย์ที่ทำการสอนและรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการสอน รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ และชี้แนะแนวทางในการแสวงหาความรู้ และบทเรียน หมายถึง การสอนจะสอนอะไร สอนอย่างไร โรงเรียนจึงต้องมีหลักสูตรกำกับไว้ในการเรียนการสอน

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรรู้คือ ขอบข่ายของงานวิชาการ ตามที่ บุญทัน สมดี (1996 : 43) ได้ศึกษาถึงขอบข่ายของงานวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย งานศึกษาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้งานด้านการจัดการเรียนและการสอน การจัดวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน การประเมินผลการบริหารห้องสมุด การนิเทศการศึกษา การวางแผนงาน การส่งเสริมการสอน และการประชุมฝึกอบรมทางวิชาการ

✓ กองการมัธยมศึกษา ได้วางขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ดังนี้ (วีระ สุภากิจ. 2540 : 1) คือ ผู้บริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการ การจัดแผนการเรียน การจัดทำตารางการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การจัดกิจกรรมนักเรียน การวัดและประเมินผลการเรียน งานทะเบียนนักเรียน งานวิชาการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หรือกำหนดให้เป็นหน้าที่ของโรงเรียน และการประเมินผลงานวิชาการ

จากผลการวิจัยของ ทิพากร นิตยสมบูรณ์ (2539 : 105) เรื่อง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในกรุงเทพมหานคร พบว่าในการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นอันดับแรก และเรียงมาตามลำดับคือ ด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการ ด้านการวัดผลและประเมินผล และด้านการบริหารหลักสูตร

จากการวิจัยของ พิมลพร รอดเรืองศรี (2539 : 65) เรื่อง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารด้านการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ส่วนอีก 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ การวางแผนการบริหารงานวิชาการ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การนิเทศการศึกษา และการวัดผลและประเมินผลการศึกษา

จากผลการวิจัยที่ได้กล่าวมานั้น แสดงให้เห็นว่า ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนั้น งานด้านการจัดการเรียนการสอน เป็นงานที่มีความสำคัญ ผู้บริหารควรเอาใจใส่งานในด้านนี้ ซึ่งงานด้านการจัดการเรียนการสอน ตามที่ วีระ สุภากิจ (2540 : 3) ได้แสดงทัศนะไว้มีดังนี้คือ ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารต้องจัดให้มีการทำแผนการสอน และโครงการ

สอนเป็นรายวิชา จัดให้ครูทำบันทึกการสอน จัดหา วัสดุ บำรุงรักษา และส่งเสริมการผลิตสื่อการสอน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการใช้จัดหาทรัพยากร แหล่งวิทยาการ และสถานประกอบอาชีพอิสระ จัดห้องสมุด และส่งเสริมให้ครู – นักเรียนได้ใช้ห้องสมุดให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน จัดทำแผนการใช้อุปกรณ์ภายในโรงเรียน และการใช้ทรัพยากรร่วมกับสถานศึกษาอื่น

จากแนวความคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่กล่าวมานั้น พอจะสรุปได้ว่า ทักษะทางการศึกษาและการสอน เป็นความรู้และความชำนาญของผู้บริหาร ในการจัดการและบริหาร หลักสูตรการเรียนการสอน เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการเรียนและการสอน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเป็นนักวิชาการที่ดี จึงจะบริหารงานในโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการจัดการศึกษา

3.4 ทักษะทางมนุษย

มีความเชื่อว่า ถ้ามนุษย์ร่วมมือร่วมใจกันอย่างดีที่สุดแล้ว สังคมหรือหน่วยงานนั้นย่อมจะมีความเป็นอยู่ที่ดีที่สุดในประวัติศาสตร์ภาพในการทำงานที่ดีที่สุด ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะทำงานกับมนุษย์ให้ได้ดีนั้น ผู้บริหารต้องศึกษาเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งธรรมชาติของมนุษย์คือ มนุษย์มีความต้องการให้ผู้อื่นสนใจตน ให้รู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญ มีความอิจฉาริษยาและต่อต้านผู้อื่นที่ดีกว่าเหนือกว่า ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในบางอย่างที่เคยทำมาช้านาน มีความต้องการความปลอดภัยเพื่ออยู่รอด มีความอยากรู้อยากเห็น และมีความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องชื่นชม (พยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 55)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 25 - 26) ได้กล่าวถึงทักษะทางมนุษยว่า เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจและยอมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะของผู้บริหารที่มีทักษะทางมนุษยนี้ได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ

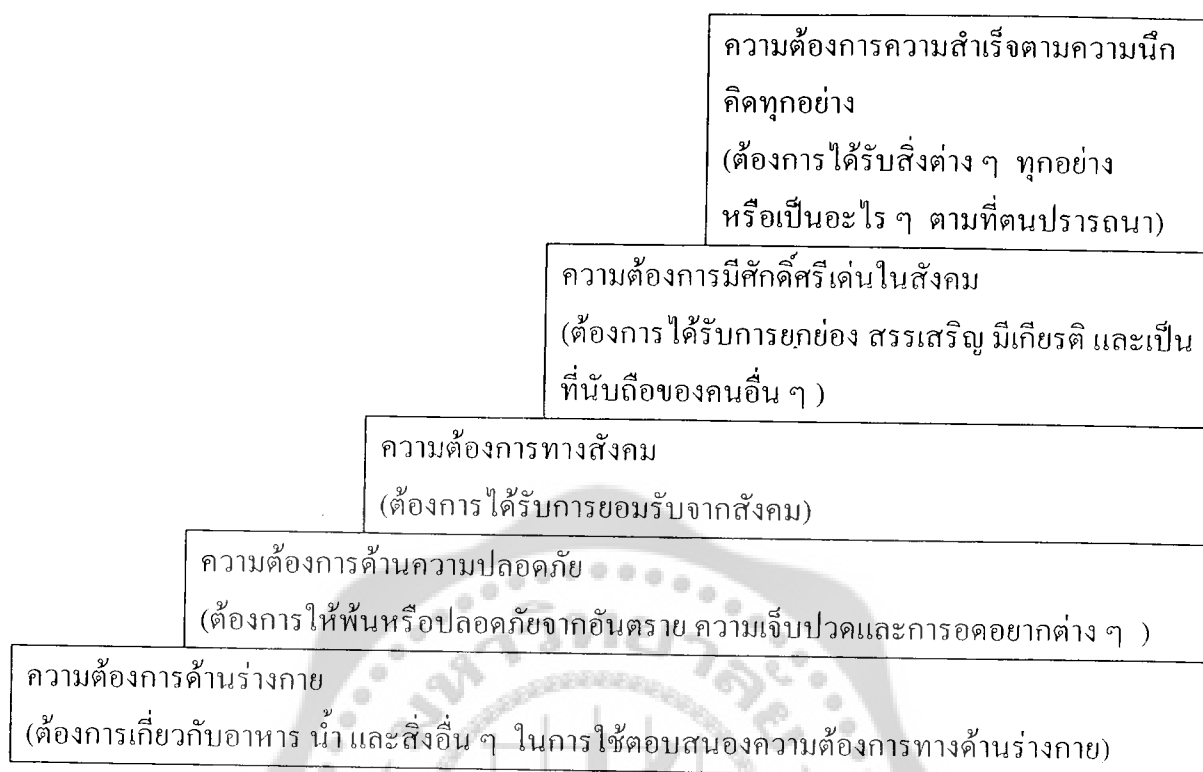
✓ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe. 1986 : 29) กล่าวว่าไว้ว่า ทักษะทางมนุษยเป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

บัวลิน วงพะจัน (1996 : 7) ได้กล่าวถึงทักษะทางมนุษยว่าเป็นความชำนาญในการทำงานในกลุ่ม ซึ่งเป็นการส่งเสริมการร่วมมือระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารต้องรู้จักตนเอง มีความเชื่อมั่น มีอารมณ์มั่นคง รู้จักและเข้าใจผู้อื่น มีจิตใจกว้างขวาง และรับฟังความคิดเห็นของ

ผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ หฤทัย ปุระเศรณี (2539 : 16) กล่าวว่า ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะเกี่ยวกับมนุษยการงานใจ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ การสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทักษะประเภทนี้เป็นเรื่องสำคัญและเป็นทักษะที่ผู้บริหารทุกคนต้องมี

ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์นี้เป็นการทำงานร่วมกับคน ฉะนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ จึงจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมนุษยสัมพันธ์เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม หน่วยงานต่อหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในตัวเอง ซึ่งยุทธวิธีในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามที่ สุพล วังสินธุ์ (2538 : 36 - 40) กล่าวว่าไว้ว่ายุทธวิธีเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีหลายวิธี ไม่มีสูตรสำเร็จว่าใช้วิธีใดจึงได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดเพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีคือ การรู้จักตนเอง ความเข้าใจผู้อื่น การวิเคราะห์การสื่อสารระหว่างบุคคล การให้ ได้แก่ การให้ความรัก ให้ขวัญและกำลังใจ ให้ความร่วมมือ ให้ความเมตตากรุณา ให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และให้คำปรึกษาหารือ การงานใจ การยกย่องชมเชย การควบคุมอารมณ์ การพูดและการฟัง

อีกประเด็นหนึ่ง ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการของมนุษย์ ตามที่ มาสโลว์ ได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นขึ้นไปจะตามมา (Everard and Morris. 1990 : 25 ; อ้างอิงมาจาก Maslow. 1943) ลำดับขั้นของความต้องการนี้คือ "Hierarchy of Needs" ดังภาพประกอบ 5

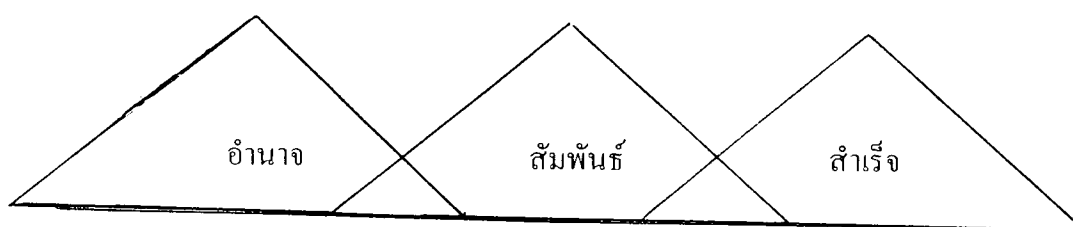


ภาพประกอบ 5 "Hierarchy of Needs" ตามทัศนะของ Maslow

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. 2537. p. 354

เสนอ อินทรสุขศรี (2537 : 18 - 19) ได้แสดงความเห็นว่า ความปรารถนาของจิตใจของคนที่จะได้รับ คือ ต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ต้องการความมั่นคงทางสังคม ต้องการมีโอกาสดำรงหน้า ต้องการได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ ต้องการอิสรภาพและเสรีภาพ ต้องการในการทำงาน และต้องการได้รับความสุขทางเพศ

อีกประเด็นหนึ่ง แม็ค คลาวแลนด์ (สมศักดิ์ เกียวกิ่งแก้ว. 2537 : 8 ; ธงชัย สันติวงษ์. 2537 : 392 - 393 ; อ้างอิงมาจาก McClelland. n.d.) ได้สร้างทฤษฎีความต้องการประสพผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยความต้องการของมนุษย์ คือ ความสำเร็จ อำนาจ และการมีสายสัมพันธ์ ดังนี้



ภาพประกอบ 6 ความต้องการของมนุษย์ ตามทัศนะของ แม็ค คลาวเลนส์
ที่มา : สมศักดิ์ เกี้ยวกิ่งแก้ว. หลักการจูงใจให้คนทำงาน. 2537.p. 8

เมื่อผู้บริหารเข้าใจความต้องการของมนุษย์แล้ว จะนำไปสู่การเข้าใจในเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ จากการศึกษาของนักวิทยาศาสตร์และนักสังคมวิทยาในเรื่องแรงจูงใจ ที่ผ่านมานั้นทำให้ผู้บริหารสมัยใหม่เข้าใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้นว่า การจูงใจนั้นจะกระทำได้ด้วยหลายวิธี ผู้บริหารอาจใช้สิ่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินมาใช้ตอบสนองสิ่งจูงใจของคนได้แตกต่างกันไป นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 396 - 400) กล่าวถึงเครื่องมือในการจูงใจมีดังนี้คือ เทคนิคในการควบคุมงาน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นสองวิธีคือ แบบมีการเอาใจคนงาน และแบบไม่มีการเอาใจคนงาน การใช้อำนาจหน้าที่ การใช้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หรือที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้และผลตอบแทนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน ดังเช่น การให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน การใช้วิธีปกครองแบบพ่อกับลูก การให้เกียรติและถือเป็นกันเองต่อคนงาน การจัดให้งานมีลักษณะที่ดีจะตอบสนองความต้องการทางใจของคนงานได้ การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร และการใช้วิธีการจัดการโดยยึดถือที่วัตถุประสงค์

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทักษะทางมนุษย์ คือ ความรู้และความชำนาญในการทำงานร่วมกับคนและการใช้คนเพื่อปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ- ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน อีกอย่างต้องเข้าใจในสภาพธรรมชาติความต้องการของมนุษย์ พร้อมทั้งรู้จักและเลือกใช้วิธีจูงใจให้ถูกต้องและเหมาะสม

3.5 ทักษะทางความคิดรวบยอด

ความคิดรวบยอด มีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Concept หมายถึง ความเข้าใจทั้งหมดที่มีต่อสิ่งของหรือสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เมื่อพูดถึงโรงเรียน จะนึกถึงสถานที่แห่งหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากสถานที่อื่น ๆ ความคิดรวบยอดอยู่ในรูปของนามธรรมเกิดจากผลสรุปการรับรู้ลักษณะของสิ่งนั้น ๆ (นวลจิตต์ เชาวศิริพิพศ์. 2537 : 55)

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดต่อทักษะทางความคิดรวบยอดมากมาย สรุปได้ดังนี้

เดรก และ โรว์ (Drake and Roe. 1986 : 29) กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ และ เข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่ง จะมีผลกระทบถึงส่วนอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

หุตทัช ปุตรเศรษฐี (2539 : 16) ให้ความหมายของทักษะทางความคิดรวบยอดว่า เป็น ทักษะหรือความสามารถในการคิด วิเคราะห์เหตุการณ์ และปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง

คุนซ์ และเวียร์ริช (Koontz and Weihrich. 1990 : 6) และซีทเทอลี (Sitterly. 1993 : 23) ได้กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการมองเห็นองค์การในภาพรวม เห็นว่าในองค์การประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ และเข้าใจถึงการพึ่งพาอาศัยระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ เมื่อมีส่วนใดส่วนหนึ่งเปลี่ยนแปลง จะมีผลกระทบกับส่วนอื่น ๆ

เซอร์จิโอวานนี และสตาร์รัตต์ (Sergiovanni and Starratt. 1979 : 25) แสดงความเห็นวาทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มองเห็นทัศนวิสัยของโรงเรียน เห็นความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับส่วนอื่น ๆ เช่น ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่เห็นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ในโรงเรียน ตัวอย่างแผนการศึกษาแห่งชาติ การจัดการศึกษา การบริหารบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และอื่น ๆ

สุริย์ สุเมธินฤมิตร (2538 : 58) กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับองค์การอื่น ๆ ทักษะนี้เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียมิได้ในการบริหารงาน ในการบริหารมีกิจกรรมมากมายที่ใช้ทักษะนี้ เช่น การตัดสินใจและการจัดความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องได้ใช้ทักษะทางด้านนี้ช่วยในการจัดกิจกรรมดังกล่าว

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด คือ ความรู้และความชำนาญในการ ประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวมสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์การรวมถึงผลกระทบจากเหตุการณ์นั้น ๆ ในอนาคต ดังนั้นในฐานะที่เป็นผู้บริหาร เพื่อบริหารงานในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องได้ เรียนรู้ทฤษฎีในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อที่จะสร้างความชำนาญทางความคิดรวบยอดให้เกิดขึ้นในตัว ซึ่งตามที่ นวลจิตต์ เขวกีร์ติพงษ์ (2537 : 57) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความคิดรวบยอด ได้แก่ สิ่งเร้า ความสามารถในการรับรู้ ทัศนคติ

และการบันทึกความจำ ความสามารถในการจำแนกแยกแยะเหตุการณ์ ความสามารถในการสร้างจินตนาการ และความสามารถในการใช้ภาษาเป็นต้น

ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีผลต่อทักษะในการบริหาร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีผลต่อทักษะในการบริหารงานที่ใช้ในการศึกษา มีปัจจัยด้านวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา บุคลิกภาพของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ มีผลต่อทักษะในการบริหารงาน ดังต่อไปนี้

1. วุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษามาจากคำว่า "วุฒิ" และ "การศึกษา" ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 - 2539 (2539 : 772, 784) ได้ให้ความหมายของ "วุฒิ" ว่า วุฒิ หมายถึง ภูมิรู้ ความเจริญ ส่วน "การศึกษา" หมายถึง การเล่าเรียน ฝึกฝน ดังนั้นวุฒิการศึกษา จึงหมายถึงภูมิรู้หรือความเจริญที่เกิดจากการเล่าเรียนหรือการฝึกฝน สำหรับวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร น่าจะหมายถึงระดับการศึกษาของผู้บริหารที่ได้ผ่านการเรียนรู้ ฝึกอบรมมาในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

ในการแต่งตั้งรัฐกรเข้าดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป.ลาว นั้น โดยทั่วไปแล้วปฏิบัติตามระเบียบของรัฐกร เลขที่ 171/นย. ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน ค.ศ. 1993 ในมาตรา 9 ข้อที่ 3 (บุญเถิง จันมะณี, เจริญทอง ลิดทิว และพัน จำปาทอง. 1996 : 44) ที่ว่าด้วยสิทธิ์ในการแต่งตั้งรัฐกร พอสรุปได้ว่า รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้แต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนตามการเสนอของกรมจัดตั้งกระทรวงศึกษาธิการ บนพื้นฐานความเป็นเอกภาพกับกรมที่เกี่ยวข้อง ฉะนั้นการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านมานั้น ได้ใช้วิธีการคัดเลือก และเลือกเฟ้นผู้ที่เหมาะสม มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไป และผ่านการปฏิบัติงานในด้านนี้มาแล้ว ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงยังมีผลดีต่อการบริหารงาน แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่กล่าวมานั้น ทำให้การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านมามีปัญหามากมาย

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 5) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด มีปัญญา และมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลได้ ถ้าปราศจากความรู้ และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมาย และสร้างสรรค์ จากทัศนะดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ได้ว่า การมีความรู้ ความคิด มีปัญญา และวิสัยทัศน์เป็นผลที่เกิดมาจากการเรียนรู้ และการฝึกฝนของผู้บริหารเอง ซึ่งแสดงถึงวุฒิการศึกษาของผู้บริหารเช่นกัน

จากการวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 212) เรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนแปรปรวนไปตามวุฒิการศึกษาของครูใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โรงเรียนเอกชนที่มีประสิทธิผลต่ำ ครูใหญ่มักมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ในขณะที่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง ครูใหญ่มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า

นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัยของ ณรงค์ แยมประดิษฐ์ (2541 : 84) เรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า วุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลถึงทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมาก

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน น่าจะมีทักษะการบริหารงาน และมีความต้องการในการพัฒนาทักษะแตกต่างกัน

2. ประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ประสิทธิภาพในการบริหารงานเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะประสิทธิภาพจะเพิ่มความสุขรอบคอบในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากมีความรอบรู้ในงานมาก ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสามารถวิเคราะห์ปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ คำว่า "ประสิทธิภาพ" ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 - 2539 (2539 : 510) หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือได้พบเห็นมา

การทำงานในปัจจุบัน ผู้บริหารเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันงานต่าง ๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การคิดริเริ่มเป็นงานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่ต้องปรับปรุงแก้ไขและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ และผู้ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากกว่าย่อมมีความคิดริเริ่มมากกว่า (กวี วงศ์พุด. 2536 : 62) และจากผลการศึกษาค้นคว้าของ เชาว พูลนวม (2533 : 127) เรื่องความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า ผู้บริหาร

โรงเรียนที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานน้อยกว่า 10 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียน รวมทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ สมชัย ศิริบุญรัตน์ (2535 : 50) ได้ศึกษาเรื่องทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิควิธีการ มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

อย่างไรก็ตาม ในการวิจัยของ วินิจ นาควิเชียร (2535 : 80) เรื่องการศึกษาทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา พบผลที่ตรงกันข้าม โดยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีทักษะในการบริหารงานทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านงานเฉพาะอย่าง ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านกรอบความคิด ไม่แตกต่างกัน

จากแนวคิดและผลการวิจัยที่กล่าวมานั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมาแตกต่างกัน น่าจะมีทักษะการบริหารงานและมีความต้องการในการพัฒนาทักษะแตกต่างกัน

3. การฝึกอบรมทางการบริหาร

การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลให้มีความรู้สูงขึ้น มีพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานที่หน่วยงานต้องการ ไม่ว่ามนุษย์หรือสัตว์ย่อมมีศักยภาพ ในการพัฒนาตนเองฝึกหัดอบรมให้ทำงานต่าง ๆ สูงขึ้นได้ทั้งสิ้น การฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับการเรียน การสอน และประสบการณ์ที่เกิดขึ้น (วิจิตร อวะกุล. 2537 : 23)

ชาญชัย อาจินสมอาจร (2538 ก : 18) ได้ให้นิยามการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ได้จัดรูป ซึ่งคนจะเรียนรู้ความรู้ และ/หรือ ทักษะเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540 : 4) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการสำคัญในการช่วยพัฒนา หรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรใหม่ที่เข้าทำงาน หรือที่ปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วในหน่วยงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึก เช่น ทัศนคติ หรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงาน หรือองค์กร มีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสำคัญที่ถูกจัดขึ้นเป็นรูปร่างในการช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนผู้บริหารในองค์กร หรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงานให้แก่ผู้บริหารทั้งหลาย เพื่อให้สามารถไปบริหารงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมตัวให้ก้าวหน้าเพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นไป ส่วนในงานวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา นั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารได้ผ่านการอบรมวิชาการทางการบริหารโรงเรียนหรือบริหารองค์กร จากหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาล หรือในโครงการช่วยเหลือของต่างประเทศที่จัดขึ้น ภายในประเทศหรือในต่างประเทศในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งนับแต่ปี พ.ศ. 2537 ถึงปี พ.ศ. 2541 ซึ่งเนื้อหาหลักสูตรในการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้บริหารโดยตรง เช่น หลักการบริหารงาน การคุ้มครองโรงเรียน การวางแผน การนิเทศภายใน การทำงานเป็นทีม การคุ้มครองบุคลากร การจูงใจการทำงาน เป็นต้น และได้จำแนกการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารออกเป็นจำนวนครั้งคือ ได้ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว 1 ครั้ง และมากกว่า 1 ครั้ง ซึ่งหลักเกณฑ์การนับจำนวนครั้ง ถือเอาระยะเวลาที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม 3 ชั่วโมงขึ้นไป เป็นครั้งหนึ่ง

ชาญชัย อาจินสมจาร (2538 ก : 19 - 20) กล่าวว่า การฝึกอบรมสามารถช่วยให้ผู้บริหารเพิ่มระดับการปฏิบัติงานของเขาในหน้าที่งานปัจจุบันการสร้างความเจตคติ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนในกิจกรรมการทำงาน และเพื่อให้ได้รับความร่วมมือที่ดีกว่า และความซื่อสัตย์ต่อองค์กรมากขึ้น ช่วยเหลือการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

วิจิตร อาวะกุล (2537 : 24 - 27) มีความเห็นว่า การฝึกอบรมมุ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในตัวบุคคล ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็นด้านใหญ่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง 3 ด้าน คือ ด้านทักษะด้านความรู้ และด้านทัศนคติ

อย่างไรก็ดี ในระยะที่ผ่านมาผู้บริหารโรงเรียนใน สปป. ลาว ส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมทางด้านการบริหารโรงเรียนมาก่อน ที่เป็นเช่นนี้เพราะความบกพร่องที่เกิดจากระบบการบริหารการศึกษาของลาวเอง จึงทำให้เกิดผลกระทบที่ตามมาคือ การปฏิบัตินโยบายการศึกษาของชาติไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร (คำชัน สุริยะเดด. 1996 : 3)

ปัจจุบันนี้ รัฐได้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมทางการบริหาร จึงได้จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในทั่วประเทศ โดยได้รับความร่วมมือจากธนาคารโลก และการช่วยเหลือของประเทศสวีเดนและนอร์เวย์ โดยในขั้นแรกได้จัดการฝึกอบรมวิทยากรในระดับจังหวัดขึ้น เพื่อให้วิทยากรเหล่านี้มีความรู้ในด้านเทคนิคและเนื้อหาในการนำไปใช้ในการจัดการฝึกอบรมในขั้นต่อไป พร้อมทั้งฝึกความชำนาญในการใช้กิจกรรมและสื่อต่างๆ ที่ช่วยในการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้วิทยากรเหล่านี้นำความรู้ความชำนาญไปจัดการฝึกอบรมผู้บริหาร

โรงเรียนในจังหวัดของตนต่อไปอีกครั้ง ซึ่งเนื้อหาในการฝึกอบรมครั้งนี้มีหลักในการจัดการฝึกอบรมหลักในการบริหารการศึกษาและระบบบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียน การวางแผน การนิเทศภายใน กลุ่มโรงเรียน หลักสูตรและการสอนในโรงเรียนสามัญ และการคุ้มครองบุคลากร ส่วนสถานที่ในการจัดการฝึกอบรมนั้น รัฐได้แบ่งเป็นสองศูนย์ คือ ศูนย์แรก จัดอยู่จังหวัด สหวัณนะเขต และศูนย์ที่สอง จัดอยู่จังหวัดหลวงพระบาง (กระทรวงศึกษาธิการ. 1998 : 33 - 34)

กรมจัดตั้งและพนักงาน ได้จัดการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาในทั่วประเทศ ขึ้นเป็นครั้งแรก มีจำนวนทั้งสิ้น 3,504 คน ซึ่งการฝึกอบรมในครั้งนี้เป็นครั้งแรกของประเทศที่ผู้บริหารโรงเรียนได้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน นับตั้งแต่สถาปนาประเทศ เป็น สปป. ลาว วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้และเข้าใจในหลัก การบริหารพื้นฐาน การบริหารโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน หลักสูตรการสอน และการนิเทศการ ศึกษา กฎหมายและระเบียบในการบริหาร เพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผน การตัดสินใจ การ ประสานงาน ความเป็นผู้นำ และการทำงานเป็นทีม และเพื่อช่วยส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมใน การบริหารโรงเรียน โดยใช้สื่อประสม (Multi - media) ประกอบด้วยชุดศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง วีดิโอ กรณีศึกษา เกมสื่อบริหาร และการลงปฏิบัติจริง รวมทั้งการศึกษานอกสถานที่ ซึ่งดำเนินการ ฝึกอบรม โดยวิทยากรที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี ในแต่ละจังหวัด (ธีระ รุญเจริญ. 2541 : 74)

หลังจากนั้นหน่วยปฏิบัติการฝึกอบรมของกรมจัดตั้งและพนักงาน ได้ติดตามนิเทศและ ประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งผลการประเมินเบื้องต้น พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับ โครงสร้างและระบบบริหารการศึกษา หลักการบริหาร กฎหมายและระเบียบการบริหาร และการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งภารกิจ (Tasks) และกระบวนการ (Process) ในการบริหาร โรงเรียน พร้อมทั้งพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรม สามารถนำความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ดีพอสมควร (ธีระ รุญเจริญ. 2541 : 112)

จากการวิจัยของ ดวงพร พงษ์ประดิษฐ์ (2537 : 125) เรื่องการติดตามผลหลักสูตรการ ฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา : การนำเนื้อหาใน หลักสูตรไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรเตรียมผู้บริหาร สามารถนำเนื้อหาในหลักสูตรการฝึกอบรมไปใช้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นราย หมวดพบว่า หมวดวิชาที่สามารถนำไปใช้ในระดับมากมี 3 หมวดวิชา เรียงตามลำดับคือ หมวด ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงาน หมวดพฤติกรรมศาสตร์ และหมวดบริหารศาสตร์ ส่วน หมวดกิจกรรมเสริมสร้างหลักสูตรถูกนำไปใช้ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประเทือง ทรัพย์เกิด (2541 : 89) เรื่องการศึกษาความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมในการนำ

ความรู้ไปใช้ จากหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงของศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาในภาคกลาง พบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำความรู้ทั้ง 4 หมวดวิชาไปใช้อยู่ในระดับมาก

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การฝึกอบรมผู้บริหารเป็นกระบวนการสำคัญ ช่วยพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการบริหารเพิ่มขึ้นพร้อมทั้งทำให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการบริหารงานในองค์กรของตนให้เกิดประสิทธิผลได้

4. บุคลิกภาพของผู้บริหาร

นักวิชาการทางด้านบุคลิกภาพหรือนักจิตวิทยาได้ให้ความหมายของคำว่า "บุคลิกภาพ" แตกต่างกันไป ขึ้นกับความเชื่อ ความคิด สมมติฐาน หรือทฤษฎีที่แต่ละคนยึดถือและได้เรียนรู้อยู่มาจนถึงปัจจุบันนี้เรื่องของบุคลิกภาพก็ยังเป็นเรื่องที่ไม่สามารถสรุปให้เป็นที่แน่นอนได้ คำว่า "บุคลิกภาพ" (Personality) มาจากภาษาละตินว่า "Persona" ซึ่งแปลว่า หน้ากากที่ตัวละครสมัยกรีก และโรมันสวมใส่ เพื่อแสดงบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันให้ผู้เห็นในระยะไกล (นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. 2539 : 6)

เพอร์วิน (Pervin. 1980 : 6) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า บุคลิกภาพเป็นผลรวมของลักษณะความนึกคิด ความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติ แสดงออกผ่านทางลักษณะนิสัยของบุคคลนั้น

ณรงค์ อ่อนนาม (2537 : 3) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า "บุคลิกภาพ" หมายถึงภาพของใครคนใดคนหนึ่ง ซึ่งคนอื่นได้รับรู้ด้วยการมองเห็น ได้ยิน และได้กลิ่น

ล้วน สายยศ (2538 : 68 - 69) ได้นิยามบุคลิกภาพว่า "บุคลิกภาพ เป็นลักษณะโดดเด่นของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งแสดงออกแบบนั้นอยู่เป็นประจำกับสถานการณ์เฉพาะอย่างจนเป็นนิสัยถาวร"

โสภา ขปิลมณีน (2539 : 67) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า "บุคลิกภาพ คือ ลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งมีผลต่อบุคคลนั้นๆ ในด้านการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและต่อการแสดงพฤติกรรม"

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บุคลิกภาพก็คือ ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งประกอบขึ้นจากลักษณะต่าง ๆ ทั้งลักษณะอุปนิสัย พฤติกรรม ลักษณะอารมณ์ และสังคมที่แสดงออกให้เห็นได้เป็นไปตามความรู้สึคนึกคิด

4.1 ความสำคัญของบุคลิกภาพ

ในปัจจุบันผู้บริหารกำลังเผชิญกับปัญหาสังคมต่าง ๆ มากมายที่เกิดจากการกระทำของ "คน" ในการเข้าใจตนเองหรือเข้าใจผู้อื่นได้นั้น สิ่งสำคัญช่วยให้เข้าใจได้อย่างดียิ่งคือความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ "บุคลิกภาพ" ของบุคคลนั่นเอง

โสภา ชปิลมันน์ (2539 : 58) กล่าวว่า วิชาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และอุปนิสัยของมนุษย์เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะเป็นสิ่งที่สามารถทำให้ผู้ที่มีความรู้หรือผู้ที่มีความเข้าใจสามารถ "อ่าน" หรือ "ทำนาย" ถึงแนวโน้มของสิ่งที่จะเกิดขึ้นจากพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกให้เห็นและหากพฤติกรรมดังกล่าว มีแนวโน้มในการนำไปสู่การกระทำพฤติกรรมทางด้านลบในอนาคต จะได้หามาตรการป้องกันแก้ไขได้ทันการก่อนที่จะสายเกินไป

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2539 : 7-8) กล่าวว่า การมีบุคลิกภาพที่ดีนั้นเป็นผลให้บุคคลนั้นมีลักษณะสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตในแง่มุมต่าง ๆ คือ มีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในสภาพความเป็นจริงได้อย่างถูกต้อง การแสดงอารมณ์อยู่ในลักษณะ และขอบเขตที่เหมาะสม มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสังคมได้ดี มีความสามารถในการทำงานพัฒนาตนเอง และพัฒนาทางการแสดงออกของตนต่อผู้อื่นได้ดีขึ้น

บุคลิกภาพเป็นส่วนสำคัญยิ่งของมนุษย์ เป็นสิ่งส่งเสริมหรือขัดขวางความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน หรือในเรื่องการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้สามารถพยากรณ์หรือควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานได้ เป็นผลทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี

4.2 ประเภทของบุคลิกภาพ

การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่าง ๆ ของคนเรานั้น มีความเชื่ออยู่ว่ามนุษย์แต่ละคนมีลักษณะพิเศษเป็นของตนเอง เป็นแบบ ๆ ไป ซึ่งแต่ละแบบอาจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคลิกภาพแต่ละอย่าง (Luthans. 1989 : 160) ได้มีผู้แบ่งบุคลิกภาพของคนออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

จุง (Hergenhahn. 1990 : 72 - 74 ; citing Jung. n.d.) ได้พิจารณาบุคลิกภาพของคนโดยยึดถือสังคมเป็นหลัก เขาได้แบ่งบุคลิกภาพของคนออกเป็น 2 ประเภท คือ บุคลิกภาพที่ชอบเก็บตัว (Introvert) คือเป็นคนที่ไม่ชอบยุ่งเกี่ยวกับผู้อื่น เครื่องคิดต่อระเบียบแบบแผนมีมาตรการและกฎเกณฑ์ที่แน่นอนในการควบคุมอุปนิสัยของตนเอง เชื่อตนเอง และการกระทำทุกอย่างที่ขึ้นอยู่กับตัวเองเป็นใหญ่ บุคคลประเภทนี้ผูกพันกับตนเองมากกว่าผูกพันกับสังคมหรือบุคคลอื่น และ

บุคลิกภาพที่ชอบแสดงตัว (Extrovert) คือ เป็นคนที่เปิดเผย คุยเก่ง ร่าเริง ปรับตัวได้ดี ในสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นในตนเอง บนรากฐานของเหตุผลและความจริง

เชลตอน (Robbins. 1983 : 78 ; Citing Sheldon. 1942. n.d.) ได้แบ่งบุคลิกภาพของคนตามรูปร่างหรือโครงสร้างทางสรีรวิทยาเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทที่มีร่างกายอ้วนเตี้ย คอโต ร่างกายมีไขมันมาก พุงยื่น (Endomorph) คนประเภทนี้เป็นคนที่ชอบแสวงหาความสบายไม่รีบร้อน ชอบการสังคม สนุกสนานรื่นเริง โกรธง่ายหายเร็วและกินจุ ประเภทที่มีรูปร่างสูงใหญ่ แข็งแรงเต็มไปด้วยกล้ามเนื้อ ร่างกายแข็งแรง ชอบออกกำลังกาย (Mesomorph) คนประเภทนี้ชอบทำอะไรแปลก ๆ จั่น ๆ ไม่ใคร่มีความทุกข์ร้อน ไม่เคยพูดถึงเรื่องความเป็นความตาย สนุกอยู่เสมอ และประเภทที่มีรูปร่างผอมสูง อ่อนแอ (Ectomorph) คนประเภทนี้มีลักษณะเคร่งขรึม เอาใจใส่การทำงาน มีความเครียดทางอารมณ์อยู่เป็นนิจ ชอบสันโดษ ไม่เข้าสังคม

นอกจากนี้ กอร์ดอน (Gordon. 1991 : 85) ได้แบ่งบุคลิกภาพของคนตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก โดยแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ บุคลิกภาพแบบ A และบุคลิกภาพแบบ B ซึ่งโดยทั่วไปบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ A และแบบ B จะมีความแตกต่างกันเกี่ยวกับความต้องการในเรื่องของความสัมฤทธิ์ผล ความสมบูรณ์ของงาน การแข่งขัน และความสามารถในการผ่อนคลายอารมณ์ รายละเอียดของบุคลิกภาพทั้ง 2 แบบ มีดังนี้

1. บุคลิกภาพแบบ A (Type A Personality) เป็นบุคคลที่ชอบแข่งขันกับคนอื่น ๆ ตรงต่อเวลา มีความรู้สึกรีบเร่งอยู่ตลอดเวลา (Gordon. 1991 : 85) นอกจากนี้ยังเป็นคนใจร้อน มีความอดทนต่ำ ชอบทำอะไรหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน การเป็นคนทำงานรวดเร็วจึงทำให้ได้ปริมาณของงานมากกว่าคุณภาพของงาน การตัดสินใจไม่ค่อยดีพอเนื่องจากการตัดสินใจที่รวดเร็วจนเกินไป เป็นคนขาดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เนื่องจากการมุ่งให้ได้ปริมาณของงานและการใช้เวลาว่างอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ไม่มีเวลาที่จะคิดหาวิธีการในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

(Robbins. 1983 : 96)

2. บุคลิกภาพแบบ B (Type B Personality) เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ตรงกันข้ามกับบุคลิกภาพแบบ A คือเป็นบุคคลที่ทำตัวแบบสบาย ๆ ทำสิ่งต่าง ๆ ทีละอย่าง (Gordon. 1991 : 85) นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่ไม่ทะเยอทะยานไม่มุ่งเอาชนะมีความสงบเสงี่ยม ทำงานไปพักผ่อนไป ไม่รีบร้อน (Robbins. 1983 : 96)

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ จึงใช้การแบ่งบุคลิกภาพตามแนวคิดของ กอร์ดอน โดยจะศึกษาว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ มีพฤติกรรมแบบ ก (Type A) หรือแบบ ข (Type B) และบุคลิกภาพแบบใด มีทักษะในการบริหารงาน และมีความต้องการในการพัฒนามากน้อยกว่ากัน

4.3 เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ

เฟรดแมน และโรสแมน (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 1991 : 123 - 124 ; Citing Freidman and Rosenman. 1974) ได้สร้างเครื่องมือวัดบุคลิกภาพ 2 อย่าง คือ

1. Short Rating Scale for Pattern A Behavior
2. Type A - Type B Self - Test

สำหรับแบบวัดบุคลิกภาพที่เรียกว่า Type A - Type B Self - Test ซึ่งเป็นแบบวัดแบบให้รายงานด้วยตนเอง เพื่อหาว่าบุคคลนั้นมีบุคลิกภาพแบบ A หรือแบบ B แบบวัดนี้มีจำนวน 7 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่จำแนกความหมายของคำที่แตกต่างกัน โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับการนัดหมาย การแข่งขัน การรีบเร่ง การทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ความอดทนต่อแรงกดดัน การเก็บความรู้สึก และความสนใจในการทำงาน

ในการวัดบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ของการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบวัดที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้แปลมาจากเครื่องมือวัด Type A - Type B Self-Test ของเฟรดแมน และโรสแมน ที่มีทั้งหมด 7 ข้อ

5. ขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการแห่ง สปป.ลาว ได้แบ่งขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามจำนวนของนักเรียนที่ทำการศึกษาในโรงเรียนดังกล่าว ซึ่งขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ขนาดด้วยกัน คือ (กรมสามัญและอนุบาลศึกษา. 1997 : 5) โรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีจำนวนนักเรียนทั้งหมดไม่เกิน 250 คน โรงเรียนขนาดกลาง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีจำนวนนักเรียนทั้งหมด 251 – 500 คน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีจำนวนนักเรียนทั้งหมด 501 - 2,000 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีจำนวนนักเรียนเกิน 2,000 คนขึ้นไป

จากผลการวิจัยของ วินิจ นาควิเชียร (2535 : 87) เรื่องการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะทางเทคนิคและด้านความคิดรวบยอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้ จากผลการวิจัยของ เซาว์ พูลนวม (2533 : 128) เรื่องความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กมีความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนรวมทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ฉะนั้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงถือเอาขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรอีกตัวหนึ่ง และได้แบ่งขนาดโรงเรียนออกเป็น 3 ขนาด คือ เล็ก กลาง และใหญ่ ตามสภาพความเป็นจริง เพราะโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว มีเพียงโรงเรียนเดียวเท่านั้นจึงไม่นำมาศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศที่กล่าวต่อไปนี้ ไม่ได้เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับทักษะการบริหารงานทั้ง 5 ด้านของผู้บริหารโรงเรียน แต่เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารและผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน และเกี่ยวข้องกับการพัฒนากิจกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนดังต่อไปนี้

สมชัย ศิริธัญญารัตน์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เป็นผู้บริหาร และเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ มีความต้องการทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านสังคม ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการทักษะทั้ง 3 ด้านนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุทิศ ทองสนธิทากาญจน์ (2536 : 91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองโดยภาพรวมของแต่ละด้าน พบว่า ในทักษะทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านเทคนิคหรืองานเฉพาะอย่าง และทักษะทางด้านมนุษย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ที่มีค่าเฉลี่ย

อยู่ในระดับมากที่สุดคือ การชักชวนแนะนำให้บุคลากรหรือองค์กรท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และส่งเสริมขย่งการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม และมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นด้วย

พัชรินทร์ ชีพธำรง (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ตามบทบาทโครงสร้างใหม่ ของสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน นักวิชาการศึกษาต้องเป็นผู้มีทักษะในการปฏิบัติงานลำดับความสำคัญได้ดังต่อไปนี้คือ การจัดทำร่างนโยบาย แผนงาน โครงการ การบริหารเวลา การปรับตัว การวิเคราะห์ปัญหา การวิจัย และการนำเสนอข้อมูล การเป็นนักประชาสัมพันธ์และผู้ให้คำปรึกษา การเป็นนักฝึกอบรม มีทักษะในการพูด อ่าน เขียน และสามารถตัดสินใจแทนผู้บังคับบัญชาได้ในบางโอกาส ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การติดต่อประสานงาน การทำความร่วมมือกับผู้อื่น สามารถคบและพบปะสังสรรค์ได้กับชนทุกชั้นในและนอกสังกัด มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับท้องถิ่น และการนำหลักธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การติดตามประเมินผลและประสานแผนงานโครงการ ตลอดจนถึงทรัพยากรของแผนงานโครงการนั้น ๆ ด้วย มีความรู้ความเข้าใจ บทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเอง และภารกิจของฝ่ายต่าง ๆ เป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ความเข้าใจนโยบาย แผนงาน โครงการ ทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา ตลอดจนถึงการมองภาพรวมของการพัฒนาการศึกษาของหน่วยงานทุกหน่วยและทุกระดับ

มานิตย์ รตนปัญญา (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ตามความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษาและผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมาก หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา มีความต้องการทักษะการบริหาร 3 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

โสมทิพย์ (Sometip. 1985 : 2723 – 2724 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความสำคัญของทักษะทางการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยได้ทำการศึกษาผู้บริหารการประถมศึกษาและสูงกว่ามัธยมศึกษา พบว่า ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับดังกล่าวมี 4

ประเภท คือ ทักษะการจัดดำเนินงานด้านการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและการหาวิธีบริหาร ทักษะในการดำเนินงานด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล ทักษะด้านองค์การ ได้แก่ การควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากรบุคคล และทักษะในการพัฒนาโครงการจัดการศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

เอ็มซอลลา (Msolla. 1995 : 15 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินการใช้ทักษะการบริหารงานและความรู้ของครู - ผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสำรวจเพื่อศึกษาการใช้ความรู้และทักษะการบริหารงานของครู - ผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่ครู - ผู้บริหารเผชิญในการปฏิบัติภาระงานทั้งหมดเฉลี่ยแล้วอยู่ในขั้นต่ำ และภาระงานที่ปฏิบัติทั้งหมดมี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านกิจการนักศึกษา ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการวางแผนและการพัฒนา ซึ่งในการประเมินนั้น พบว่า งานที่ปฏิบัติได้ยากที่สุดตามลำดับดังนี้ ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านบริหารบุคลากร และด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

ทิลลอสัน (Tillotson. 1996 : 64 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษา ระดับสูงของ Texas Association of College and University Student Personnel Administrators (TACUSPA) ซึ่งได้ศึกษาลำดับความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ตามทฤษฎีของ แคทซ์ (Katz) ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด จากนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษา ระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทักษะทางมนุษย ซึ่งประกอบด้วยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดองค์การ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมาได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ

แจคสัน (Jackson. 1997 : 3417 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลกระทบของโครงสร้างขององค์การที่มีต่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางที่บรรจุใหม่ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ขนาดขององค์การ สายการบังคับบัญชา และขอบข่ายของการควบคุม โดยยึดตามทักษะการบริหารงาน 7 ประการ ของ จอร์แดน (Jordan. 1980) ซึ่งได้แก่ ทักษะทางมนุษย ทักษะทางการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางการตัดสินใจ ทักษะทางความเป็นผู้นำ ทักษะทางกระบวนการจัดการ และทักษะทางการวางแผน ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารที่ได้รับการบรรจุใหม่ จำนวน 253 คน

ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมข้าราชการของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (CACUHO) ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ขนาดขององค์กรและสายการบังคับบัญชาไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาทักษะของผู้บริหารทั้ง 7 ประการ ขอบข่ายของการควบคุมมีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะของผู้บริหารที่บรรจุใหม่ และในภาควิชาที่มีผู้บริหาร 4 คนขึ้นไป มีการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 7 ประการมากกว่า ภาควิชาที่มีผู้บริหารจำนวน 1-3 คน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้นำ หรือผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียนต่างก็มีความรู้และความชำนาญในการใช้ทักษะพื้นฐานในการบริหารงานนั้น ซึ่งได้แก่ ทักษะทั้ง 3 ตามแนวคิดของ แคทซ์ นอกจากนี้ทักษะทั้ง 3 ประการนี้แล้วผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความชำนาญในทักษะด้านอื่น ๆ อีก โดยเฉพาะทักษะทางการศึกษาและการสอน ผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้จักการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนในโรงเรียนที่ตนรับผิดชอบเป็นอย่างดี และการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะฝึกฝนตนเองให้เกิดความรู้และความชำนาญทางด้านทักษะต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว นั้นสิ่งสำคัญผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะทางความรู้ความคิดเสียก่อน จึงสามารถพัฒนาทักษะทางด้านอื่น ๆ ได้ สรุปแล้วทักษะที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน นั้น ควรมี 5 ประการ ตามแนวคิดของ เดรก และโรว์ (Drake and Roe) ที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการประเมินตนเองของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานและความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญและอนุบาลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ในปีการศึกษา พ.ศ. 2541 - พ.ศ. 2542 จำนวน 220 คน จากโรงเรียน 89 แห่ง

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญและอนุบาลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว จำนวน 71 คน จากโรงเรียน 71 แห่ง ซึ่งการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการดังต่อไปนี้ จะทำการศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ ซึ่งมีโรงเรียนที่เปิดสอนทั้งในระดับมัธยมศึกษา มัธยมศึกษา และมัธยมศึกษา ในปีการศึกษา พ.ศ. 2541 – พ.ศ. 2542 จำนวน 89 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน โดยจำแนกออกเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามเกณฑ์การจัดขนาดโรงเรียนของกรมสามัญและอนุบาลศึกษา โดยในแต่ละอำเภอจะทำการสุ่มตัวอย่างโรงเรียนร้อยละ 80 ของจำนวนโรงเรียนในแต่ละขนาด โดยวิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ทำให้มีโรงเรียนที่เป็น

กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก จำนวน 18 แห่ง โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดกลาง จำนวน 19 แห่ง และโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ จำนวน 34 แห่ง รวมทั้งหมด 71 โรงเรียน

ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้ที่ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนละ 1 คน ได้จำนวนผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 71 คน ดังตาราง 1 ต่อไปนี้

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียน		ผู้บริหาร	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	23	18	46	18
ขนาดกลาง	24	19	48	19
ขนาดใหญ่	42	34	126	34
รวม	89	71	220	71

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามผู้บริหาร โดยให้ผู้บริหารประเมินตนเองในเรื่องต่างๆ 3 เรื่อง คือ แบบสอบถามด้านจิตสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน แบบสอบถามบุคลิกภาพของผู้บริหาร และแบบสอบถามระดับทักษะการบริหารงานและระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะจิตสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน

- ก. ถามเกี่ยวกับลักษณะด้านจิตสังคม ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารและการเข้ารับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา
- ข. ถามเกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียน ได้แก่ ที่ตั้งและขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามบุคลิกภาพของผู้บริหารใน 2 ลักษณะ คือ บุคลิกภาพแบบ ก (Type A) และบุคลิกภาพแบบ ข (Type B) โดยพัฒนาจากแบบสอบถามที่เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ แปลมาจากเครื่องมือวัด Type A – Type B Self - Test ของเฟรดแมน และโรสแมน

(Schenmerhorn, Hunt and Osborn. 1991 : 123 - 124 ; citing Freidman and Rosenman. 1974)

ซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่จำแนกตามความหมายของคำที่แตกต่างกัน (Semantic Differential) จำนวน 7 ข้อ แต่ละข้อจะแบ่งคะแนนออกเป็น 8 ระดับ

ซึ่งการแปลความหมายของคะแนนกระทำดังนี้

เมื่อรวมคะแนนได้เท่าไรให้คูณด้วย 3 แล้วแปลความหมายดังนี้

ถ้าได้ต่ำกว่า 100 แสดงว่า มีบุคลิกภาพแบบ ข (Type B)

ถ้าได้ค่าตั้งแต่ 100 ขึ้นไป แสดงว่า มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับทักษะการบริหารงานและระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแนวความคิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe) และแนวทางในเครื่องมือวัดทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของ ณรงค์ เข้มประดิษฐ์ (2541 : 107 - 112) เครื่องมือวัดความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของ มานิตย์ รัตนปัญญา (2541 : 77 - 81) เครื่องมือวัดทักษะการบริหารและความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของ วีรกุล จินดาโชติ (2539 : 103 - 108) เครื่องมือวัดความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนของ สุวิมล จินฉนพงษ์ (2531 : 133 - 143) และเครื่องมือวัดการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของ พิมพ์พร รอดเรืองศรี (2539 : 79 - 87)

แบบสอบถามในตอนนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินตนเองเกี่ยวกับทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารทั้ง 5 ทักษะ คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นดังนี้ (Best, 1981 : 182)

ถ้าตอบในช่อง	"มากที่สุด"	ให้ 5 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	"มาก"	ให้ 4 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	"ปานกลาง"	ให้ 3 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	"น้อย"	ให้ 2 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	"น้อยที่สุด"	ให้ 1 คะแนน

วิธีการสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์และมีคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. พิจารณากำหนดกรอบและแนวคิดในการศึกษาวิจัยว่า ในการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาทั้งหมด ซึ่งจะต้องมีบทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร ผู้ประสานงาน และผู้ปฏิบัติ ฉะนั้นผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารงานสอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ดังกล่าว
2. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. สร้างแบบสอบถามให้สามารถครอบคลุมทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด ตามทฤษฎีของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe. 1986 : 29 - 30) ทั้งนี้ได้คำนึงถึงการใช้สำนวนภาษาเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ถามและผู้ตอบด้วย
4. การตรวจสอบคำถามในแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ
 - 4.1 ตรวจสอบโดยผู้วิจัยเอง และอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและคำนึงถึงศัพท์สำนวนประโยคคำถาม มีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน ครอบคลุมเนื้อหา และเรียงลำดับเป็นขั้นตอน
 - 4.2 ตรวจสอบโดยบุคลากรภายนอก ขอความร่วมมือจากผู้มีความชำนาญผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ทำการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ พลัฒ์พลึง คงชนะ สุพิพรรณ พัฒนพาณิชย์ นิภา ศรีไพโรจน์ และราชนัย บุญธิมา
 - 4.3 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบแล้วมาปรับเปลี่ยนจากภาษาไทยเป็นภาษาลาว โดยคำนึงถึงการสื่อความหมายในบริบทของลาว จากนั้นขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องของฝ่ายลาว เพื่อพิจารณาตรวจสอบภาษา สำนวน และความเหมาะสม ได้แก่ คำสอน สุริยะแสง บุญเสน แสงมะณี และบุญล้อม สีสุนน
5. นำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน
6. นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดสอบแล้วนำมาหาความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยใช้สูตรของ ครอนบาค (Cronbach) (ประคอง กรรณสูตร. 2538 : 47)

ได้ค่าความเชื่อมั่นครั้งนี้ ระดับทักษะการบริหารงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94 และระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหาร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93

7. นำแบบสอบถามที่ได้ไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปถึงแผนกศึกษากำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว โดยผ่านกรมวิเทศสหการและสถานทูตลาว ประจำประเทศไทย เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตอบแบบสอบถาม
2. นำหนังสือจากหัวหน้าแขนงมัธยมศึกษา ประจำแผนกศึกษากำแพงนครเวียงจันทน์ ไปติดต่อผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผ่านหัวหน้าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และขอความร่วมมือให้โรงเรียนรวบรวมแบบสอบถามที่ตอบแล้วส่งไปที่แขนงมัธยมศึกษา ประจำแผนกศึกษากำแพงนครเวียงจันทน์ ภายใน 15 วัน หลังจากนั้นผู้วิจัยไปขอรับแบบสอบถามด้วยตนเองที่แขนงมัธยมศึกษาประจำแผนกศึกษากำแพงนครเวียงจันทน์
3. ผู้วิจัยออกเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองอีกครั้งหนึ่ง ในกรณีที่ได้แบบสอบถามกลับคืนมาไม่ครบตามจำนวนที่ต้องการ

การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้มาดำเนินการจัดทำและวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำกับข้อมูล
 - 1.1 คัดเลือกเอาแบบสอบถามที่สมบูรณ์ที่สุด โดยตรวจสอบว่าผู้ตอบแบบสอบถามตอบครบทุกข้อ ทุกด้าน ไม่ตอบซ้ำในข้อเดียวกัน ซึ่งได้ฉบับที่สมบูรณ์ 70 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.57
 - 1.2 นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กล่าวไว้แล้วนั้น

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS / PC⁺ โดยกำหนดโปรแกรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานในการวิจัย

2.2 นำแบบสอบถามวัดบุคลิกภาพของผู้บริหารมารวมคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนได้เท่าไรแล้วคูณด้วย 3 แล้วแปลความหมายของคะแนนดังนี้

2.2.1 คะแนนต่ำกว่า 100 เป็นผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ข (Type B)

2.2.2 คะแนนตั้งแต่ 100 ขึ้นไป เป็นผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A)

2.3 หาค่าร้อยละของแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะด้านชีวสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน และแบบสอบถามเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้บริหาร

2.4 หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของแบบสอบถามระดับทักษะการบริหารงานกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว โดยรวม ทุกด้าน รายด้าน และรายข้อ และประเมินระดับคะแนน โดยใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูต (2538 : 77) โดยแปลค่าความหมายของคะแนนดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00 หมายถึง มีทักษะการบริหารงานหรือมีความต้องการในการพัฒนาทักษะ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49 หมายถึง มีทักษะการบริหารงานหรือมีความต้องการในการพัฒนาทักษะ อยู่ในระดับมาก ✓

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49 หมายถึง มีทักษะการบริหารงานหรือมีความต้องการในการพัฒนาทักษะ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49 หมายถึง มีทักษะการบริหารงานหรือมีความต้องการในการพัฒนาทักษะ อยู่ในระดับน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 หมายถึง มีทักษะการบริหารงานหรือมีความต้องการในการพัฒนาทักษะ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.5 หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่สาม เพื่อทราบการกระจายของคะแนน

2.6 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานและความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาระหว่างกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา และบุคลิกภาพ ที่ต่างกัน โดยใช้การทดสอบ ค่า ที (t - test)

2.7 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานและความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาระหว่างกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยใช้การทดสอบ ค่า เอฟ (F - test)

2.8 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้การทดสอบของ เชฟเฟ (Scheffé test) (รายละเอียดดังปรากฏใน บทที่ 4)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)
3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 หาค่า t (t - test) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา และบุคลิกภาพต่างกัน

3.2 หาค่า F (F - test) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน เมื่อผลการวิเคราะห์มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffé test)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การแปลความหมายมีความเข้าใจตรงกันในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์และอักษรย่อต่อไปนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t - distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา F - distribution
N	แทน	จำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกลุ่มตัวอย่าง
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 6 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารงาน
- ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงาน
- ตอนที่ 4 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงาน
- ตอนที่ 5 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามตัวแปรต้น ดังปรากฏในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. วุฒิการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	35	50.00
- ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	35	50.00
รวม	70	100.00
2. ประสบการณ์ในการบริหาร		
- น้อยกว่า 10 ปี	26	37.10
- 10 ปีขึ้นไป	44	62.90
รวม	70	100.00
3. การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา		
- 1 ครั้ง	33	47.10
- มากกว่า 1 ครั้ง	37	52.90
รวม	70	100.00
4. บุคลิกภาพของผู้บริหาร		
- แบบ ก (Type A)	65	93.00
- แบบ ข (Type B)	5	7.00
รวม	70	100.00
5. ขนาดของโรงเรียน		
- เล็ก	18	25.70
- กลาง	19	27.10
- ใหญ่	33	47.20
รวม	70	100.00

ตาราง 2 แสดงว่า จำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 เมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษา พบว่า มีวุฒิกศศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และวุฒิกศศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 35 คน

เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 50.00 เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 และมีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90 เมื่อพิจารณาตามการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหาร ในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา พบว่า มีการฝึกอบรม 1 ครั้ง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 47.10 และมีการฝึกอบรม มากกว่า 1 ครั้ง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 52.90 เมื่อพิจารณาตามบุคลิกภาพของผู้บริหาร พบว่า มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A) จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 93.00 และมีบุคลิกภาพแบบ ข (Type B) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 ซึ่งแสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A) และเมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 18 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 25.70 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 19 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 27.10 และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 33 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 47.20 ซึ่งแสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารงาน

ในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และมีการจัดระดับทักษะตามค่าคะแนนเฉลี่ยดังต่อไปนี้

- 4.50 – 5.00 ระดับทักษะการบริหารงานมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 ระดับทักษะการบริหารงานมาก
- 2.50 – 3.49 ระดับทักษะการบริหารงานปานกลาง
- 1.50 – 2.49 ระดับทักษะการบริหารงานน้อย
- 1.00 – 1.49 ระดับทักษะการบริหารงานน้อยที่สุด

จำแนกเป็นโดยรวมทุกด้าน และรายด้าน ดังปรากฏในตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน	ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 70)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ทักษะ
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด	3.41	0.46	ปานกลาง
2.	ทักษะทางเทคนิค	3.53	0.47	มาก
3.	ทักษะทางการศึกษาและการสอน	4.11	0.42	มาก
4.	ทักษะทางมนุษย์	4.26	0.46	มาก
5.	ทักษะทางความคิดรวบยอด	4.32	0.53	มาก
	รวม	3.93	0.34	มาก

จากตาราง 3 แสดงว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว มีทักษะการบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53 - 4.32$) เกือบทุกด้าน ยกเว้นทักษะทางความรู้ความคิด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงาน

ในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และมีการจัดระดับทักษะตามค่าคะแนนเฉลี่ยดังต่อไปนี้

- 4.50 – 5.00 ระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 ระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะมาก
- 2.50 – 3.49 ระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะปานกลาง
- 1.50 – 2.49 ระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะน้อย
- 1.00 – 1.49 ระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะน้อยที่สุด

จำแนกเป็นโดยรวมทุกด้าน และรายด้าน ดังปรากฏในตาราง 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 70)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด	3.57	0.48	มาก
2.	ทักษะทางเทคนิค	3.67	0.49	มาก
3.	ทักษะทางการศึกษาและการสอน	4.06	0.42	มาก
4.	ทักษะทางมนุษย	4.22	0.48	มาก
5.	ทักษะทางความคิดรวบยอด	4.28	0.55	มาก
	รวม	3.96	0.36	มาก

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว มีความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความต้องการในการพัฒนาทักษะ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 3.57 - 4.28$)

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงาน

ในตอนนี้เป็นการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรต้น โดยใช้การทดสอบค่า ที (t - test) ค่า เอฟ (F - test) และทดสอบรายคู่โดยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffé - test) จำแนกเป็น โดยรวมทุกด้าน และรายด้าน ดังปรากฏในตาราง 5 - 10 ดังต่อไปนี้

ตาราง 5 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม วุฒิการศึกษา

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	วุฒิการศึกษา				t
		ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 35)		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า (N = 35)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด	3.43	0.42	3.38	0.51	0.46
2.	ทักษะทางเทคนิค	3.59	0.46	3.48	0.48	1.00
3.	ทักษะทางการศึกษาและ การสอน	4.02	0.39	4.21	0.44	1.88
4.	ทักษะทางมนุษย์	4.17	0.51	4.35	0.40	1.65
5.	ทักษะทางความคิดรวบยอด	4.18	0.55	4.47	0.48	2.36*
	รวม	3.88	0.32	3.98	0.36	1.23

*p < .05

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่มีวุฒิการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี กับมีวุฒิการศึกษาด้านปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีทักษะการบริหารงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิการศึกษาด้านต่างกันมีเพียงทักษะทางความคิดรวบยอด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.36$) ส่วนทักษะด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 6 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
ประสบการณ์ในการบริหาร

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ประสบการณ์ในการบริหาร				t
		น้อยกว่า 10 ปี (N = 26)		10 ปีขึ้นไป (N = 44)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด	3.31	0.49	3.47	0.44	1.36
2.	ทักษะทางเทคนิค	3.53	0.47	3.54	0.47	0.08
3.	ทักษะทางการศึกษาและ การสอน	4.11	0.35	4.12	0.46	0.13
4.	ทักษะทางมนุษย์	4.33	0.42	4.22	0.48	0.95
5.	ทักษะทางความคิดรวบยอด	4.46	0.39	4.24	0.59	1.87
	รวม	3.95	0.29	3.92	0.37	0.35

จากตาราง 6 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์
สปป.ลาว ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยกว่า 10 ปี กับมีประสบการณ์ในการบริหาร
10 ปี ขึ้นไป มีทักษะการบริหารงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2
และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ยังพบว่า ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 7 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	การฝึกอบรมทางการบริหาร				t
		1 ครั้ง ($\bar{N} = 33$)		มากกว่า 1 ครั้ง ($\bar{N} = 37$)		
		X	S.D.	X	S.D.	
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด	3.35	0.48	3.46	0.45	1.01
2.	ทักษะทางเทคนิค	3.51	0.42	3.55	0.51	0.35
3.	ทักษะทางการศึกษาและ การสอน	4.02	0.34	4.20	0.47	1.74
4.	ทักษะทางมนุษย์	4.26	0.42	4.26	0.50	0.05
5.	ทักษะทางความคิดรวบยอด	4.35	0.47	4.31	0.59	0.32
	รวม	3.90	0.29	3.95	0.38	0.69

จากตาราง 7 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่ได้รับการฝึกอบรมทางการบริหาร ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาจำนวน 1 ครั้ง กับมากกว่า 1 ครั้ง มีทักษะทางการบริหารโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ยังพบว่าไม่แตกต่างกัน

ตาราง 8 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
บุคลิกภาพ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	บุคลิกภาพ				t
		แบบ ก (Type A) (N = 65)		แบบ ข (Type B) (N = 5)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด	3.42	0.47	3.33	0.29	0.38
2.	ทักษะทางเทคนิค	3.56	0.47	3.20	0.18	3.51**
3.	ทักษะทางการศึกษาและ การสอน	4.12	0.44	4.00	0.15	1.41
4.	ทักษะทางมนุษย	4.25	0.48	4.34	0.08	1.28
5.	ทักษะทางความคิดรวบยอด	4.32	0.55	4.34	0.22	0.08
	รวม	3.94	0.35	3.84	0.09	1.51

**p < .01

จากตาราง 8 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์
สปป.ลาว ที่มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A) กับบุคลิกภาพแบบ ข (Type B) มีทักษะทางการ
บริหารโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4 และเมื่อพิจารณาเป็นราย
ด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะทางเทคนิค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
(t= 3.51) ส่วนทักษะด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 9 เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด	3.22	0.33	3.36	0.49	3.55	0.48	3.33*
2.	ทักษะทางเทคนิค	3.39	0.29	3.56	0.50	3.59	0.52	1.11
3.	ทักษะทางการศึกษาและการสอน	3.94	0.42	4.14	0.42	4.19	0.41	2.29
4.	ทักษะทางมนุษย์	4.06	0.44	4.38	0.48	4.30	0.45	2.54
5.	ทักษะทางความคิดรวบยอด	4.24	0.49	4.38	0.55	4.34	0.55	0.34
	รวม	3.77	0.27	3.96	0.35	3.99	0.34	2.87

*p < .05

จากตาราง 9 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก กับขนาดกลาง และกับขนาดใหญ่ มีทักษะทางการบริหารงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 5 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะทางความรู้ความคิด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F=3.33$) ส่วนทักษะด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น เมื่อเห็นว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe' test) ดังต่อไปนี้

ตาราง 10 เปรียบเทียบความแตกต่าง ทักษะทางความรู้ความคิดเป็นรายคู่ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ทักษะทางการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.22	3.36	3.55
ขนาดเล็ก	3.22	-	0.14	0.33*
ขนาดกลาง	3.36		-	0.19
ขนาดใหญ่	3.55			-

จากตาราง 10 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทักษะทางความรู้ความคิด แตกต่างจากผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงาน

ในตอนนี้ เป็นการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรต้น โดยใช้การทดสอบค่า ที (t - test) ค่า เอฟ (F - test) และทดสอบรายคู่ โดยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffé - test) จำแนกเป็น โดยรวมทุกด้าน และรายด้าน ดังปรากฏในตาราง 11 - 18 ดังต่อไปนี้

ตาราง 11 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	วุฒิการศึกษา				t
		ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 35)		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า (N = 35)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด	3.60	0.48	3.55	0.49	0.41
2.	ทักษะทางเทคนิค	3.69	0.50	3.65	0.49	0.31
3.	ทักษะทางการศึกษาและ การสอน	3.98	0.41	4.14	0.41	1.67
4.	ทักษะทางมนุษย์	4.10	0.51	4.35	0.41	2.21*
5.	ทักษะทางความคิดรวบยอด	4.14	0.58	4.41	0.49	2.05*
	รวม	3.90	0.35	4.02	0.36	1.39

*p < .05

จากตาราง 11 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความต้องการในการพัฒนาทักษะโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 6 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.21$ และ $t = 2.05$) ส่วนทักษะด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 12 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ประสบการณ์ในการบริหาร				t
		น้อยกว่า 10 ปี (N = 26)		10 ปีขึ้นไป (N = 44)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด	3.53	0.52	3.60	0.46	0.57
2.	ทักษะทางเทคนิค	3.66	0.51	3.68	0.48	0.15
3.	ทักษะทางการศึกษาและ การสอน	4.07	0.35	4.05	0.46	0.18
4.	ทักษะทางมนุษย	4.26	0.37	4.20	0.53	0.45
5.	ทักษะทางความคิดรวบยอด	4.36	0.37	4.23	0.63	1.06
	รวม	3.98	0.30	3.95	0.39	0.25

จากตาราง 12 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์
สปป.ลาว ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยกว่า 10 ปี กับมีประสบการณ์ในการบริหาร
10 ปี ขึ้นไป มีความต้องการในการพัฒนาทักษะ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ
สมมติฐานข้อที่ 7 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ยังพบว่า ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 13 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	การฝึกอบรมทางการบริหาร				t
		1 ครั้ง (N = 33)		มากกว่า 1 ครั้ง (N = 37)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด	3.45	0.46	3.68	0.47	2.11*
2.	ทักษะทางเทคนิค	3.59	0.45	3.74	0.52	1.28
3.	ทักษะทางการศึกษาและ การสอน	4.02	0.36	4.10	0.46	0.79
4.	ทักษะทางมนุษย์	4.23	0.50	4.22	0.46	0.08
5.	ทักษะทางความคิดรวบยอด	4.26	0.48	4.29	0.60	0.19
	รวม	3.91	0.33	4.00	0.38	1.13

*p < .05

จากตาราง 13 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่ได้รับการฝึกอบรมทางการบริหาร ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา จำนวน 1 ครั้ง กับมากกว่า 1 ครั้ง มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการบริหาร โดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 8 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียน มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.11$) ส่วนทักษะด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 14 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน
มัธยมศึกษา จำแนกตามบุคลิกภาพ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	บุคลิกภาพ				t
		แบบ ก (Type A) (N = 65)		แบบ ข (Type B) (N = 5)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด	3.59	0.49	3.33	0.34	1.16
2.	ทักษะทางเทคนิค	3.69	0.50	3.46	0.29	1.01
3.	ทักษะทางการศึกษาและ การสอน	4.06	0.43	4.05	0.19	0.06
4.	ทักษะทางมนุษย์	4.23	0.49	4.20	0.30	0.12
5.	ทักษะทางความคิดรวบยอด	4.28	0.56	4.26	0.21	0.09
	รวม	3.97	0.37	3.86	0.18	0.66

จากตาราง 14 แสดงว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์
สปป.ลาว ที่มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A) กับมีบุคลิกภาพแบบ ข (Type B) มีความต้องการ
ในการพัฒนาทักษะโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 9 และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้านยังพบว่า ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 15 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ข้อ	ทักษะการบริหาร งานของผู้บริหาร โรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความรู้ ความคิด	3.31	0.29	3.60	0.54	3.70	0.48	4.12*
2.	ทักษะทางเทคนิค	3.51	0.31	3.62	0.52	3.79	0.54	2.10
3.	ทักษะทางการศึกษา และการสอน	3.89	0.45	4.12	0.40	4.12	0.40	2.13
4.	ทักษะทางมนุษย์	3.98	0.57	4.38	0.47	4.27	0.38	3.66*
5.	ทักษะทางความคิด รวบยอด	4.19	0.57	4.37	0.52	4.27	0.56	0.49
	รวม	3.38	0.36	4.02	0.36	4.03	0.33	3.49*

*p < .05

จากตาราง 15 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก กับขนาดกลาง และกับขนาดใหญ่ มีความต้องการในการพัฒนาทักษะโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F= 3.49$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด และทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F= 4.12$ และ $F= 3.66$) ส่วนทักษะด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น เมื่อเห็นว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของ เชฟเฟ (Scheffé test) ดังต่อไปนี้

ตาราง 16 เปรียบเทียบความแตกต่าง ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานโดยรวม เป็นรายคู่ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ทักษะทางการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.38	4.02	4.03
ขนาดเล็ก	3.38	-	0.64	0.65*
ขนาดกลาง	4.02		-	0.01
ขนาดใหญ่	4.03			-

จากตาราง 16 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงาน โดยรวมแตกต่างจาก ผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 17 เปรียบเทียบความแตกต่าง ความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด เป็น
รายคู่ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ทักษะทางการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.31	3.60	3.70
ขนาดเล็ก	3.31	-	0.29	0.39*
ขนาดกลาง	3.60		-	0.10
ขนาดใหญ่	3.70			-

จากตาราง 17 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์
สปป.ลาว ที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทาง
ความรู้ความคิด แตกต่างจาก ผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 18 เปรียบเทียบความแตกต่าง ความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย์ เป็นรายกลุ่มของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ทักษะทางการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.98	4.38	4.27
ขนาดเล็ก	3.98	-	0.40*	0.29
ขนาดกลาง	4.38		-	0.11
ขนาดใหญ่	4.27			-

จากตาราง 18 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์
สปป.ลาว ที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดกลาง มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทาง
มนุษย์ แตกต่างจาก ผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปให้เห็นภาพรวมของการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าได้กำหนดประเด็นไว้ตามลำดับดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล
6. อภิปรายผล
7. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ความมุ่งหมายทั่วไปของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ การประเมินตนเองของผู้บริหารเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว โดยมีความมุ่งหมายเฉพาะของการศึกษาค้นคว้า คือ เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารงาน และระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พร้อมทั้งเปรียบเทียบทักษะการบริหารงาน และความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา บุคลิกภาพของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญและ
อนุปริญญา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว จำนวน 71 คน จากแบบสอบถามที่ส่งไปให้
กลุ่มตัวอย่าง 71 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 70 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.57 โดยจำแนกตาม วุฒิการศึกษา
ได้ดังนี้ ผู้บริหารที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 35 คน และมีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรีหรือ
สูงกว่า จำนวน 35 คน จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารได้ดังนี้ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ใน
การบริหารน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 26 คน และมีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปี ขึ้นไป จำนวน
44 คน จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา ได้ดังนี้ ผู้บริหารที่
ได้รับการฝึกอบรมมาแล้ว 1 ครั้ง จำนวน 33 คน และได้รับการฝึกอบรมมาแล้วมากกว่า 1 ครั้ง จำนวน
37 คน จำแนกตามบุคลิกภาพ ได้ดังนี้ ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A) จำนวน 65 คน และ
มีบุคลิกภาพแบบ ข (Type B) จำนวน 5 คน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนได้ดังนี้ ผู้บริหารที่
ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 18 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 19 คน และ
โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 33 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะ
การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว แบ่งออกเป็น
3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะชีวสังคมของผู้บริหาร และลักษณะของ
โรงเรียน เป็นแบบเลือกตอบมีจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามบุคลิกภาพของผู้บริหารใน 2 ลักษณะ คือ บุคลิกภาพ
แบบ ก (Type A) และบุคลิกภาพแบบ ข (Type B) ซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ที่จำแนกตาม
ความหมายของคำที่แตกต่างกัน จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เกี่ยวกับระดับทักษะการบริหาร
งานและระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว คือทักษะทางความรู้ความคิด จำนวน 9 ข้อ

ทักษะทางเทคนิคจำนวน 10 ข้อ ทักษะทางการศึกษาและการสอน จำนวน 8 ข้อ ทักษะทางมนุษย จำนวน 7 ข้อ และทักษะทางความคิดรวบยอดจำนวน 7 ข้อ รวมทั้งหมด 41 ข้อ

2. การสร้างเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสร้างขึ้น โดยการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เมื่อร่างแบบสอบถามเสร็จแล้ว ได้นำเสนอประธานและกรรมการ ควบคุมปริญญาพันธ์ เพื่อขอคำปรึกษา แนะนำ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ให้เหมาะสมตามเนื้อหา นำไปตรวจสอบคุณภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง จากนั้นนำมา ปรับเปลี่ยนจากภาษาไทยเป็นภาษาลาว โดยคำนึงถึงการสื่อความหมายในบริบทของลาว เมื่อเสร็จ เรียบร้อยแล้ว นำไปตรวจสอบภาษา จำนวน และความเหมาะสม จากผู้เชี่ยวชาญฝ่ายลาวอีก 3 ท่าน จากนั้นจึงได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try - out) กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพง นครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ หาความ เชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา ใช้สูตรของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่า ความเชื่อมั่น ระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เท่ากับ .94 และระดับ ความต้องการ ในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเท่ากับ .93

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS / PC+ โดยกำหนด โปรแกรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. หาค่าร้อยละ ของแบบสอบถามลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหาร ลักษณะของโรงเรียน และแบบสอบถามเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้บริหาร
2. นำแบบสอบถามวัดบุคลิกภาพของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมารวมคะแนนได้เท่าไร คูณด้วย 3 พร้อมทั้งแปลความหมายของคะแนน คือคะแนนต่ำกว่า 100 แสดงว่าเป็น ผู้บริหารที่มี บุคลิกภาพแบบ ข (Type B) และคะแนนตั้งแต่ 100 ขึ้นไป เป็นผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A)
3. หาค่าเฉลี่ย (Mean) ของแบบสอบถามระดับทักษะการบริหารงาน และระดับความ ต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมทุกด้าน รายด้าน และรายข้อ แล้วนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้ไปเปรียบเทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยที่กำหนดไว้ ซึ่งมี 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4. หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของข้อมูลในแบบสอบถาม ตอนที่ 3 เพื่อทราบการกระจายของคะแนน

5. เปรียบเทียบทักษะการบริหารงาน และความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา และบุคลิกภาพที่ต่างกันโดยใช้การทดสอบค่า ที (t - test)

6. เปรียบเทียบทักษะการบริหารงาน และความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยใช้การทดสอบค่า เอฟ (F - test) และทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของ เชฟเฟ (Scheffé test)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ปรากฏว่า ผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาดำรงตำแหน่งปริญญาตรี และปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวนเท่ากัน ผู้บริหารเหล่านี้ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน 10 ปี ขึ้นไป ได้ผ่านการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มากกว่า 1 ครั้ง มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A) และส่วนใหญ่ผู้บริหารเหล่านี้ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดใหญ่

2. การประเมินตนเองของผู้บริหารเกี่ยวกับระดับทักษะการบริหารงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ปรากฏว่า เมื่อพิจารณา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน อยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน คือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย ทักษะทางการศึกษา และการสอน และทักษะทางเทคนิค ยกเว้นทักษะทางความรู้ความคิดอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ผลการศึกษา ระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ปรากฏว่า เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย ทักษะทางการศึกษา และการสอน ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางความรู้ความคิด

3. เปรียบเทียบทักษะการบริหารงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี หรือสูงกว่า ปรากฏว่า เมื่อพิจารณาโดยรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้าน ส่วนมากไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีทักษะทางความคิดรวบยอด แตกต่างจากผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

3.2 ผลการเปรียบเทียบ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปี กับมีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปี ขึ้นไป ปรากฏว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

3.3 ผลการเปรียบเทียบ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่ได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา จำนวน 1 ครั้ง กับมากกว่า 1 ครั้ง ปรากฏว่าเมื่อพิจารณาโดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

3.4 ผลการเปรียบเทียบ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A) กับมีบุคลิกภาพแบบ ข (Type B) ปรากฏว่า เมื่อพิจารณาโดยรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้าน ส่วนมากไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ทักษะทางเทคนิค ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A) มีทักษะทางเทคนิค แตกต่างจากผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ข (Type B)

3.5 ผลการเปรียบเทียบ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ปรากฏว่า เมื่อพิจารณาโดยรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้าน ส่วนมากไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ทักษะทางความรู้ความคิด ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทักษะทางความรู้ความคิด แตกต่างจากผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก

4. เปรียบเทียบ ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

4.1 ผลการเปรียบเทียบ ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับ

วุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า ปรากฏว่า เมื่อพิจารณา โดยรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้านส่วนมากไม่แตกต่างกัน ยกเว้นทักษะทางมนุษยและทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด แตกต่างจากผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

4.2 ผลการเปรียบเทียบ ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปี กับมีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปี ขึ้นไป ปรากฏว่า เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4.3 ผลการเปรียบเทียบ ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่ได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา จำนวน 1 ครั้ง กับมากกว่า 1 ครั้ง ปรากฏว่า เมื่อพิจารณาโดยรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้านส่วนมากไม่แตกต่างกัน ยกเว้นทักษะทางความรู้ความคิด ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วมากกว่า 1 ครั้ง มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด แตกต่างจากผู้บริหารที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงครั้งเดียว

4.4 ผลการเปรียบเทียบ ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A) กับมีบุคลิกภาพแบบ ข (Type B) ปรากฏว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน

4.5 ผลการเปรียบเทียบ ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ปรากฏว่า เมื่อพิจารณาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงาน แตกต่างจากผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก และรายด้าน ส่วนมากไม่แตกต่างกัน ยกเว้นทักษะทางความรู้ความคิด และทักษะทางมนุษย ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด แตกต่างจากผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก และผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย แตกต่างจากผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับทักษะการบริหารงานและระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ทั้ง 5 ด้าน คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด ปรากฏว่า มีประเด็นสำคัญควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาระดับทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการแต่งตั้งรัฐกรเข้าดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป. ลาว นั้นโดยทั่วไปแล้วปฏิบัติตามระเบียบรัฐกร เลขที่ 17 / นย. ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน ค.ศ. 1993 ในมาตรา 9 ข้อที่ 3 ที่กล่าวถึงสิทธิในการแต่งตั้งข้าราชการ โดยรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้แต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียน ตามการเสนอของกรมจัดตั้งกระทรวงศึกษาธิการ บนพื้นฐานความเป็นเอกภาพกับกรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านมา นั้นใช้วิธีสรรหา และคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม และผ่านการปฏิบัติงานในด้านนี้มาแล้ว (บุญเถิง จันมะณี, เจริญทอง สิดทิว และพัน จำปาทอง. 1996 : 44) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ผ่านการเป็นผู้บริหาร มีประสบการณ์ในการบริหารงาน และมีทักษะทางการบริหารมาก่อนเข้าดำรงตำแหน่ง

นอกจากนี้ หลังจากที่กระทรวงศึกษาธิการแห่ง สปป. ลาว ได้ทำการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในปี ค.ศ. 1993 เป็นต้นมา รัฐได้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมทางการบริหาร จึงได้จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในทั่วประเทศขึ้น โดยได้รับความร่วมมือจากธนาคารโลก และการช่วยเหลือของประเทศสวีเดนและประเทศนอร์เวย์ เนื้อหาในการฝึกอบรมครั้งนี้มีหลักในการบริหารการศึกษา ระบบบริหารการศึกษา การคุ้มครองโรงเรียน การวางแผน การนิเทศภายใน กลุ่มโรงเรียน หลักสูตรและการสอนในโรงเรียนสามัญ และการคุ้มครองบุคลากร (กระทรวงศึกษาธิการ. 1998 : 33 - 34) จึงส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ ต่างก็มีความรู้ และความชำนาญ หรือมีทักษะในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ เข้มประดิษฐ์ (2541 : 83) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 6 มีทักษะการบริหารงานทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิด

รวบยอด อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรกุล จินดาโชติ (2539 : 82) ที่พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีทักษะการบริหารแต่ละด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธี รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ส่วนผลของการศึกษาระดับทักษะโดยรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน คือทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว พบว่า อยู่ในระดับมาก เกือบทุกด้าน ยกเว้นทักษะทางความรู้ความคิด อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการแต่งตั้งข้าราชการเข้าดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านมานั้น ต้องปฏิบัติตามระเบียบของ รัฐกร เลขที่ 17/นย. ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน ค.ศ. 1993 นอกจากจะคัดเลือกจากผู้ที่ผ่านการปฏิบัติงานในด้านนี้มาแล้วยังต้องมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไป (ขุนเชิง จันมะณี, เจริญทอง สิดทิว และพัน จำปาทอง. 1996 : 44) อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงไม่สามารถปฏิบัติ ได้ตามที่กล่าวมานั้น ยังมีผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีอยู่อีกส่วนหนึ่ง ซึ่งจะเห็นได้ จากการศึกษาค้างนี้ ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 70 คน ในนั้นมีผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีถึง 35 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ทักษะทางความรู้ความคิดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

นอกจากนี้ทักษะการบริหารงานนั้นสามารถจะฝึกฝนขึ้นมาได้ มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือ โดยชาติกำเนิด (Katz. 1974 : 90) และทักษะทางความรู้ความคิดนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะ พัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ (เสริมศักดิ์ วิศาลทรรณ. 2539 : 6) ซึ่งหลักการส่งเสริมการพัฒนาความคิดตามที่ แมคเคนซี่ และ คอรัย (วิจิตร วรุตบางกูร. 2531 : 33 - 34 ; อ้างอิงมาจาก McKenzie and Corey. n.d.) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาความคิด ของผู้บริหารไว้คือ ผู้บริหารไม่ควรยึดมั่นกับวิธีการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งตลอดไปในชีวิตการบริหารงาน พยายามค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีกว่าและที่ใหม่กว่าอยู่เสมอ โดยไม่ผูกพันอยู่กับความจำเจ ศึกษา ฟัง อ่าน และวิสาสะกับผู้บริหารคนอื่น ๆ เรียนรู้การค้นพบ การทดลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่จะให้ ประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร มั่นตรวสอบประสบการณ์และการฝึกอบรมของตน เอง พยายามวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารของตนเสมอ และวิเคราะห์สาเหตุแห่งพฤติกรรม หรือเหตุ แห่งการตัดสินใจ เพื่อจะได้แก้ไขพฤติกรรมกรรมการบริหารให้สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ทักษะทางความรู้ความคิดเป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาขึ้นมาได้ และมีวิธีการหลากหลายในการพัฒนา และสิ่งนี้อาจเป็นสาเหตุหนึ่ง ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ มีทักษะทางความรู้ความคิด อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลของการศึกษาระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ในทุก ด้าน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่า ทักษะการบริหารงานทั้ง 5 ตามแนวความคิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe) มีความสำคัญและจำเป็นช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานในโรงเรียนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ จึงมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามหากคาดหวังให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีความชำนาญ อย่างดีในสิ่งที่ตนปฏิบัติ นั้น ก็คือมีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง (กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 274)

สังคมได้มีการเปลี่ยนแปลง และเข้าสู่ยุคข่าวสารข้อมูลที่มีการสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องได้ปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันกับยุคสมัยดังกล่าว ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีปัญญาและวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์การ วิสัยทัศน์เป็นผลจากความสามารถ คิดค้น และผสมผสานเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของกลุ่มบุคคล เป็นผลจากความสามารถในการแก่งัด - แก่งคน และแก่งงานของเหล่าผู้นำ ผู้นำในทุกระดับต้องมีวิสัยทัศน์เป็นแผนที่ให้ทุกองค์การได้ใช้เป็นประทีปนำทางทั้งในเวลาและนอกเวลาปฏิบัติงาน (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2541 : 3) ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำสูงสุดในโรงเรียน จึงมีความต้องการในการพัฒนาฝึกฝนตนเองเพื่อกลายเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาระบบบริหารการศึกษาแตกต่างจากระบบบริหารอื่น ๆ ใน 4 ประเด็น คือ ความมุ่งหมาย คนที่เกี่ยวข้อง กระบวนการ และผลผลิต (บัวดิน วงพะจัน. 1996 : 3) ซึ่งระบบบริหารการศึกษานั้นเป็นระบบที่ไม่ได้ผลกำไรในระยะสั้น แต่ช่วยพัฒนาคนให้เจริญงอกงามทางด้านความรู้ วิทยาศาสตร์ คุณสมบัติ และทัศนคติที่ดี เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ อีกอย่างในการบริหารการศึกษาทุกระดับนั้น ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ลักษณะนิสัย ทัศนคติที่แตกต่างจากบรรดาคนที่ทำอาชีพอื่น ส่วนกระบวนการหรือการปฏิบัติในการดำเนินงานนั้น แตกต่างจากการบริหารองค์การอื่น ๆ และผลผลิตที่ออกมาก็เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกลักษณะใหม่ที่มีคุณภาพกว่าเดิม

ดังนั้นการบริหารโรงเรียนจึงแตกต่างจากองค์การอื่นๆ การบริหารโรงเรียน มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนานักเรียนเป็นหลัก ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารโรงเรียน ซึ่งทักษะที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา ตามแนวความคิดของ เดรก และโรว์ (Drake and Roe, 1986 : 29 - 30) นั้นมี 5 ทักษะ คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความกระตือรือร้นในการศึกษา และพัฒนาตนเองให้เกิดความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการปฏิบัติงานในโครงการ การปกครอง และบริหารการศึกษา (Educational Administration and Management) ได้ชี้ให้เห็นว่า ในการปฏิบัติการฝึกอบรม ผู้บริหารโรงเรียน ในโครงการดังกล่าวของ สปป. ลาว ที่ผ่านมานั้นพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ มีความเข้าใจในการบริหารการศึกษาเพิ่มขึ้นในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารสามารถมองเห็นจุดหมายหลักในการบริหารการศึกษา คือ การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน แต่ผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมอีก โดยเฉพาะการพัฒนาทางด้านทักษะในการบริหารงานของผู้บริหาร (ธีระบุญเจริญ, 1998 : 8 - 9)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรกุล จินดาโชติ (2539 : 85) ที่พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารงาน แต่ละด้านคือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมเฉลี่ยและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิตย์ รัตนปัญญา (2541 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1 มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยรัตน์ ศรีรัตนะ (2542 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า นักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

3. ผลของการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว โดยรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ตามสถานภาพของผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ วุฒิการศึกษา แบ่งออกเป็นต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีหรือสูงกว่า ประสบการณ์ในการบริหาร แบ่งออกเป็นน้อยกว่า 10 ปี และ 10 ปี ขึ้นไป การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมาแบ่งออกเป็น 1 ครั้ง และมากกว่า 1 ครั้ง บุคลิกภาพ แบ่ง

ออกเป็น แบบ ก (Type A) และแบบ ข (Type B) และขนาดของโรงเรียนแบ่งออกเป็น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ นั้นมีประเด็นสำคัญที่สมควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

3.1 ทักษะการบริหารงานโดยรวม ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทร์ สปป.ลาว ตามสถานภาพที่ต่างกันของผู้บริหารนั้น ไม่พบความแตกต่างกัน ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีทักษะการบริหารงานทั้ง 5 ด้านในลักษณะเดียวกัน การค้นพบจากการวิจัยในประเด็นนี้ จึงเป็นข้อยืนยันว่า เป็นไปตาม ทฤษฎีการบริหารของ เดรก และโรว์ (Drake and Roe. 1986 : 29 - 30) ที่ว่าโรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษา การบริหารโรงเรียนมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนานักเรียน ฉะนั้นการบริหารโรงเรียนจึงเน้นที่การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา การพัฒนาการสอน และการประเมินผลเป็นหลัก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีด้วยกัน 5 ด้าน คือทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด

นอกจากนี้ แคทซ์ (Katz. 1974 : 91) ได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสรุปได้ว่า นักบริหารที่ประสบผลสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ซึ่งอาจฝึกฝนขึ้นมาได้ไม่ใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด ทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ประการ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานในโรงเรียนทั้งหมด ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป.ลาว นั้นมีหน้าที่ในการปฏิบัตินโยบายและสร้างความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงานครูอาจารย์และนักเรียน บริหารการเงินอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ บริหารงานบุคลากร การดูแลนักเรียน พร้อมทั้งมีหน้าที่ในการสัมพันธ์กับชุมชนและองค์การจัดตั้งมหาชน (กรมสามัญและอนุบาลศึกษา. 1997 : 11)

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนล้วนแต่มีหน้าที่รับผิดชอบงานในโรงเรียนคล้าย ๆ กัน และสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ประสบผลสำเร็จ คือทักษะการบริหารงานของผู้บริหารเอง ซึ่งสามารถฝึกฝนขึ้นมาได้ไม่ใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด ฉะนั้นวุฒิการศึกษาของผู้บริหารจึงไม่ส่งผลให้ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิศทองสนธิทากาญจน์ (2536 : 96) ที่พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน

ส่วนประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ต่างกันนั้น ก็ไม่สามารถทำให้ ผู้บริหารมีทักษะการบริหารงานโดยรวมแตกต่างกันไปด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การเป็นผู้บริหารต้องอาศัยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง จากผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มสมาชิกในองค์กรให้เป็น ดังนั้นก่อน ได้รับความแต่งตั้งหรือเลือกตั้งเราควรเตรียมตัวให้พร้อม โดยการสร้างตนเองฝึกฝนตนเองจนเข้าหลักเกณฑ์ และมีความสามารถพอที่บุคคลอื่นจะเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. 2535 : 18 - 19) นอกจากนี้ในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป. ลาว นั้น ได้ใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม และผ่านการปฏิบัติงานในด้านนี้มาแล้ว (บุญเถิง จันมะณี, เจริญทอง สิดทิว และพัน จำปาทอง. 1996 : 44) แสดงให้เห็นว่า ก่อนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารนั้นทุกคนได้ผ่านการปฏิบัติงานในด้านนี้มาบ้างแล้วไม่มากนักน้อย และได้เตรียมตัวและฝึกฝนตนเองให้มีทักษะในการบริหารเพื่อเข้ารับตำแหน่งอยู่แล้ว ฉะนั้นการมีประสบการณ์ในการบริหารที่ต่างกันจึงไม่ทำให้ ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะในการบริหารงาน แตกต่างกันไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วินิจ นาควิเชียร (2535 : 80) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีทักษะในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทิศ ทองสนิทกาญจน์ (2536 : 97) ที่พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน

อีกประการหนึ่งเมื่อกล่าวถึง จำนวนครั้ง ในการเข้ารับการฝึกอบรมทางการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ต่างกัน ก็ไม่ทำให้ผู้บริหารมีทักษะการบริหารงานโดยรวม แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า หลักสูตรในการจัดการฝึกอบรมให้ผู้บริหารนั้น ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร และหลังจากที่ฝึกอบรมไปแล้ว ก็ไม่สามารถที่จะไปใช้ได้ ถึงแม้ว่าการฝึกอบรม สามารถช่วยให้ผู้บริหารเพิ่มระดับการปฏิบัติงานของเขาในหน้าที่งานปัจจุบัน การสร้างเจตคติ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนในกิจกรรมการทำงานและเพื่อให้ได้รับความร่วมมือที่ดีกว่า และความซื่อสัตย์ต่อองค์กรมากขึ้น ช่วยเหลือการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2538 ก : 19 - 20) ก็ตาม

สำหรับ บุคลิกภาพของผู้บริหารที่ต่างกัน ก็ไม่สามารถทำให้ผู้บริหารมีทักษะการบริหารงานโดยรวมแตกต่างกันนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะโดดเด่นของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งแสดงออกแบนั้นอยู่เป็นประจำ กับสถานการณ์เฉพาะอย่างจนเป็นนิสัยถาวร (ล้วน สายยศ. 2538 : 68 - 69) และบุคลิกภาพคือ ลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งมีผลต่อบุคคลนั้น ๆ ในด้านการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และแสดงต่อพฤติกรรม (โสภา ชบีลมันน์. 2539 : 67)

ส่วนผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A) เป็นบุคคลที่ชอบแข่งขันกับคนอื่น ๆ ตรงต่อเวลา มีความรู้ลึกกริบเรื่องอยู่ตลอดเวลา (Gordon. 1991 : 85) และผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ข (Type B) จะเป็นบุคคลที่ทำตัวแบบสบาย ๆ ทำสิ่งต่าง ๆ ทีละอย่าง (Gordon. 1991 : 85) ไม่ทะเยอทะยาน ไม่มุ่งเอาชนะ มีความสงบเสถียร ทำงานไปพักผ่อนไป ไม่รีบร้อน (Robbins. 1983 : 96)

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า บุคลิกภาพของผู้บริหารคือลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบขึ้นจากลักษณะต่าง ๆ ทั้งลักษณะอุปนิสัย พฤติกรรม ลักษณะอารมณ์ และสังคม ที่แสดงออกให้คนอื่นเห็นเป็นประจำ อีกอย่างผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็นบุคคลที่ได้ผ่านการฝึกฝนและพัฒนาจนเข้าหลักเกณฑ์ และมีทักษะในการบริหารมาบ้างแล้ว ฉะนั้น การมีบุคลิกภาพที่ต่างกันจึงไม่ทำให้ผู้บริหารมีทักษะการบริหาร แตกต่างกันไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิชญ์ ไพฑูรย์ (2526 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพต่างกัน มีความสามารถในการบริหารงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

สำหรับขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน ก็ไม่สามารถทำให้ผู้บริหารมีทักษะการบริหารงานโดยรวมแตกต่างกันนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่างานของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 6 งานด้วยกันคือ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารธุรการและการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ การบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และการบริหารงานมหาดชน (บัวลีน วงพะจัน. 1996 : 12 - 13) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดที่กล่าวมานั้น ไม่ว่าผู้บริหารจะอยู่ในโรงเรียนขนาดใดก็ตาม กระทรวงศึกษาธิการแห่ง สปป. ลาว ได้แบ่งขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษาตามจำนวนนักเรียนที่ทำการศึกษาในโรงเรียนดังกล่าว และแบ่งออกเป็น 4 ขนาดด้วยกันคือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ (กรมสามัญและอนุบาลศึกษา. 1997 : 5) ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แบ่งขนาดของโรงเรียนออกเป็น 3 ขนาดด้วยกัน คือขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนทั้งหมดไม่เกิน 250 คน ขนาดกลางมีจำนวนนักเรียน ทั้งหมด 251 – 500 คน และขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนทั้งหมด 501 คน ขึ้นไป การบริหารงานในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาดที่แตกต่างกันนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารออกมาเป็นรูปของการกระทำคือ ความชำนาญ หรือทักษะการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเนื่องมาจากผู้บริหารถูกคัดเลือก และแต่งตั้งมาในลักษณะเดียวกันและระบบบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดใดก็ตาม ต่างย่อมอยู่ภายใต้ระบบบริหารงานที่สำนักงานศึกษาธิการกำแพงนครเวียงจันทน์ กระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น ต้องอยู่ภายใต้ขอบเขต กฎเกณฑ์ หรือระเบียบข้อบังคับ

ของต้นสังกัดเดียวกัน จึงทำให้ผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารงานใน โรงเรียนขนาดต่างกัน มีทักษะการบริหารงาน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน

3.2 ทักษะทางความรู้ความคิด ผลการเปรียบเทียบทักษะทางความรู้ความคิด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ตามสถานภาพที่ต่างกันของผู้บริหารนั้นส่วนมากไม่พบความแตกต่างกัน นอกจากเรื่องขนาดของโรงเรียน พบว่าผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทักษะทางความรู้ความคิด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินี้ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทักษะทางความรู้ความคิด แตกต่างจากผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้เนื่องมาจากการทำงานในปัจจุบันผู้บริหารเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลดีนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความชำนาญ และมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร ซึ่งความรู้ที่ผู้บริหารควรมีนั่นได้แก่ ความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านระเบียบและกฎหมายการศึกษา ด้านหลักการและทฤษฎีการบริหาร และความรู้ด้านระบบการบริหารของชาติ (บัวลิน วงพะจัน. 1996 : 4)

นอกจากนี้ ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวัน เพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์ และเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน เพื่อสามารถทำงานได้ตามกำหนดและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทำให้ต้องคิดก้าวไปไกลกว่านั้น เพื่อให้งานสัมพันธ์กับระบบดังกล่าว (ทวี วงศ์พุด. 2536 : 12) ซึ่งทักษะทางความรู้ความคิด เป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะพัฒนาได้ พร้อมทั้งเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด ปัญญา และวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลได้ ถ้าปราศจากความรู้ และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมาย และสร้างสรรค์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2539 : 6)

นอกจากนี้ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แบ่งขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามจำนวนนักเรียน ที่ทำการศึกษาในโรงเรียนนั้นออกเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนทั้งหมดไม่เกิน 250 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนทั้งหมด 501 คนขึ้นไปถึง 2,000 คน (กรมสามัญและอนุบาลศึกษา. 1997 : 8) การบริหารงานใน โรงเรียนขนาดใดก็ตาม ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งความรู้ ความสามารถ และทักษะที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อผลักดันงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งการบริหารงานในโรงเรียนขนาดใหญ่นั้น ผู้บริหารต้องพบกับ

ปัญหามากมายหลายอย่าง และมากกว่าในโรงเรียนขนาดเล็ก ฉะนั้นผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จึงมีทักษะทางความรู้ความคิด แตกต่างจากผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก

3.3 ทักษะทางเทคนิค ผลการเปรียบเทียบทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ตามสถานภาพที่ต่างกันของผู้บริหารนั้น ส่วนมากไม่พบความแตกต่างกัน นอกจากเรื่องบุคลิกภาพ พบว่าผู้บริหารมีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A) มีทักษะทางเทคนิค แตกต่างจากผู้บริหารมีบุคลิกภาพแบบ ข (Type B) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เนื่องมาจาก ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม (Drake and Roe. 1986 : 29) ทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ และความชำนาญ รวมถึงวิธีการ กระบวนการและระเบียบการ ดังเช่น การใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน และใช้ความสามารถทางเทคนิคพิเศษ (Koontz and Wehrlich. 1990 : 6)

นอกจากนี้ ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A) และ แบบ ข (Type B) จะมีความแตกต่างกันเกี่ยวกับความต้องการในเรื่องของความสำเร็จ ผล ความสำเร็จของงาน การแข่งขัน และความสามารถในการที่จะผ่อนคลาอารมณ์ (Gordon. 1991 : 85) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีบุคลิกภาพแบบ ก เป็นบุคคลที่ชอบแข่งขัน ตรงต่อเวลา มีความรู้สึกรีบเร่งอยู่ตลอดเวลา เป็นคนใจร้อน ส่วนผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ข เป็นบุคคลที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับบุคลิกภาพแบบ ก คือเป็นบุคคลที่ทำตัวแบบสบาย ๆ ไม่ทะเยอทะยาน ไม่มุ่งเอาชนะทำงานไปพักผ่อนไป และจากลักษณะที่แตกต่างกันของบุคลิกภาพทั้งสองแบบนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ก ที่เป็นคนใจร้อน รีบเร่ง ตรงต่อเวลา น่าจะมีเทคนิคในการทำงานต่างกับผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ข ที่เป็นคนที่ไม่ทะเยอทะยาน ไม่มุ่งเอาชนะทำงานไปพักผ่อนไป อีกประเด็นหนึ่ง จากการประเมินตนเองของผู้บริหารในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ พบผู้บริหารโรงเรียนที่มีบุคลิกภาพแบบ ก (type A) จำนวน 65 คน และผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ข (type B) จำนวน 5 คน ซึ่งตัวเลขที่พบนี้แตกต่างกันมาก จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่พบผลของการวิจัยที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีบุคลิกภาพต่างกัน มีทักษะทางเทคนิค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.4 ทักษะทางการศึกษาและการสอน ผลการเปรียบเทียบทักษะทางการศึกษาและการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ตามสถานภาพที่ต่างกันของผู้บริหารนั้น ไม่พบความแตกต่างกัน ซึ่งการค้นพบนี้เป็นการยืนยันว่า ทักษะทางการศึกษาและการสอน เป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน และสอดคล้องกับแนวคิดของ เดรด และโรว์

(Drake and Roe. 1986 : 29) ที่ว่าทักษะทางการศึกษาและการสอน เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษา ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสอนและการเรียน ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี

อีกประเด็นหนึ่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน จำเป็นจะต้องรู้องค์ประกอบของการเรียนการสอนในโรงเรียน ซึ่งองค์ประกอบหลักของการเรียนการสอนมีด้วยกัน 3 ส่วน คือ ผู้เรียน หมายถึง นักเรียน นักศึกษาในโรงเรียน ผู้สอน หมายถึง ครูอาจารย์ที่ทำการสอนและรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการสอน รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ และชี้แนะแนวทางในการแสวงหาความรู้ และบทเรียน หมายถึงการสอนจะสอนอะไร สอนอย่างไร โรงเรียนจึงต้องมีหลักสูตรกำกับไว้ในการเรียนการสอน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 38)

นอกจากนี้ การศึกษาและการสอนยังเป็น งานหนึ่งที่อยู่ในขอบข่ายของงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน (บุญทัน สมดี. 1996 : 43) และงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียนทุกแห่งมาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียน จะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ จากการศึกษาของสมิทธิ์ และคนอื่นๆ (วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. 2539 : 99; อ้างอิงมาจาก Smit and other. 1961) ในด้านการใช้เวลาในการบริหารงาน และการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา พบว่า งานในความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษานั้นงานบริหารวิชาการเป็นงานที่สำคัญและคิดเป็นร้อยละ 40 ของงานทั้งหมดของผู้บริหาร แสดงให้เห็นว่างานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพากร นิตยสมบูรณ์ (2539 : 105) เรื่องการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ในการบริหารงานวิชาการผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญ ด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นอันดับแรก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมลพร รอดเรืองศรี (2539 : 65) เรื่องการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารด้านการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก

3.5 ทักษะทางมนุษย์ ผลการเปรียบเทียบทักษะทางมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ตามสถานภาพที่ต่างกัน ของผู้บริหารนั้นไม่พบความแตกต่างกัน ซึ่งการค้นพบนี้เป็นการยืนยันทฤษฎีการบริหารของ แคทซ์ ที่ได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ซึ่งอาจฝึกฝนขึ้นมาได้ มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด ทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ประการได้แก่ ทักษะทาง

เทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางมนุษยเป็นความสามารถของ ผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อ บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Katz. 1974 : 91 - 94)

อีกประเด็นหนึ่ง ผู้บริหารในแต่ละระดับต้องการทักษะทั้ง 3 แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูง ต้องการทักษะทางเทคนิค น้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำ แต่ต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำ แต่ทักษะทางมนุษย เป็นทักษะที่ผู้บริหารแต่ละระดับมีความต้องการร่วมกัน และเป็น ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานในแต่ละระดับขององค์การ (Mondy and Premeaux. 1995 : 14 - 15) มีความเชื่อว่า ถ้ามนุษย์ร่วมมือกันอย่างดีที่สุดแล้ว สังคมหรือหน่วยงานนั้นย่อมจะมีความเป็นอยู่ที่ดี ที่สุด มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีที่สุด ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนนอกจากจะมีหน้าที่ในการปฏิบัติ นโยบายของรัฐแล้วยังมีหน้าที่สร้างความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงาน ครูอาจารย์ และนักเรียน พร้อมทั้งมี หน้าที่ในการสัมพันธ์กับชุมชน และองค์การจัดตั้งมหาชน เพื่อบริหารงานในโรงเรียนให้ประสบผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (กรมสามัญและอนุบาลศึกษา. 1997 : 11)

ในการประเมินตนเองของการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหาร โรงเรียนมีทักษะทางมนุษยไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ทักษะทางมนุษยเป็นทักษะที่สำคัญและเป็น ทักษะที่ผู้บริหารทุกคน ทุกระดับจะขาดเสียไม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิลลอสตัน (Tillotson. 1996 : 64 - A) ที่ศึกษาระดับความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ตามทฤษฎีของ แคทซ์ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด จากนักศึกษาระดับสูงของ TACUSPA (Texas Association of College and University Student Personnel Administrators) พบว่า ทักษะที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ทักษะทางมนุษย รองลงมาได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิคตามลำดับ

3.6 ทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการเปรียบเทียบทักษะทางความคิดรวบยอดของผู้ บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ตามสถานภาพที่ต่างกัน ของผู้ บริหารนั้น ส่วนมากไม่พบความแตกต่างกัน นอกจากเรื่องวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีทักษะทางความคิดรวบยอด แตกต่างจาก ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า ปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็น ความสามารถของผู้บริหารที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การใน ภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ

และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบถึงส่วนอื่น ๆ อย่างไรบ้าง (Drake and Roe. 1986 : 29)

นอกจากนี้ความคิดรวบยอดหมายถึงความเข้าใจทั้งหมดที่มีต่อสิ่งของหรือสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่นเมื่อพูดถึงโรงเรียน ก็จะนึกได้ถึงสถานที่แห่งหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากสถานที่อื่น ๆ ซึ่งความคิดรวบยอดนี้จะอยู่ในรูปของนามธรรม เกิดจากผลสรุปของการรับรู้ลักษณะของสิ่งของนั้น ๆ (นวลจิตต์ เชาวศิริพิงศ์. 2537 : 55) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิดปัญญาและวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลได้ ถ้าปราศจากความรู้ และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2539 : 5) จากทัศนะดังกล่าว สามารถวิเคราะห์ได้ว่า การมีความรู้ ความคิด มีปัญญา และวิสัยทัศน์ เป็นผลที่เกิดมาจากการเรียนรู้ และการฝึกฝนของผู้บริหารเอง ซึ่งแสดงถึงวุฒิการศึกษาของผู้บริหารนั่นเอง

อีกประเด็นหนึ่งในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียน ใน สปป. ลาว ที่ผ่านมานั้น ได้ใช้วิธีสรรหา และคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไป (บุญเถิง จันมะณี, เหมียวทอง สิดทิว และพัน จำปาทอง. 1996 : 44) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงยิ่งมีผลดีต่อการบริหาร

ดังนั้นการมีความรู้ความคิดนั้นเป็นผลที่เกิดมาจากการเรียนรู้ และการฝึกฝนของผู้บริหารเอง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงจะต้องมีทักษะทางความคิดรวบยอด แตกต่างจาก ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาดำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 212) ที่พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนจะแปรปรวนไปตามวุฒิการศึกษาของครูใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ และโรงเรียนเอกชนที่มีประสิทธิภาพต่ำ ครูใหญ่มักจะมีวุฒิการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี ในขณะที่โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง ครูใหญ่จะมีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า

4. ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว โดยรวมและรายด้าน ทั้ง 5 ด้านคือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และ ทักษะทางความคิดรวบยอด ตามสถานภาพของผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ วุฒิการศึกษา แบ่งออกเป็น ต่ำกว่า ปริญญาตรี และปริญญาตรีหรือสูงกว่า ประสบการณ์ในการบริหาร แบ่งออกเป็น น้อยกว่า 10 ปี และ 10 ปี ขึ้นไป การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา แบ่งออกเป็น 1 ครั้ง และ

มากกว่า 1 ครั้ง บุคลิกภาพ แบ่งออกเป็น แบบ ก (Type A) และแบบ ข (Type B) และขนาดของโรงเรียนแบ่งออกเป็น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ นั้นมีประเด็นสำคัญที่สมควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

4.1 ทักษะทางการบริหารงานโดยรวม ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ตามสถานภาพที่ต่างกันของผู้บริหาร ส่วนมากไม่พบความแตกต่างกัน นอกจากเรื่องขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานโดยรวม แตกต่างจากผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน จำนวนครั้งในการฝึกอบรม และบุคลิกภาพที่ต่างกัน ของผู้บริหาร ไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานโดยรวมแตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารคิดว่า การเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานนั้น มีความจำเป็นจะต้องมันศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อเป็นการหาประสบการณ์ระหว่างการทำงาน และเพื่อจะปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ตลอดจนสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถหรือทักษะในการบริหารงานนั้นด้วย (วิรัตน์ บัวขาว. 2538 : 15) โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษาซึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ การบริหารโรงเรียนมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนานักเรียนเป็นหลัก ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารโรงเรียน ซึ่งทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษานั้นมี 5 ทักษะคือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด (Drake and Roe. 1986 : 29 - 30)

นอกจากนี้ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการสำคัญในการช่วยพัฒนา หรือฝึกฝนบุคลากรใหม่หรือปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึก เช่น ทศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานหรือองค์กร มีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพดีขึ้น (พัฒนา สุขประเสริฐ. 2540 : 4)

ฉะนั้นผู้บริหารทุกคนจึงมีความกระตือรือร้นในการศึกษาและฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงาน

วิจัยของ ถวิล สอนสนาม (2532 : 80) ที่พบว่า ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหาร ไม่แตกต่างกัน พร้อมทั้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทิศ ทองสนิทกาญจน์ (2536 : 90) ที่พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะทางการบริหารงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ไม่แตกต่างกัน) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยรัตน์ ศรีรัตนะ (2542 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า นักวิชาการศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน โดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ไม่แตกต่างกัน)

อีกประเด็นหนึ่ง ในปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลต่อการจัดการศึกษาด้วย เพราะการศึกษามีบทบาทและมีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน ให้สนองต่อการพัฒนาประเทศยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะในการบริหารงานเกิดขึ้น และเพื่อประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของชาติอีกด้วย ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรกุล จินดาโชติ (2539 : 87) ที่พบว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไปมีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ไม่แตกต่างกัน) และงานวิจัยของ มานิตย์ รัตนปัญญา (2541 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป มีความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลให้มากขึ้นสูงขึ้น มีพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานที่หน่วยงานต้องการ ไม่ว่าจะเป็นมนุษย์หรือสัตว์ย่อมมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง ฝึกหัดอบรมให้ทำงานต่าง ๆ สูงขึ้น (วิจิตร อวกุล. 2537 : 23) ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและมีพฤติกรรมที่ได้มาตรฐาน และผู้บริหารก็มีความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานอีกด้วย ดังที่ ชีระ รุญเจริญ (1998 : 8-9) ได้สรุปไว้ในรายงานการปฏิบัติงานในโครงการการปกครองและบริหารการศึกษา (Educational Administration Management) ว่าในการปฏิบัติการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนในโครงการดังกล่าวของ สปป.ลาว ที่ผ่านมานั้นพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับมีความเข้าใจในการบริหารการศึกษาเพิ่มขึ้นในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารสามารถมองเห็นจุดหมายหลักในการบริหารคือการพัฒนาคุณภาพ

การเรียนของนักเรียนแต่ผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมอีกโดยเฉพาะการพัฒนาทางทักษะในการบริหารงานของผู้บริหาร

เมื่อก้าวถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารแล้ว โสกา ชบิลมันน์ (2539 : 67) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคลซึ่งมีผลต่อบุคคลนั้น ๆ ในด้านการเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับบุคคลอื่น และต่อการแสดงพฤติกรรม ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ก (Type A) เป็นบุคคลที่ชอบแข่งขันกับคนอื่นตรงต่อเวลา มีความรู้สึกริบแรงอยู่ตลอดเวลา (Gordon. 1991 : 85) นอกจากนี้ยังเป็นคนใจร้อน มีความอดทนต่ำ ชอบทำอะไรหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน (Robbins. 1983 : 96) ส่วนผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบ ข (Type B) เป็นบุคคลที่ชอบทำตัวแบบสบาย ๆ ทำสิ่งต่าง ๆ ทีละอย่าง (Gordon. 1991 : 85) นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่ไม่ทะเยอทะยาน ไม่มุ่งเอาชนะ มีความสงบเสถียร ทำงานไปพักผ่อนไป (Robbins. 1983 : 96)

จึงเห็นได้ว่าลักษณะของบุคลิกภาพทั้ง 2 แบบนี้จะมีความแตกต่างกันเกี่ยวกับความต้องการในเรื่องของความสัมฤทธิ์ผล ความสมบูรณ์ของงาน การแข่งขัน และความสามารถในการที่จะผ่อนคลายอารมณ์ (Gordon. 1991 : 85) แต่การฝึกอบรมช่วยให้ผู้บริหารเพิ่มระดับการปฏิบัติงานของเขาในหน้าที่งานปัจจุบัน (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2538 ก : 19) และการฝึกอบรมยังมุ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในตัวบุคคลทั้ง 3 ด้านคือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านทัศนคติ (วิจิตร อาวะกุล. 2537 : 24 - 27) ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีบุคลิกภาพต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

ส่วนผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ที่พบความแตกต่างกันเมื่อผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน ซึ่งพบว่า ผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานโดยรวม แตกต่างจากผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ขนาดของโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นหน่วยงานพื้นฐานในการจัดการศึกษาที่มีความสำคัญที่สุดในระดับปฏิบัติ มีหน้าที่หลักคือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และมีความรู้ มีคุณสมบัติที่ดี มีสุขภาพแข็งแรง มีความสามารถพื้นฐานในการดำรงชีวิตที่สงบสุข เป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน และของประเทศชาติ (คำจัน

สุริยะเดศ. 1996 : 2) งานของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 6 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารธุรการและการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ การบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และการบริหารงานมหชน (บัวลิน วงพะจัน. 1996 : 12 - 13)

ผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละขนาดมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานในโรงเรียนทั้งหมด โรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนมากกว่าขนาดกลางและขนาดเล็ก การบริหารงานในโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีความยุ่งยากซับซ้อนกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็กตามลำดับ ดังนั้นการบริหารโรงเรียนของตนให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้นั้น ผู้บริหารต้องใช้ทั้งความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารแตกต่างกัน ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่จึงมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานโดยรวมแตกต่างจากผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เชาวน์ พูลนวม (2533 : 128) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความต้องการในการพัฒนาความรู้ทางการบริหารโรงเรียนรวมทั้ง 6 ด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 ทักษะทางความรู้ความคิด ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ตามสถานภาพที่ต่างกันของผู้บริหารนั้น ส่วนมากไม่พบความแตกต่างกัน นอกจากเรื่องการได้รับการฝึกอบรม และขนาดของโรงเรียน พบว่าผู้บริหารที่ได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารงานมาแล้วมากกว่า 1 ครั้ง มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด แตกต่างจากผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมมาเพียงครั้งเดียวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เพราะว่าการฝึกอบรมช่วยให้ผู้บริหารเพิ่มระดับการปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบัน ทำให้ได้รับการสนับสนุนในกิจกรรมการทำงาน รับความร่วมมือที่ดีกว่า มีความรักมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรมากขึ้น และช่วยเหลือการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2538 ก : 19 - 20)

นอกจากนี้ทักษะทางความรู้ความคิด เป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความคิด มีปัญญาและวิสัยทัศน์ (Drake and Roe. 1986 : 30) และในการบริหารนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์ และเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อสามารถทำงานได้ตามกำหนด และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้ต้องคิดก้าวไปไกลกว่านั้น เพื่อให้งานสัมพันธ์กับระบบดังกล่าว (กวี วงศ์พุด. 2536 : 62) สังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจการเมืองและเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทักษะทางความรู้ความคิดเป็นทักษะพื้นฐาน

ของผู้บริหาร ผู้บริหารจะไม่สามารถบริหารงานได้ประสบผลสำเร็จถ้าขาดความรู้ ความคิด ปัญญา และวิสัยทัศน์ อีกอย่างผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วหลายครั้ง ทำให้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นจึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วมากกว่า 1 ครั้ง มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ ความคิด แตกต่างจากผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมมาเพียงครั้งเดียว

อีกประเด็นหนึ่งจากผลที่พบความแตกต่างกัน เมื่อผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ ความคิด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่าผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ ความคิด แตกต่างจากผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ทักษะทางความรู้ ความคิดเป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหารในการที่จะบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด มีปัญญา และวิสัยทัศน์ (Drake and Roe. 1986 : 30) ผู้บริหารไม่ควรยึดมั่นกับวิธีการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งตลอดไปในชีวิตการบริหารงาน พยายามค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีกว่าและที่ใหม่กว่าอยู่เสมอ โดยไม่ผูกพันอยู่กับความจำเจ ศึกษา ฟัง อ่าน และวิสาสะกับผู้บริหารคนอื่น ๆ เรียนรู้การค้นพบการทดลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ให้ประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร หมั่นตรวจสอบ ประเมินผลและการฝึกอบรมของตนเอง พยายามวิเคราะห์สาเหตุแห่งพฤติกรรมหรือเหตุแห่งการตัดสินใจ เพื่อจะได้แก้ไขพฤติกรรมการบริหารงานให้สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น (วิจิตร วรุตบางกุล. 2531 : 33 - 34 ; อ้างอิงมาจาก McKenzie and Corey. n.d.)

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา การบริหารโรงเรียนเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผนวิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ในการบริหารต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะการดำเนินการต่าง ๆ มิใช่เป็นเพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารกระทำเพียงผู้เดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 22)

อีกประเด็นหนึ่ง ผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละขนาดมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานในโรงเรียนทั้งหมด โรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า โรงเรียนขนาดเล็ก การบริหารงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความยุ่งยากซับซ้อนกว่าในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนั้น การที่จะบริหารโรงเรียนของตนให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้นั้นผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหาร มากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก และทักษะทางความรู้ความคิด เป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียน ในการทำงานผู้บริหารจำเป็นต้องคิดทุกวันเพื่อให้งานสร้างสรรค์ และสาเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเกิดจากงานที่เพิ่มขึ้น จำนวนนักเรียนมากขึ้น ครูอาจารย์มากขึ้น นอกจากนี้สังคมก็มีการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าและเข้ามาสู่โรงเรียนมากขึ้น ฉะนั้นผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่จึงมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด แตกต่างจากผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก

4.3 ทักษะทางเทคนิค ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ตามสถานภาพที่ต่างกันของผู้บริหารนั้น ไม่พบความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทคนิคการบริหารงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร และทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม (Drake and Roc. 1986 : 29) นอกจากนี้ทักษะทางเทคนิคยังมีความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้วิธีการและเทคนิคในการทำงานเฉพาะอย่างให้สำเร็จ ซึ่งทักษะในทางนี้ได้แก่ วิธีการเขียนแผนในการทำงาน การจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนที่เหมาะสม การจัดซื้ออุปกรณ์การทดลอง การเตรียมการประชุม การวางแผนการทำงานของผู้บริหาร และการทำรายงานประจำปี (Sitterly. 1993 : 22)

สังคมได้มีการเปลี่ยนแปลง และเข้าสู่ยุคข่าวสารข้อมูลที่มีการสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องได้ปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันกับยุคสมัยดังกล่าว ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความชำนาญ และมีเทคนิคในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ซึ่งในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามหากคาดหวังให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง (กิตติมาปริตติลล. 2529 : 274) ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีสถานภาพต่างกันจึงมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางเทคนิคไม่แตกต่างกัน และเทคนิคที่ผู้บริหารควรรู้ และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญได้แก่ เทคนิคในการบริหารงาน ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบ

ขอบโดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล เทคนิคในการสั่งการ ต้องสั่งอย่างชัดเจนให้เข้าใจง่ายถูกต้องตามกาละเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น สร้างบรรยากาศให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และควรวิเคราะห์พิจารณาความคิดเห็นก่อนจะนำไปใช้ เทคนิคในการติชม ควรติชมให้เหมาะกับกาละเทศะและติชมในเรื่องผลงาน ยึดหลักติเพื่อก่อและชมเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจ เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย ควรคำนึงถึงความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย เทคนิคในการวางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรงยุติธรรมไม่เลือกที่รักมักที่ชัง แจกจ่ายงานให้ทั่วถึง ไม่ควรสนิทสนมกับผู้ใดโดยเฉพาะ เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เข้าร่วมสังคม เป็นประธานในที่ประชุม รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก และเทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ทำงานตามความรู้ความสามารถ และมีโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ได้บังคับบัญชา (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 23 - 24)

4.4 ทักษะทางการศึกษาและการสอน ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการศึกษาและการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ตามสถานภาพที่ต่างกันของผู้บริหารนั้น ไม่พบความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนเห็นความสำคัญของการศึกษาและการสอน และเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน จำเป็นต้องรู้องค์ประกอบของการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่ ผู้เรียน หมายถึงนักเรียนนักศึกษาในโรงเรียน ผู้สอน หมายถึงครูอาจารย์ที่ทำการสอนและรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการสอน รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้และชี้แนะแนวทางในการแสวงหาความรู้ และบทเรียน หมายถึงการสอนอะไร สอนอย่างไร โรงเรียนจึงต้องมีหลักสูตรกำกับไว้ในการเรียนการสอน (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 38)

นอกจากนี้ งานวิชาการยังเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียนทุกแห่ง มาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ฉะนั้นทักษะทางการศึกษาและการสอนจึงเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสอนและการเรียน ต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี (Drake and Roe. 1986 : 29) ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการ การจัดแผนการเรียน การจัด

ตารางการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การจัดกิจกรรมนักเรียน การวัดและประเมินผลการเรียน งานทะเบียน นักเรียน งานวิชาการอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายหรือกำหนดให้เป็นหน้าที่ของโรงเรียน และการประเมินผลงานวิชาการ (วีระ สุภากิจ. 2540 : 1)

ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีสถานภาพต่างกัน จึงมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการศึกษาและการสอนไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ทิพากร นิตยสมบูรณ์ (2539 : 105) เรื่องการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ในการบริหารงานวิชาการผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นอันดับแรก และเรียงมาตามลำดับคือ ด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการ ด้านการวัดผลและประเมินผล และด้านการบริหารหลักสูตร และผลงานวิจัยของ พิมลพร รอดเรืองศรี (2539 : 65) เรื่องการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารด้านการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ส่วนอีก 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีสถานภาพต่างกัน จึงมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการศึกษาและการสอนไม่แตกต่างกัน

4.5 ทักษะทางมนุษย ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษยของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ตามสถานภาพที่ต่างกันของผู้บริหารนั้น ส่วนมากไม่พบความแตกต่างกัน นอกจากเรื่องวุฒิการ และขนาดของโรงเรียน พบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษยแตกต่างจากผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากทักษะทางมนุษยเป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Drake and Roe. 1986 : 29) และเป็นความชำนาญในการทำงานในกลุ่ม ซึ่งเป็นการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเองมีความเชื่อมั่นมีอารมณ์มั่นคง รู้จักและเข้าใจผู้อื่น มีจิตใจกว้างขวาง และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นร่วมงาน (บัวลิน วงพะจัน. 1996 : 7)

นอกจากนี้ทักษะทางมนุษย ยังเป็นทักษะเกี่ยวกับมนุษย การจูงใจ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย การสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทักษะประเภทนี้เป็นเรื่องสำคัญและเป็นทักษะที่ผู้บริหารทุกคนต้องมี (เหตุทัย ปุตรเศรษฐี. 2539 : 16) ทักษะทาง

มนุษย์นี้เป็นการทำงานร่วมกับคน ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ จึงจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมนุษยสัมพันธ์เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม หน่วยงานต่อหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในตัวเอง ซึ่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์มีหลายวิธีไม่มีสูตรสำเร็จว่าจะใช้วิธีใดจึงจะได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ (สุพล วังสินธุ์. 2538 : 36 - 40)

การทำงานในปัจจุบัน ผู้บริหารเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารโรงเรียนจะเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลดีนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ความชำนาญ และมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร (บัวลิน วงพะจัน. 1996 : 4) และลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เอื้อต่อการบริหารสิ่งหนึ่งได้แก่ วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร แสดงถึงระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหารนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 212) เรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนแปรปรวนไปตามวุฒิการศึกษาของครูใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โรงเรียนเอกชนที่มีประสิทธิผลต่ำครูใหญ่ก็มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ในขณะที่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงครูใหญ่มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า ทักษะทางมนุษย์เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ถ้าผู้บริหารขาดทักษะทางด้านนี้แล้ว อาจทำให้ขาดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างไม่มีความสุข ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความขัดแย้งกันในหน่วยงาน ซึ่งอาจมีผลกระทบถึงประสิทธิผลของงานอีกด้วย ฉะนั้นผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันจึงมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย์แตกต่างกัน

อีกประเด็นหนึ่ง จากผลที่พบความแตกต่างกันเมื่อผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย์แตกต่างจาก ผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษา การบริหารโรงเรียนแตกต่างจากการบริหารองค์การอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด ปัญญา และวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลได้ ถ้าปราศจากความรู้ และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2539 : 5)

จากทศนะดังกล่าว สามารถวิเคราะห์ได้ว่า การมีความรู้ ความคิด มีปัญญา และวิสัยทัศน์ เป็นผลที่เกิดจากการเรียนรู้และการฝึกฝนของผู้บริหารเอง ซึ่งแสดงถึงวุฒิการศึกษาของผู้บริหารนั่นเอง มี

ความเชื่อที่ว่า ถ้ามนุษย์ร่วมมือร่วมใจกันอย่างดีที่สุดแล้ว สังคมหรือหน่วยงานนั้นย่อมจะมีความเป็นอยู่ที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีที่สุด ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะทำงานกับมนุษย์ให้ได้คั้นผู้บริหารต้องศึกษาเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งธรรมชาติของมนุษย์คือ มนุษย์มีความต้องการให้ผู้อื่นสนใจตน ให้รู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ มีความอิจฉาริษยา และต่อต้านผู้อื่นที่ดีกว่าเหนือกว่า ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในบางอย่างที่เคยทำมาช้านาน มีความต้องการความปลอดภัยเพื่ออยู่รอด มีความอยากรู้ อยากเห็น และมีความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องชื่นชม (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 55) และทักษะทางมนุษย์เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะของผู้บริหารที่มีทักษะทางมนุษย์นี้ ได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 25 - 26)

นอกจากนี้ ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษาตามจำนวนนักเรียน ที่ทำการศึกษาในโรงเรียนนั้นออกเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนทั้งหมดไม่เกิน 250 คน และโรงเรียนขนาดกลางมีจำนวนนักเรียนอยู่ระหว่าง 251-500 คน (กรมสามัญและอาชีวศึกษา. 1997 : 5) โรงเรียนขนาดใดก็ตามผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งความรู้ ความสามารถ และทักษะที่มีอยู่ผลักดันและจูงใจผู้ร่วมงานให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ฉะนั้นผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนขนาดกลาง ซึ่งมีจำนวนนักเรียนมากกว่า จึงมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย์ แตกต่างจากผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า

4.6 ทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความคิดรวบยอด ของผู้บริหารโรงเรียน ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว ตามสถานภาพที่ต่างกันของผู้บริหารนั้น ส่วนมากไม่พบความแตกต่างกัน นอกจากเรื่องวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความคิดรวบยอด แตกต่างจากผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการมองเห็นองค์การในภาพรวมเห็นว่าในองค์การประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ และเข้าใจถึงการพึ่งพาอาศัยระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ เมื่อมีส่วนใดส่วนหนึ่งเปลี่ยนแปลง จะมีผลกระทบกับส่วนอื่น ๆ (Sitterly. 1993 : 23)

นอกจากนี้ทักษะทางความคิดรวบยอดยังเป็นทักษะที่ผู้บริหารจะขาดเสียไม่ได้และเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มองเห็นทัศนวิสัยของโรงเรียน เห็นความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับส่วนอื่น ๆ เช่นชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เห็นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ในโรงเรียน ตัวอย่างแผนการศึกษาแห่งชาติ การจัดการศึกษา การบริหารบุคลากร การพัฒนาบุคลากร (Sergioivanni and Starratt. 1979 : 25) การทำงานในปัจจุบันผู้บริหารเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลดีนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความชำนาญ และมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร (บัวลิน วงพะจัน. 1996 : 4) ในการแต่งตั้งรัฐกรเข้าดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สปป.ลาว นั้น ใช้การสรรหาและคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไป และผ่านการปฏิบัติงานในด้านนี้มาแล้ว ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงยังมีผลดีต่อการบริหารงาน (บุญเถิง จันมะณี, เจริญทอง สิดทิว และพัน จำปาทอง. 1996 : 44) แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่กล่าวมานั้น ซึ่งแสดงให้เห็นในการศึกษาครั้งนี้ พบผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี และมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าจำนวน 35 คน เท่ากัน ซึ่งการค้นพบในครั้งนี้อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหาร มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความคิดรวบยอดแตกต่างกัน

อีกประเด็นหนึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความคิด มีปัญญาและวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลได้ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์ จากทัศนะดังกล่าว สามารถวิเคราะห์ได้ว่า การมีความรู้ ความคิด มีปัญญาและวิสัยทัศน์ เป็นผลที่เกิดมาจากการเรียนรู้ และการฝึกฝนของผู้บริหาร (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2539 : 5) ซึ่งแสดงถึงวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร และทักษะทางความคิดรวบยอด เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับจะขาดเสียไม่ได้ ผู้บริหารแต่ละระดับต้องการทักษะทางความคิดรวบยอด แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะทางความคิดรวบยอด มากกว่าผู้บริหารระดับต่ำ (Gibson and Hoagett. 1991 : 185 – 186) นี่ก็อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความคิดรวบยอด แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ในการให้ข้อเสนอแนะนี้จะเป็นการเสนอแนะตามผลการวิจัยที่พบว่าทักษะใดหรือตัวแปรใดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้บริหาร โดยแบ่งเป็นข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดจนคณะบุคคล และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

- 1.1 กรมสามัญและอนุบาลศึกษา ควรใช้ผลการวิจัยนี้เพื่อประกอบการวางแผนของงบประมาณจากรัฐ ในการจัดการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะทางการบริหารงาน ให้ผู้บริหารโรงเรียนในทั่วประเทศ
- 1.2 กรมจัดตั้งและพนักงาน กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการฝึกอบรม และพัฒนาผู้บริหาร ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการฝึกอบรมผู้บริหารในครั้งต่อไป
- 1.3 กรมจัดตั้งและพนักงาน กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาควรใช้เพื่อประกอบการวางแผน ขอบทุนสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดส่งผู้บริหาร โรงเรียนไปศึกษาต่อ หรือดูงานอยู่ภายในและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมทักษะทางความรู้ความคิดของผู้บริหารให้มีมากขึ้น
- 1.4 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรพัฒนาและปรับปรุงตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน โดยเฉพาะทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางความคิดรวบยอด เพิ่มเติมอยู่เสมอ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

- 2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละจังหวัดใน สปป.ลาว

2.2 ควรศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอน ที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการฝึกฝนและพัฒนาตนเอง ให้ตรงตามความต้องการของครูอาจารย์

2.3 ควรศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว

2.4 ควรศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สปป. ลาว ตามแนวความคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารงานด้านอื่นนอกจากทักษะทั้ง 5 ด้านนี้





บรรณานุกรม

เอกสารภาษาไทย

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

เอกชน. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

กวี วงศ์พัฒน์. "หัวหน้าที่ดีต้องมีความคิดริเริ่ม," เพิ่มผลผลิต. 32(2) : 62 - 63 ; มีนาคม -
เมษายน 2536.

กิติ ดัชคานนท์. เทคนิคการสร้างผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แบตเตอรี่ฟลาย,
2537.

กิตติมา ปรีดีคิลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : หจก. ธนะการพิมพ์, 2529.

คุณมี พรหมนิมิต. ความรู้ความเข้าใจและความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาในระดับสูงของ
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวที่มีต่อกฎหมายการบริหารการศึกษา
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2539. อัดสำเนา.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพฯ,
2538. ก.

_____. ศิลปะการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2538. ข.

ชัยรัตน์ ศรีรัตนะ. ความต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน
ของนักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2542.
อัดสำเนา.

เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์. "การพัฒนาคุณภาพการคิด," การวัดผลการศึกษา. 18(54) : 1 - 20 ;
มกราคม - เมษายน 2540.

เชาว์ พูลนวม. ความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.

ณรงค์ เข้มประดิษฐ์. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 6. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2541. อัดสำเนา.

ณรงค์ ช่อนาม. "หลักในการสร้างบุคลิกภาพที่ดีและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี," เพิ่มผลผลิต. 33(6) :

3 - 10 ; พฤศจิกายน - ธันวาคม 2537.

ดวงพร พงษ์ประดิษฐ์. การติดตามผลหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา : การนำเนื้อหาในหลักสูตรไปใช้. ปรินิพนธ์

กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.

ดำรงค์ ชลสุข. "นักบริหารกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน," ข้าราชการ. 39(5) : 57 - 68 ; กันยายน - ตุลาคม 2537.

ถวิล สอนสนาม. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอก

โรงเรียนจังหวัด. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

ทวีบุรณ์ หอมเย็น. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.

ทิพากร นิตยสมบูรณ์. การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร

และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในกรุงเทพมหานคร

มหานคร. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.

ทิสนา เขมมณี และคนอื่น ๆ. "การเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด," ครูศาสตร์. 26(1) :

35 - 60 ; กรกฎาคม - ตุลาคม 2540.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2537.

ธเนศ ขำเกิด. "การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ."

สารพัฒนาหลักสูตร. 13(115) : 27 - 31 ; ตุลาคม - ธันวาคม 2536.

ธีระ รุญเจริญ. รายงานการปฏิรูปการศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.

กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. การพัฒนาบุคลิกผู้นำและผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ :

บริษัท แม็คเน็ท พรินต์ติ้งเซ็นเตอร์ จำกัด, 2539.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. "หลักการบริหารการศึกษาเพื่อช่วยพัฒนาความเข้าใจระหว่างครูกับ

ผู้บริหาร," การศึกษาทบท. 16(2) : 20 - 27 ; พฤษภาคม 2535.

นวลจิตต์ เขาวีรดิพงษ์. "ความคิดรวบยอดกับการเรียนการสอน," สารพัฒนาหลักสูตร.

14(119) : 55 - 60 ; ตุลาคม - ธันวาคม 2537.

เนาวรัตน์ วิไลชนม์. "วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน (School Administrator's Vision),"

พระจอมเกล้า ลาดกระบัง. 3(2) : 76 – 82 ; กันยายน 2538.

ประคอง กรรณสูต. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

ประเทือง ทรัพย์เกิด. การศึกษาความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมในการนำความรู้ไปใช้จาก

หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงของศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา

ในภาคกลาง. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร, 2541. อัดสำเนา.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2535.

พจนานุกรมนักเรียนฉบับปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : องค์การคำของครูสภา, 2538.

พัชรินทร์ ชีพธำรง. ทักษะในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา ในสำนักงานศึกษาธิการ

จังหวัดและอำเภอ ตามบทบาทโครงสร้างใหม่ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2536. อัดสำเนา.

พัฒนา สุขประเสริฐ. กลยุทธ์ในการฝึกอบรม กรุงเทพฯ : บริษัทเท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล

พอลิเคชั่น จำกัด, 2540.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียนเบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :

ไทยวัฒนาพานิช, 2513.

พยอม วงศ์สารศรี. "ความเข้าใจพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี," กฎหมายธุรกิจ.

1(2) : 54 - 56 ; ตุลาคม – ธันวาคม 2538.

พาชื่น บุญเจริญ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัทคู่แข่งจำกัด (มหาชน), 2539.

พิมลพร รอดเรืองศรี. การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ

ศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.

✶ มานิตย์ รัตนปัญญา. ความต้องการพัฒนาทักษะ : การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

เขตการศึกษา 1. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร, 2541. อัดสำเนา.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525. กรุงเทพฯ :

อักษรเจริญทัศน์, 2539.

ล้วน สายยศ. "เทคนิคการวัดบุคลิกภาพ," ศึกษาศาสตร์. 1(1) : 68 - 73 ; กันยายน 2538.

วัลลดา สุขมาก. การมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, 2534.

- วิจิตร วรุตบางกูร. "ความคิดสร้างสรรค์," สารานุกรมศึกษาศาสตร์. (2) : 31 – 34 ; มกราคม - ธันวาคม 2531.
- วิจิตร อวະกุล. การฝึกอบรม กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- วินิจ นาควิเชียร. การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา, 2535. อุดมศึกษา.
- วิรัตน์ บัวขาว. "เส้นทางสู่ผู้บริหารมืออาชีพ, ทำอย่างไร," เพิ่มผลผลิต. 33(9) : 13 - 17 ; พฤษภาคม - มิถุนายน 2538.
- วีรกุล จินดาโชติ. ความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อุดมศึกษา.
- วิระ สุภากิจ. การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration). กรุงเทพฯ : เอกสารประกอบการสอนวิชา บห 513 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. "การสร้างวิสัยทัศน์ : คิดให้ได้ – สื่อให้เป็น ปฏิบัติล่วงหน้า," สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 24 : 35 - 44 ; กรกฎาคม – ธันวาคม 2541.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. "แนวคิดในการบริหารสถาบันการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ," ใน ครุศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต และครุศาสตร์ มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. "หลักเกณฑ์และความรู้ทั่วไปในการจัดการ," ใน องค์การและการจัดการ. หน้า 1 - 105. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา, 2539.
- สมชัย ศิริวิญญูรัตน์. ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 5. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อุดมศึกษา.
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2513.
- สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2538.
- สมศักดิ์ เกี้ยวกิ่งแก้ว. "หลักการจูงใจให้คนทำงาน," ข่าวสารกองบริหารการศึกษา. 5(48) : 5 – 14 ; มิถุนายน 2537.

- สุทิศ ทองสนิทกาญจน์. ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2536. อัดสำเนา.
- สุพล วังสินธุ์. "ยุทธวิธีเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์," แนะแนว. 29(156) : 35 – 40 ; ธันวาคม 2537 – มกราคม 2538.
- สุพิจญ์ ไพฑูรย์. บุคลิกภาพและความสามารถในการงานบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.
- สุเมธ แสงนิมน์. ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด. กรุงเทพฯ : กมลการพิมพ์, 2539.
- ✕ สุริย์ สุเมธินฤมิตร. ประมวลศัพท์ทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2538.
- สุวิมล จินฉนพงษ์. ความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.
- เสนอ อินทรสุขศรี. "มนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับ," ข่าวสารกองบริการการศึกษา. 5(51) : 18 - 28 ; กันยายน - ตุลาคม 2537.
- ✎ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. "ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา," เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539.
- โสภา ชปิลมันน์. "บุคลิกภาพ : ความสำคัญและการพัฒนาในยุคโลกาภิวัตน์," ราชบัณฑิตยสถาน. 22(1) : 57 - 84 ; ตุลาคม - ธันวาคม 2539.
- หฤทัย ปุระเศรณี. Pocket MBA ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : บริษัทคู่แข่ง, 2539.

เอกสารภาษาลาว

กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. "ตัวกำหนดด้านการศึกษา," ใน แผนกสังสรวมสถิติ-แผนการ.

เวียงจันทน์ : ม.ป.ท., 1995.

คำขัน สุลิยะเดค. การคุ้มครองโรงเรียน เวียงจันทน์ : วิสาหกิจการพิมพ์จำหน่ายศึกษา, 1996.

ธีระ รุญเจริญ. "รายงานการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 - 13 สิงหาคม ถึง 15 กันยายน 1998,"

ใน โครงการการปกครองและคุ้มครองการศึกษา. เวียงจันทน์ : กรมจัดตั้งและ

พนักงานกระทรวงศึกษาธิการ, 1998.

ธีระ รุญเจริญ และคนอื่น ๆ. ระบบการศึกษา ระบบบริหารการศึกษาและระเบียบการบริหาร

การศึกษาของ สปป.ลาว. เวียงจันทน์ : ศูนย์พัฒนาครู, 1996.

บัวลิน วงพะจัน. การบริหารการศึกษา. เวียงจันทน์ : วิสาหกิจการพิมพ์จำหน่ายศึกษา, 1996.

บุญทัน สมดี. ระบบบริหารการศึกษา. เวียงจันทน์ : วิสาหกิจการพิมพ์จำหน่ายศึกษา, 1996.

บุญเถิง จันมะณี, เจริญทอง สิดทิว และพัน จำปาทอง. ระบบการศึกษา ระบบบริหารการ

ศึกษา และระเบียบการบริหารการศึกษาของสปป.ลาว. เวียงจันทน์ : ศูนย์พัฒนาครู,

1996.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. โครงการการปกครองและคุ้มครองการศึกษา. เวียงจันทน์ : กรมจัดตั้ง

และพนักงาน กระทรวงศึกษาธิการ, 1998.

_____. แผนพัฒนาการศึกษาแต่ปี ค.ศ. 1996 – ค.ศ. 2000. เวียงจันทน์ : โรงพิมพ์

กระทรวงศึกษาธิการ, 1995.

_____. ยุทธศาสตร์การศึกษาสำหรับระยะนี้ถึงปี ค.ศ. 2000. เวียงจันทน์ : โรงพิมพ์

กระทรวงศึกษาธิการ, 1987.

สามัญและอนุบาลศึกษา, กรม. หลักการคุ้มครองและระเบียบโรงเรียนสามัญและอนุบาลศึกษา

เวียงจันทน์ : วิสาหกิจจำหน่ายศึกษา, 1997.

เอกสารภาษาอังกฤษ

- Bell, Les. **Managing Teams in Secondary Schools**. London : Routledge, 1992.
- Best, John W. **Research in Education**. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1981.
- Chaleun, Souvong. "Laos," in **Report 1994 Planning Meeting Asian / Pacific Joint Production Programme of Materials for Neo - Literates in Rural Areas (AJP)**. p.38 - 42. Tokyo : UNESCO (ACCU), 1995.
- ✓ Drake, Thelbert L. and William H. Roe. **The Principalship**. 3rd ed. New York : Macmillan, 1986.
- Everard, Bertie and Geoffrey Morris. **Effective School Management**. 2nd ed. London : Paul Chapman, 1990.
- Gibson, Jane Whitney and Richard M. Hodgetts. **Organizational Communication : A Managerial Perspective**. 2nd ed. New York : Harper Collins, 1991.
- Glidewell, John C. "How CEOs Change Their Minds," in **Cognitive Perspectives on Educational Leadership**. p.34 - 53. New York : Amsterdam Avenue, 1993.
- Gordon, Judith R. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**. 3rd ed. Boston : Allynand Bacon, 1991.
- Hergenhahn, B.R. **An Introduction to Theories of Personality**. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1990.
- ✓ Jackson, Thomas Raymond, Jr. "Effects of Organizational Structure on New Housing Professionals' Development of Effective Mid - Level Administrative Skills," **Dissertation Abstracts International - A**. (CD - ROM). 57(08) : 1995.
Available : UMI ; Dissertation Abstracts (February, 1997). 1999.
- Katz, Robert L. "Skill of An Effective Administrator," **Harvard Business Review**. 52(5) : 90 - 102 ; September - October, 1974.
- Koontz, Harold and Heinz Weihrich. **Essentials of Management**. 5th ed. New York : McGraw - Hill, 1990.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 5th ed. New York : McGraw - Hill, 1989.
- ✓ Mondy, Wayne R. and Shane R. Premeaux. **Management : Concepts, Practices and Skills**. 7th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1995.

- Msolla, Joyce Jeremiah. "Assessing Administrative Skills and Knowledge of Teachers' – College Principals in Tanzania," **Dissertation Abstracts International - A.** (CD - ROM). 33(01) : 1993. Available : UMI ; Dissertation Abstracts (February, 1995). 1999.
- Paisey, Alan. **Organization and Management in Schools Perspectives for Practising Teachers and Governors.** 2nd ed. London : Longman, 1992.
- Pervin, Lawrence A. **Personality : Theory, Assessment, and Research.** 3rd ed. New York : John Wiley, 1980.
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications.** 2nd ed. London, New Jersey : Prentice - Hall, 1983.
- Schermerhorn, John R., JR. James G. Hunt and Richard N. Osborn. **Managing Organizational Behavior.** 4th ed. New York : John Wiley & Sons, 1991.
- Sergiovanni, Thomas. J. and Robert J. Starratt. **Supervision : Human Perspectives.** 2nd ed. New York : McGraw - Hill, 1979.
- Sitterly, Connie. **The Woman Manager : How to Develop Essential Skills for Success.** London : Kogan Page, 1993.
- Sometip, Talerngsok. "A Study of the Perceived Importance of Managerial Skills of Educational Administrators," **Dissertation Abstracts International - A.** (CD-ROM). 45(09) : 1984. Available : UMI ; Dissertation Abstracts (Mach, 1985). 1999.
- > Tillotson, Elizabeth Ann. "An Analysis of Technical, Human and Conceptual Skill among Student Affairs Administrators in Higher Education," **Dissertation Abstracts International - A.** (CD - ROM). 57(01) : 1995. Available : UMI ; Dissertation Abstracts (July, 1996). 1999.





ภาคผนวก ก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะทางความรู้ความคิด ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 70)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	ทักษะทางความรู้ความคิด			
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.37	0.54	ปานกลาง
2.	ข้าพเจ้าได้ประเมินผลการทำงานของครูอาจารย์	3.59	0.86	มาก
3.	ข้าพเจ้าใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	3.37	0.85	ปานกลาง
4.	ข้าพเจ้าใช้บทบาทหน้าที่ในการทำงานให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3.04	0.88	ปานกลาง
5.	ข้าพเจ้าเลือกใช้วิธีการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำ งานได้อย่างถูกต้องตามความต้องการ	3.60	0.73	มาก
6.	ข้าพเจ้าได้บริหารเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.53	0.74	มาก
7.	ข้าพเจ้าอ่านหนังสือวารสารต่าง ๆ เพื่อทราบแนว คิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารโรงเรียน	3.31	0.81	ปานกลาง
8.	ข้าพเจ้าได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครู อาจารย์เป็นประจำ	3.20	0.84	ปานกลาง
9.	ข้าพเจ้าได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ไปให้คณะครูตามความเหมาะสม	3.67	0.76	มาก
	รวม	3.41	0.46	ปานกลาง

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 70)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	ทักษะทางเทคนิค			
1.	ข้าพเจ้าใช้แผนปฏิบัติการเป็นแนวทางในการทำงาน	3.19	0.89	ปานกลาง
2.	ข้าพเจ้าได้จัดทำแผนการใช้งบประมาณของโรงเรียน	3.74	0.70	มาก
3.	ข้าพเจ้าใช้เทคนิควิธีการควบคุมการทำงานของครูอาจารย์	2.90	0.80	ปานกลาง
4.	ข้าพเจ้าได้แนะนำวิธีจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ	3.61	0.75	มาก
5.	ข้าพเจ้าได้ใช้วิธีประชาสัมพันธ์โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ	3.53	0.91	มาก
6.	ข้าพเจ้าใช้รูปแบบการประชุมสัมมนาทางวิชาการที่น่าสนใจ	3.59	0.75	มาก
7.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการหลากหลายในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอาจารย์	3.74	0.61	มาก
8.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการเก็บรักษาอุปกรณ์การเรียนการสอนให้ครูอาจารย์	3.34	0.90	ปานกลาง
9.	ข้าพเจ้าปรับใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์	3.96	0.58	มาก
10.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการใช้เทคโนโลยีใหม่ให้ครูอาจารย์	3.73	0.54	มาก
	รวม	3.53	0.47	มาก

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะทางการศึกษาและการสอน
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 70)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	ทักษะทางการศึกษาและการสอน			
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ	3.90	0.76	มาก
2.	ข้าพเจ้าได้บริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	3.43	0.84	ปานกลาง
3.	ข้าพเจ้าได้นิเทศการเรียนการสอนให้ครูอาจารย์	4.04	0.69	มาก
4.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับความ ต้องการของชุมชน	4.24	0.73	มาก
5.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาครูอาจารย์ให้มีความก้าวหน้า ทางวิชาการ	4.30	0.79	มาก
6.	ข้าพเจ้าได้นำผลการทดสอบนักเรียนมาใช้เพื่อ ปรับปรุงหลักสูตร	4.49	0.76	มาก
7.	ข้าพเจ้าได้สนับสนุนให้ครูอาจารย์พัฒนาวิธีการ วัดผลแบบใหม่	4.31	0.58	มาก
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ครูอาจารย์พัฒนาวิธีการสอน แบบเอนักเรียนเป็นศูนย์กลาง	4.20	0.73	มาก
	รวม	4.11	0.42	มาก

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะทางมนุษย์ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 70)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	ทักษะทางมนุษย์			
1.	ข้าพเจ้าให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ที่เอาใจใส่ใน การสอน	4.13	0.56	มาก
2.	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญกับปัญหา ในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.33	0.70	มาก
3.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มาติดต่องาน	4.19	0.64	มาก
4.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการเป็นอยู่ของ ครูอาจารย์	4.40	0.69	มาก
5.	ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างดีกับชุมชนที่ โรงเรียนตั้งอยู่	4.13	0.66	มาก
6.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการเป็นอยู่ของ นักเรียน	4.37	0.73	มาก
7.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้องค์การจัดตั้งมหาชนได้ เคลื่อนไหวอย่างเต็มส่วน	4.29	0.73	มาก
	รวม	4.26	0.46	มาก

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะทางความคิดรวบยอดของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 70)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	ทักษะทางความคิดรวบยอด			
1.	ข้าพเจ้าบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลัก	4.33	0.83	มาก
2.	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาอย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ	4.29	0.74	มาก
3.	ข้าพเจ้าจัดโครงสร้างของงานเหมาะสมกับความสามารถของครูอาจารย์	4.20	0.77	มาก
4.	ข้าพเจ้าสรรหาความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ	4.39	0.80	มาก
5.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน	4.47	0.58	มาก
6.	ข้าพเจ้าวิเคราะห์งานของหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษา	4.24	0.65	มาก
7.	ข้าพเจ้าใช้ทีมงานในการปฏิบัติงาน	4.36	0.59	มาก
	รวม	4.32	0.53	มาก

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะทาง
ความรู้ความคิด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 70)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	ทักษะทางความรู้ความคิด			
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.34	0.81	ปานกลาง
2.	ข้าพเจ้าได้ประเมินผลการทำงานของครูอาจารย์	3.80	0.67	มาก
3.	ข้าพเจ้าใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	3.76	0.69	มาก
4.	ข้าพเจ้าใช้บทบาทหน้าที่ในการทำงานให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3.91	0.58	มาก
5.	ข้าพเจ้าเลือกใช้วิธีการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำ งานได้อย่างถูกต้องตามความต้องการ	3.69	0.71	มาก
6.	ข้าพเจ้าได้บริหารเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.47	0.83	ปานกลาง
7.	ข้าพเจ้าอ่านหนังสือวารสารต่าง ๆ เพื่อทราบแนว คิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารโรงเรียน	3.26	0.81	ปานกลาง
8.	ข้าพเจ้าได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครู อาจารย์เป็นประจำ	3.56	0.79	มาก
9.	ข้าพเจ้าได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ไปให้คณะครูตามความเหมาะสม	3.37	0.76	ปานกลาง
	รวม	3.57	0.48	มาก

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 70)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	ทักษะทางเทคนิค			
1.	ข้าพเจ้าใช้แผนปฏิบัติการเป็นแนวทางในการทำงาน	3.70	0.71	มาก
2.	ข้าพเจ้าได้จัดทำแผนการใช้งบประมาณของโรงเรียน	3.14	0.79	ปานกลาง
3.	ข้าพเจ้าใช้เทคนิควิธีการควบคุมการทำงานของครูอาจารย์	3.56	0.88	มาก
4.	ข้าพเจ้าได้แนะนำวิธีจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ	3.54	0.77	มาก
5.	ข้าพเจ้าได้ใช้วิธีประชาสัมพันธ์โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ	3.84	0.77	มาก
6.	ข้าพเจ้าใช้รูปแบบการประชุมสัมมนาทางวิชาการที่น่าสนใจ	3.81	0.67	มาก
7.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการหลากหลายในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอาจารย์	3.83	0.68	มาก
8.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการเก็บรักษาอุปกรณ์การเรียนการสอนให้ครูอาจารย์	3.91	0.79	มาก
9.	ข้าพเจ้าปรับใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์	3.93	0.62	มาก
10.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการใช้เทคโนโลยีใหม่ให้ครูอาจารย์	3.46	0.77	ปานกลาง
	รวม	3.67	0.49	มาก

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะทาง การศึกษาและการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 70)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	ทักษะทางการศึกษาและการสอน			
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ	3.63	0.75	มาก
2.	ข้าพเจ้าได้บริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	4.07	0.55	มาก
3.	ข้าพเจ้าได้นิเทศการเรียนการสอนให้ครูอาจารย์	4.31	0.69	มาก
4.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับความ ต้องการของชุมชน	4.06	0.74	มาก
5.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาครูอาจารย์ให้มีความก้าวหน้า ทางวิชาการ	4.04	0.71	มาก
6.	ข้าพเจ้าได้นำผลการทดสอบนักเรียนมาใช้เพื่อ ปรับปรุงหลักสูตร	4.17	0.72	มาก
7.	ข้าพเจ้าได้สนับสนุนให้ครูอาจารย์พัฒนาวิธีการ วัดผลแบบใหม่	4.14	0.77	มาก
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ครูอาจารย์พัฒนาวิธีการสอน แบบเอนักเรียนเป็นศูนย์กลาง	4.06	0.61	มาก
	รวม	4.06	0.42	มาก

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการในการพัฒนา ทักษะทาง
มนุษย์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 70)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	ทักษะทางมนุษย์			
1.	ข้าพเจ้าให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ที่เอาใจใส่ใน การสอน	4.14	0.71	มาก
2.	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญกับปัญหา ในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.21	0.68	มาก
3.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มาติดต่องาน	4.17	0.68	มาก
4.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการเป็นอยู่ของ ครูอาจารย์	4.49	0.63	มาก
5.	ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างดีกับชุมชนที่ โรงเรียนตั้งอยู่	4.00	0.78	มาก
6.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการเป็นอยู่ของ นักเรียน	4.30	0.71	มาก
7.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้องค์การจัดตั้งมหาชนได้ เคลื่อนไหวอย่างเต็มส่วน	4.26	0.74	มาก
	รวม	4.22	0.48	มาก

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะทาง
ความคิดรวบยอด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 70)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	ทักษะทางความคิดรวบยอด			
1.	ข้าพเจ้าบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ของ โรงเรียนเป็นหลัก	4.23	0.80	มาก
2.	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาอย่างรอบคอบก่อนการ ตัดสินใจ	4.27	0.76	มาก
3.	ข้าพเจ้าจัดโครงสร้างของงานเหมาะสมกับ ความสามารถของครูอาจารย์	4.10	0.71	มาก
4.	ข้าพเจ้าสรรหาความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ	4.36	0.70	มาก
5.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการ วางแผนพัฒนาโรงเรียน	4.29	0.76	มาก
6.	ข้าพเจ้าวิเคราะห์งานของหน่วยงานอื่นเพื่อเป็น แนวทางในการจัดการศึกษา	4.50	0.68	มากที่สุด
7.	ข้าพเจ้าใช้ทีมงานในการปฏิบัติงาน	4.20	0.60	มาก
	รวม	4.28	0.55	มาก

ตาราง 29 เปรียบเทียบทักษะทางความรู้ความคิด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	วุฒิการศึกษา				t
		ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 35)		ปริญญาตรีหรือ สูงกว่า (N = 35)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางความรู้ความคิด					
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.37	0.55	3.37	0.55	0.00
2.	ข้าพเจ้าได้ประเมินผลการทำงานของครูอาจารย์	3.60	0.85	3.57	0.88	0.14
3.	ข้าพเจ้าใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.51	0.74	3.23	0.94	1.41
4.	ข้าพเจ้าใช้บทบาทหน้าที่ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.11	0.83	2.97	0.92	0.68
5.	ข้าพเจ้าเลือกใช้วิธีการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างถูกต้องตามความต้องการ	3.60	0.65	3.60	0.81	0.00
6.	ข้าพเจ้าได้บริหารเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.51	0.78	3.54	0.70	0.16
7.	ข้าพเจ้าอ่านหนังสือวารสารต่าง ๆ เพื่อทราบแนวคิด กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารโรงเรียน	3.29	0.89	3.34	0.72	0.29
8.	ข้าพเจ้าได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูอาจารย์ประจำ	3.29	0.93	3.11	0.76	0.85
9.	ข้าพเจ้าได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปให้คณะครูตามความเหมาะสม	3.63	0.73	3.71	0.79	0.47
	รวม	3.43	0.42	3.38	0.51	0.46

ตาราง 30 เปรียบเทียบทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	วุฒิการศึกษา				t
		ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 35)		ปริญญาตรีหรือ สูงกว่า (N = 35)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางเทคนิค					
1.	ข้าพเจ้าใช้แผนปฏิบัติการเป็นแนวทางใน การทำงาน	3.29	0.89	3.09	0.89	0.94
2.	ข้าพเจ้าได้จัดทำแผนการใช้งบประมาณของ โรงเรียน	3.66	0.73	3.83	0.66	1.03
3.	ข้าพเจ้าใช้เทคนิควิธีการควบคุมการทำงาน ของครูอาจารย์	2.89	0.80	2.91	0.82	0.15
4.	ข้าพเจ้าได้แนะนำวิธีจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ	3.60	0.85	3.63	0.65	0.16
5.	ข้าพเจ้าได้ใช้วิธีประชาสัมพันธ์โรงเรียนใน รูปแบบต่าง ๆ	3.71	0.75	3.34	1.03	1.73
6.	ข้าพเจ้าใช้รูปแบบการประชุมสัมมนาทาง วิชาการที่น่าสนใจ	3.60	0.78	3.57	0.74	0.16
7.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการหลากหลายในการสร้าง ขวัญและกำลังใจแก่ครูอาจารย์	3.88	0.58	3.60	0.60	2.01*
8.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการเก็บรักษาอุปกรณ์การ เรียนการสอนให้ครูอาจารย์	3.43	0.98	3.26	0.82	0.80
9.	ข้าพเจ้าปรับใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์	4.06	0.54	3.86	0.60	1.47
10.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการใช้เทคโนโลยีใหม่ให้ ครูอาจารย์	3.77	0.55	3.69	0.53	0.67
	รวม	3.59	0.46	3.48	0.48	1.00

*p < .05

ตาราง 31 เปรียบเทียบทักษะทางการศึกษาและการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	วุฒิการศึกษา				t
		ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 35)		ปริญญาตรีหรือ สูงกว่า (N = 35)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ทักษะทางการศึกษาและการสอน						
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานวิชาการอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.91	0.82	3.89	0.72	0.16
2.	ข้าพเจ้าได้บริหารหลักสูตรการเรียนการ สอนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	3.34	0.73	3.51	0.95	0.85
3.	ข้าพเจ้าได้นิเทศการเรียนการสอนให้ครู อาจารย์	3.97	0.66	4.11	0.72	0.86
4.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับ ความต้องการของชุมชน	4.26	0.78	4.23	0.69	0.16
5.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาครูอาจารย์ให้มีความก้าว หน้าทางวิชาการ	4.14	0.88	4.46	0.66	1.69
6.	ข้าพเจ้าได้นำผลการทดสอบนักเรียนมาใช้ เพื่อปรับปรุงหลักสูตร	4.26	0.82	4.71	0.62	2.63**
7.	ข้าพเจ้าได้สนับสนุนให้ครูอาจารย์พัฒนาวิธี การวัดผลแบบใหม่	4.20	0.53	4.43	0.61	1.67
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ครูอาจารย์พัฒนาวิธีการ สอนแบบเอนักเรียนเป็นศูนย์กลาง	4.09	0.82	4.31	0.63	1.31
	รวม	4.02	0.39	4.21	0.44	1.88

**p < .01

ตาราง 32 เปรียบเทียบทักษะทางมนุษย ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
วุฒิการศึกษา เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	วุฒิการศึกษา				t
		ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 35)		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า (N = 35)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางมนุษย					
1.	ข้าพเจ้าให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ ที่เอาใจใส่ในการสอน	4.06	0.54	4.20	0.58	1.06
2.	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อ เผชิญกับปัญหาใน สถานการณ์ต่าง ๆ	4.31	0.63	4.34	0.77	0.17
3.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจแก่ ผู้มาติดต่องาน	4.00	0.64	4.37	0.60	2.50*
4.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของครูอาจารย์	4.20	0.76	4.60	0.55	2.52*
5.	ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างดี กับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่	4.03	0.75	4.23	0.55	1.28
6.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของนักเรียน	4.34	0.73	4.40	0.74	0.33
7.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้องค์การ จัดตั้งมหาชนได้เคลื่อนไหว อย่างเต็มส่วน	4.26	0.85	4.31	0.58	0.33
	รวม	4.17	0.51	4.35	0.40	1.65

*p < .05

ตาราง 33 เปรียบเทียบทักษะทางความคิดรวบยอด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	วุฒิการศึกษา				t
		ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 35)		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า (N = 35)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความคิดรวบยอด ข้าพเจ้าบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นหลัก	4.20	0.87	4.46	0.78	1.30
2.	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาอย่าง รอบคอบก่อนการตัดสินใจ	4.17	0.82	4.40	0.65	1.29
3.	ข้าพเจ้าจัดโครงสร้างของงาน เหมาะสมกับความสามารถ ครูอาจารย์	4.09	0.82	4.31	0.72	1.24
4.	ข้าพเจ้าสรรหาความร่วมมือจาก หน่วยงานอื่น ๆ	4.23	0.84	4.54	0.74	1.66
5.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้คณะครู มีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาโรงเรียน	4.37	0.65	4.57	0.50	1.45
6.	ข้าพเจ้าวิเคราะห์งานของ หน่วยงานอื่นเพื่อเป็นแนว ทางในการจัดการศึกษา	4.06	0.59	4.43	0.66	2.49*
7.	ข้าพเจ้าใช้ทีมงานในการ ปฏิบัติงาน	4.14	0.55	4.57	0.56	3.24**
	รวม	4.18	0.55	4.47	0.48	2.36*

*p < .05

**p < .01

ตาราง 34 เปรียบเทียบทักษะทางความรู้ความคิด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
ประสบการณ์ในการบริหาร เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ประสบการณ์ในการบริหาร				t
		น้อยกว่า 10 ปี (N = 26)		10 ปีขึ้นไป (N = 44)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางความรู้ความคิด					
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.19	0.49	3.48	0.55	2.24*
2.	ข้าพเจ้าได้ประเมินผลการทำงานของครูอาจารย์	3.42	0.86	3.68	0.86	1.22
3.	ข้าพเจ้าใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.35	0.98	3.39	0.78	0.19
4.	ข้าพเจ้าใช้บทบาทหน้าที่ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	2.92	1.02	3.11	0.78	0.88
5.	ข้าพเจ้าเลือกใช้วิธีการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างถูกต้องตามความต้องการ	3.50	0.86	3.66	0.65	0.88
6.	ข้าพเจ้าได้บริหารเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.35	0.63	3.64	0.78	1.61
7.	ข้าพเจ้าอ่านหนังสือวารสารต่างๆ เพื่อทราบแนวคิด กลยุทธ์ใหม่ๆ ในการบริหารโรงเรียน	3.35	0.98	3.30	0.70	0.25
8.	ข้าพเจ้าได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูอาจารย์ประจำ	3.08	0.80	3.27	0.87	0.94
9.	ข้าพเจ้าได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปให้คณะครูตามความเหมาะสม	3.65	0.63	3.68	0.83	0.15
	รวม	3.31	0.49	3.47	0.44	1.36

*p < .05

ตาราง 35 เปรียบเทียบทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
ประสบการณ์ในการบริหาร เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ประสบการณ์ในการบริหาร				t
		น้อยกว่า 10 ปี (N = 26)		10 ปีขึ้นไป (N = 44)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางเทคนิค					
1.	ข้าพเจ้าใช้แผนปฏิบัติการเป็นแนวทางใน การทำงาน	3.19	0.93	3.18	0.87	0.05
2.	ข้าพเจ้าได้จัดทำแผนการใช้งบประมาณของ โรงเรียน	3.65	0.75	3.80	0.67	0.82
3.	ข้าพเจ้าใช้เทคนิควิธีการควบคุมการทำงาน ของครูอาจารย์	2.88	0.95	2.91	0.71	0.12
4.	ข้าพเจ้าได้แนะนำวิธีจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ	3.73	0.78	3.55	0.73	1.00
5.	ข้าพเจ้าได้ใช้วิธีประชาสัมพันธ์โรงเรียนใน รูปแบบต่าง ๆ	3.62	0.80	3.48	0.98	0.61
6.	ข้าพเจ้าใช้รูปแบบการประชุมสัมมนาทาง วิชาการที่น่าสนใจ	3.58	0.64	3.59	0.82	0.07
7.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการหลากหลายในการสร้าง ขวัญและกำลังใจแก่ครูอาจารย์	3.77	0.65	3.73	0.59	0.28
8.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการเก็บรักษาอุปกรณ์การ เรียนการสอนให้ครูอาจารย์	3.31	1.01	3.36	0.84	0.25
9.	ข้าพเจ้าปรับใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์	3.92	0.69	3.98	0.51	0.35
10.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการใช้เทคโนโลยีใหม่ให้ ครูอาจารย์	3.62	0.50	3.80	0.55	1.37
	รวม	3.53	0.47	3.54	0.47	0.08

ตาราง 36 เปรียบเทียบทักษะทางการศึกษาและการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ประสบการณ์ในการบริหาร				t
		น้อยกว่า 10 ปี (N = 26)		10 ปีขึ้นไป (N = 44)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางการศึกษาและ การสอน					
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานวิชาการ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.92	1.02	3.89	0.58	0.17
2.	ข้าพเจ้าได้บริหารหลักสูตร การเรียนการสอนให้เป็นไป ตามแผนที่วางไว้	3.27	0.87	3.52	0.82	1.22
3.	ข้าพเจ้าได้นิเทศการเรียน การสอนให้ครูอาจารย์	4.12	0.52	4.00	0.78	0.67
4.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาหลักสูตรให้ เหมาะสมกับความต้องการ ของชุมชน	4.31	0.62	4.20	0.80	0.57
5.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาครูอาจารย์ให้ มีความก้าวหน้าทางวิชาการ	4.27	0.72	4.32	0.83	0.25
6.	ข้าพเจ้าได้นำผลการทดสอบ นักเรียนมาใช้เพื่อปรับปรุง หลักสูตร	4.50	0.65	4.48	0.82	0.12
7.	ข้าพเจ้าได้สนับสนุนให้ครู อาจารย์พัฒนาวิธีการวัดผล แบบใหม่	4.31	0.62	4.32	0.56	0.07
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ครูอาจารย์ พัฒนาวิธีการสอนแบบเอา นักเรียนเป็นศูนย์กลาง	4.15	0.61	4.23	0.80	0.40
	รวม	4.11	0.35	4.12	0.46	0.13

ตาราง 37 เปรียบเทียบทักษะทางมนุษย ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
ประสบการณ์ในการบริหาร เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ประสบการณ์ในการบริหาร				t
		น้อยกว่า 10 ปี (N = 26)		10 ปีขึ้นไป (N = 44)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางมนุษย					
1.	ข้าพเจ้าให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ ที่เอาใจใส่ในการสอน	4.27	0.53	4.05	0.57	1.63
2.	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อ เผชิญกับปัญหาใน สถานการณ์ต่าง ๆ	4.46	0.58	4.25	0.75	1.23
3.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจแก่ ผู้มาติดต่องาน	4.23	0.59	4.16	0.68	0.45
4.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของครูอาจารย์	4.38	0.64	4.41	0.73	0.14
5.	ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างดี กับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่	4.12	0.65	4.13	0.67	0.13
6.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของนักเรียน	4.38	0.70	4.36	0.75	0.12
7.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้องค์การ จัดตั้งมหาชนได้เคลื่อนไหว อย่างเต็มส่วน	4.46	0.65	4.18	0.76	1.58
	รวม	4.33	0.42	4.22	0.48	0.95

ตาราง 38 เปรียบเทียบทักษะทางความคิดรวบยอด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
ประสบการณ์ในการบริหาร เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ประสบการณ์ในการบริหาร				t
		น้อยกว่า 10 ปี (N = 26)		10 ปีขึ้นไป (N = 44)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความคิดรวบยอด ข้าพเจ้าบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นหลัก	4.62	0.57	4.16	0.91	2.29*
2.	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาอย่าง รอบคอบก่อนการตัดสินใจ	4.38	0.64	4.23	0.80	0.85
3.	ข้าพเจ้าจัดโครงสร้างของงาน เหมาะสมกับความสามารถ ครูอาจารย์	4.42	0.64	4.07	0.82	1.89
4.	ข้าพเจ้าสรรหาความร่วมมือจาก หน่วยงานอื่น ๆ	4.42	0.64	4.36	0.89	0.30
5.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้คณะครู มีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาโรงเรียน	4.50	0.51	4.45	0.63	0.31
6.	ข้าพเจ้าวิเคราะห์งานของ หน่วยงานอื่นเพื่อเป็นแนว ทางในการจัดการศึกษา	4.42	0.50	4.14	0.70	1.82
7.	ข้าพเจ้าใช้ทีมงานในการ ปฏิบัติงาน	4.46	0.58	4.30	0.59	1.14
	รวม	4.46	0.39	4.24	0.59	1.87

*p < .05

ตาราง 39 เปรียบเทียบทักษะทางความรู้ความคิด ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	การฝึกอบรมทางการบริหาร				t
		1 ครั้ง (N = 33)		มากกว่า 1 ครั้ง (N = 37)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ทักษะทางความรู้ความคิด						
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.30	0.53	3.43	0.56	1.00
2.	ข้าพเจ้าได้ประเมินผลการทำงานของครูอาจารย์	3.52	0.94	3.65	0.79	0.65
3.	ข้าพเจ้าใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.21	0.93	3.51	0.77	1.49
4.	ข้าพเจ้าใช้บทบาทหน้าที่ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	2.97	0.98	3.11	0.77	0.66
5.	ข้าพเจ้าเลือกใช้วิธีการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างถูกต้องตามความต้องการ	3.58	0.61	3.62	0.83	0.26
6.	ข้าพเจ้าได้บริหารเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.52	0.71	3.54	0.77	0.14
7.	ข้าพเจ้าอ่านหนังสือวารสารต่าง ๆ เพื่อทราบแนวคิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารโรงเรียน	3.24	0.90	3.38	0.72	0.70
8.	ข้าพเจ้าได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูอาจารย์ประจำ	3.09	0.84	3.30	0.85	1.02
9.	ข้าพเจ้าได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปให้คณะครูตามความเหมาะสม	3.73	0.76	3.62	0.76	0.58
	รวม	3.35	0.48	3.46	0.45	1.01

ตาราง 40 เปรียบเทียบทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	การฝึกอบรมทางการบริหาร				t
		1 ครั้ง (N = 33)		มากกว่า 1 ครั้ง (N = 37)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางเทคนิค					
1.	ข้าพเจ้าใช้แผนปฏิบัติการเป็นแนวทางใน การทำงาน	3.09	0.95	3.27	0.84	0.84
2.	ข้าพเจ้าได้จัดทำแผนการใช้งบประมาณของ โรงเรียน	3.61	0.66	3.86	0.71	1.57
3.	ข้าพเจ้าใช้เทคนิควิธีการควบคุมการทำงาน ของครูอาจารย์	2.88	0.82	2.92	0.80	0.21
4.	ข้าพเจ้าได้แนะนำวิธีจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ	3.70	0.68	3.54	0.80	0.87
5.	ข้าพเจ้าได้ใช้วิธีประชาสัมพันธ์โรงเรียนใน รูปแบบต่าง ๆ	3.64	0.70	3.43	1.07	0.95
6.	ข้าพเจ้าใช้รูปแบบการประชุมสัมมนาทาง วิชาการที่น่าสนใจ	3.55	0.79	3.62	0.72	0.42
7.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการหลากหลายในการสร้าง ขวัญและกำลังใจแก่ครูอาจารย์	3.76	0.61	3.73	0.61	0.19
8.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการเก็บรักษาอุปกรณ์การ เรียนการสอนให้ครูอาจารย์	3.36	0.96	3.32	0.85	0.18
9.	ข้าพเจ้าปรับใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์	3.94	0.61	3.97	0.55	0.24
10.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการใช้เทคโนโลยีใหม่ให้ ครูอาจารย์	3.61	0.50	3.84	0.55	1.84
	รวม	3.51	0.42	3.55	0.51	0.35

ตาราง 41 เปรียบเทียบทักษะทางการศึกษาและการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหาร ในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	การฝึกอบรมทางการบริหาร				t
		1 ครั้ง (N = 33)		มากกว่า 1 ครั้ง (N = 37)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางการศึกษาและการสอน					
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ	3.88	0.78	3.92	0.76	0.22
2.	ข้าพเจ้าได้บริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	3.21	0.86	3.62	0.79	2.07*
3.	ข้าพเจ้าได้นิเทศการเรียนการสอนให้ครูอาจารย์	3.97	0.53	4.11	0.81	0.86
4.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการของชุมชน	4.12	0.74	4.35	0.72	1.32
5.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาครูอาจารย์ให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ	4.27	0.80	4.32	0.78	0.27
6.	ข้าพเจ้าได้นำผลการทดสอบนักเรียนมาใช้เพื่อปรับปรุงหลักสูตร	4.48	0.71	4.49	0.80	0.01
7.	ข้าพเจ้าได้สนับสนุนให้ครูอาจารย์พัฒนาวิธีการวัดผลแบบใหม่	4.24	0.56	4.38	0.59	0.98
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ครูอาจารย์พัฒนาวิธีการสอนแบบเอานักเรียนเป็นศูนย์กลาง	4.00	0.75	4.38	0.68	2.21*
	รวม	4.02	0.34	4.20	0.47	1.74

*p < .05

ตาราง 42 เปรียบเทียบทักษะทางมนุษย์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	การฝึกอบรมทางการบริหาร				t
		1 ครั้ง (N = 33)		มากกว่า 1 ครั้ง (N = 37)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางมนุษย์					
1.	ข้าพเจ้าให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ ที่เอาใจใส่ในการสอน	4.12	0.55	4.14	0.59	0.10
2.	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อ เผชิญกับปัญหาใน สถานการณ์ต่าง ๆ	4.42	0.61	4.24	0.76	1.09
3.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจแก่ ผู้มาติดต่องาน	4.15	0.57	4.22	0.71	0.42
4.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของครูอาจารย์	4.36	0.70	4.43	0.69	0.41
5.	ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างดี กับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่	4.18	0.64	4.08	0.68	0.64
6.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของนักเรียน	4.33	0.69	4.41	0.76	0.41
7.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้องค์การ จัดตั้งมหาชนได้เคลื่อนไหว อย่างเต็มส่วน	4.27	0.84	4.30	0.62	0.14
	รวม	4.26	0.42	4.26	0.50	0.05

ตาราง 43 เปรียบเทียบทักษะทางความคิดรวบยอด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหาร ในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	การฝึกอบรมทางการบริหาร				t
		1 ครั้ง (N = 33)		มากกว่า 1 ครั้ง (N = 37)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความคิดรวบยอด ข้าพเจ้าบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นหลัก	4.36	0.86	4.30	0.81	0.33
2.	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาอย่าง รอบคอบก่อนการตัดสินใจ	4.33	0.77	4.24	0.72	0.50
3.	ข้าพเจ้าจัดโครงสร้างของงาน เหมาะสมกับความสามารถ ครูอาจารย์	4.30	0.68	4.11	0.84	1.05
4.	ข้าพเจ้าสรรหาความร่วมมือจาก หน่วยงานอื่น ๆ	4.42	0.61	4.35	0.95	0.39
5.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้คณะครู มีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาโรงเรียน	4.48	0.57	4.46	0.61	0.18
6.	ข้าพเจ้าวิเคราะห์งานของ หน่วยงานอื่นเพื่อเป็นแนว ทางในการจัดการศึกษา	4.24	0.61	4.24	0.68	0.01
7.	ข้าพเจ้าใช้ทีมงานในการ ปฏิบัติงาน	4.27	0.57	4.43	0.60	1.13
	รวม	4.35	0.47	4.31	0.59	0.32

ตาราง 44 เปรียบเทียบทักษะทางความรู้ความคิด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
บุคลิกภาพ เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	บุคลิกภาพ				t
		แบบ ก (Type A) (N = 65)		แบบ ข (Type B) (N = 5)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด ข้าพเจ้าได้บริหารงานใน โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.38	0.52	3.20	0.84	0.73
2.	ข้าพเจ้าได้ประเมินผลการทำ งานของครูอาจารย์	3.55	0.87	4.00	0.77	1.12
3.	ข้าพเจ้าใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ เกิดประโยชน์สูงสุด	3.43	0.81	2.60	1.14	2.15
4.	ข้าพเจ้าใช้บทบาทหน้าที่ในการ ทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.12	0.82	2.00	1.00	2.91**
5.	ข้าพเจ้าเลือกใช้วิธีการสรรหา บุคลากรเข้ามาทำงาน ได้อย่าง ถูกต้องตามความต้องการ	3.57	0.73	4.00	0.71	1.28
6.	ข้าพเจ้าได้บริหารเวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3.51	0.75	3.80	0.45	1.32
7.	ข้าพเจ้าอ่านหนังสือวารสาร ต่าง ๆ เพื่อทราบแนวคิดกลยุทธ์ ใหม่ ๆ ในการบริหาร โรงเรียน	3.31	0.83	3.40	0.55	0.24
8.	ข้าพเจ้าได้แลกเปลี่ยนความคิด เห็นกับครูอาจารย์ประจำ	3.23	0.86	2.80	0.45	1.10
9.	ข้าพเจ้าได้กระจายอำนาจและ ความรับผิดชอบไปให้คณะครู ตามความเหมาะสม	3.63	0.76	4.20	0.45	1.64
	รวม	3.42	0.47	3.33	0.29	0.38

**p < .01

ตาราง 45 เปรียบเทียบทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
บุคลิกภาพ เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	บุคลิกภาพ				t
		แบบ ก (Type A) (N = 65)		แบบ ข (Type B) (N = 5)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ทักษะทางเทคนิค						
1.	ข้าพเจ้าใช้แผนปฏิบัติการเป็นแนวทางใน การทำงาน	3.32	0.88	2.60	0.86	1.54
2.	ข้าพเจ้าได้จัดทำแผนการใช้งบประมาณ ของโรงเรียน	3.72	0.70	4.00	0.71	0.86
3.	ข้าพเจ้าใช้เทคนิควิธีการควบคุมการทำ งานของครูอาจารย์	2.92	0.80	2.60	0.89	0.87
4.	ข้าพเจ้าได้แนะนำวิธีจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ	3.63	0.76	3.40	0.55	0.66
5.	ข้าพเจ้าได้ใช้วิธีประชาสัมพันธ์โรงเรียน ในรูปแบบต่าง ๆ	3.57	0.92	3.00	0.71	1.35
6.	ข้าพเจ้าใช้รูปแบบการประชุมสัมมนา ทางวิชาการที่น่าสนใจ	3.60	0.77	3.40	0.55	0.57
7.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการหลากหลายในการสร้าง ขวัญและกำลังใจแก่ครูอาจารย์	3.80	0.59	3.00	0.00	10.90**
8.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการเก็บรักษาอุปกรณ์ การเรียนการสอนให้ครูและอาจารย์	3.40	0.88	2.60	0.89	1.96
9.	ข้าพเจ้าปรับใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่มี อยู่ให้เกิดประโยชน์	3.98	0.57	3.60	0.55	1.45
10.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการใช้เทคโนโลยีใหม่ ให้ครูอาจารย์	3.72	0.55	3.80	0.45	0.31
รวม		3.56	0.47	3.20	0.18	3.51**

**p < .01

ตาราง 46 เปรียบเทียบทักษะทางการศึกษาและการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
จำแนกตามบุคลิกภาพ เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	บุคลิกภาพ				t
		แบบ ก (Type A) (N = 65)		แบบ ข (Type B) (N = 5)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางการศึกษาและการสอน ข้าพเจ้าได้บริหารงานวิชาการอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.91	0.79	3.80	0.45	0.30
2.	ข้าพเจ้าได้บริหารหลักสูตรการเรียนการ สอนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	3.46	0.85	3.00	0.71	1.18
3.	ข้าพเจ้าได้นิเทศการเรียนการสอนให้ครู อาจารย์	4.06	0.70	3.80	0.45	0.81
4.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับ ความต้องการของชุมชน	4.28	0.72	3.80	0.84	1.42
5.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาครูอาจารย์ให้มีความก้าว หน้าทางวิชาการ	4.29	0.81	4.40	0.55	0.29
6.	ข้าพเจ้าได้นำผลการทดสอบนักเรียนมาใช้ เพื่อปรับปรุงหลักสูตร	4.45	0.77	5.00	0.00	5.79**
7.	ข้าพเจ้าได้สนับสนุนให้ครูอาจารย์พัฒนาวิธี การวัดผลแบบใหม่	4.31	0.58	4.40	0.55	0.34
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ครูอาจารย์พัฒนาวิธีการ สอนแบบเอนักเรียนเป็นศูนย์กลาง	4.23	0.75	3.80	0.45	1.27
	รวม	4.12	0.44	4.00	0.15	1.41

**p < .01

ตาราง 47 เปรียบเทียบทักษะทางมนุษย ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
บุคลิกภาพ เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	บุคลิกภาพ				t
		แบบ ก (Type A) (N = 65)		แบบ ข (Type B) (N = 5)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางมนุษย					
1.	ข้าพเจ้าให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ ที่เอาใจใส่ในการสอน	4.12	0.57	4.20	0.45	0.29
2.	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อ เผชิญกับปัญหาใน สถานการณ์ต่าง ๆ	4.32	0.71	4.40	0.55	0.24
3.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจแก่ ผู้มาติดต่องาน	4.15	0.64	4.60	0.55	1.51
4.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของครูอาจารย์	4.38	0.70	4.60	0.55	1.67
5.	ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างดี กับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่	4.12	0.67	4.20	0.45	0.25
6.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของนักเรียน	4.37	0.72	4.40	0.89	0.09
7.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้องค์การ จัดตั้งมหาชนได้เคลื่อนไหว อย่างเต็มส่วน	4.31	0.72	4.00	0.71	0.91
	รวม	4.25	0.48	4.34	0.08	1.28

ตาราง 48 เปรียบเทียบทักษะทางความคิดรวบยอด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
บุคลิกภาพ เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	บุคลิกภาพ				t
		แบบ ก (Type A) (N = 65)		แบบ ข (Type B) (N = 5)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางความคิดรวบยอด					
1.	ข้าพเจ้าบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นหลัก	4.35	0.84	4.00	0.71	0.92
2.	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาอย่าง รอบคอบก่อนการตัดสินใจ	4.29	0.74	4.20	0.84	0.27
3.	ข้าพเจ้าจัดโครงสร้างของงาน เหมาะสมกับความสามารถ ครูอาจารย์	4.20	0.80	4.20	0.45	0.00
4.	ข้าพเจ้าสรรหาความร่วมมือจาก หน่วยงานอื่น ๆ	4.35	0.82	4.80	0.45	1.20
5.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้คณะครู มีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาโรงเรียน	4.46	0.59	4.60	0.55	0.51
6.	ข้าพเจ้าวิเคราะห์งานของ หน่วยงานอื่นเพื่อเป็นแนว ทางในการจัดการศึกษา	4.22	0.65	4.60	0.55	1.29
7.	ข้าพเจ้าใช้ทีมงานในการ ปฏิบัติงาน	4.38	0.60	4.00	0.00	5.13**
	รวม	4.32	0.55	4.34	0.22	0.08

**p < .01

ตาราง 49 เปรียบเทียบทักษะทางความรู้ความคิด ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
ขนาดของโรงเรียน เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางความรู้							
	ความคิด							
1.	ข้าพเจ้าได้บริหาร งานในโรงเรียน อย่างเป็นระบบ	3.17	0.51	3.42	0.61	3.45	0.51	1.79
2.	ข้าพเจ้าได้ประเมิน ผลการทำงานของ ครูอาจารย์	3.44	0.70	3.42	1.12	3.76	0.75	1.26
3.	ข้าพเจ้าใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3.06	0.87	3.58	0.84	3.42	0.83	1.90
4.	ข้าพเจ้าใช้บทบาท หน้าที่ในการทำ งานให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	2.56	0.86	2.84	0.83	3.42	0.75	7.66**
5.	ข้าพเจ้าเลือกใช้วิธี การสรรหา บุคลากรเข้ามาทำ งานได้อย่างถูกต้อง ตามความต้องการ	3.33	0.77	3.58	0.61	3.76	0.76	2.04
6.	ข้าพเจ้าได้บริหาร เวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3.50	0.62	3.42	0.69	3.61	0.83	0.39

ตาราง 49 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
7.	ข้าพเจ้าอ่านหนังสือ วารสารต่าง ๆ เพื่อ ทราบแนวคิดกลยุทธ์ ใหม่ ๆ ในการบริหาร โรงเรียน	3.28	0.57	3.16	0.90	3.42	0.87	0.67
8.	ข้าพเจ้าแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกับครู อาจารย์เป็นประจำ	3.00	0.49	3.21	1.03	3.30	0.88	0.75
9.	ข้าพเจ้าได้กระจาย อำนาจและความรับผิดชอบ ไปให้คณะครู ตามความเหมาะสม	3.61	0.70	3.58	0.77	3.76	0.79	0.41
	รวม	3.22	0.33	3.36	0.49	3.55	0.48	3.33*

*p < .05

**p < .01

ตาราง 50 เปรียบเทียบทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางเทคนิค							
1.	ข้าพเจ้าใช้แผน ปฏิบัติการเป็นแนว ทางในการทำงาน	2.94	0.87	3.21	0.86	3.30	0.92	0.96
2.	ข้าพเจ้าได้จัดทำแผน การใช้งบประมาณ ของโรงเรียน	3.56	0.62	3.74	0.65	3.85	0.76	1.04
3.	ข้าพเจ้าใช้เทคนิควิธี การควบคุมการทำ งานของครูอาจารย์	2.78	0.73	2.89	0.81	2.97	0.85	0.33
4.	ข้าพเจ้าได้แนะนำวิธี จัดเก็บรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับ โรงเรียนไว้อย่าง เป็นระบบ	3.44	0.62	3.74	0.81	3.64	0.78	0.73
5.	ข้าพเจ้าได้ใช้วิธี ประชาสัมพันธ์ โรงเรียนในรูปแบบ ต่าง ๆ	3.28	0.67	3.89	0.74	3.45	1.06	2.41
6.	ข้าพเจ้าใช้รูปแบบ การประชุมสัมมนา ทางวิชาการที่น่า สนใจ	3.50	0.62	3.53	0.96	3.67	0.69	0.36

ตาราง 50 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
7.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการ หลากหลายในการ สร้างขวัญและกำลัง ใจแก่ครูอาจารย์	3.72	0.57	3.63	0.50	3.82	0.68	0.58
8.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการ เก็บรักษาอุปกรณ์การ เรียนการสอนให้ครู อาจารย์	3.17	0.92	3.32	0.89	3.45	0.90	0.60
9.	ข้าพเจ้าปรับใช้ เทคโนโลยีการศึกษา ที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์	3.83	0.51	4.00	0.75	4.00	0.50	0.55
10.	ข้าพเจ้าได้แนะนำ การใช้เทคโนโลยี ใหม่ให้ครูอาจารย์	3.72	0.46	3.63	0.50	3.79	0.60	0.51
	รวม	3.39	0.29	3.56	0.50	3.59	0.52	1.11

ตาราง 51 เปรียบเทียบทักษะทางการศึกษาและการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางการศึกษา และการสอน							
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงาน วิชาการอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.67	0.77	3.84	0.96	4.06	0.61	1.65
2.	ข้าพเจ้าได้บริหาร หลักสูตรการเรียน การสอนให้เป็นไป ตามแผนที่วางไว้	3.06	0.87	3.26	1.05	3.73	0.57	4.63**
3.	ข้าพเจ้าได้นิเทศ การเรียนการสอนให้ ครูอาจารย์	3.94	0.64	4.05	0.71	4.09	0.72	0.26
4.	ข้าพเจ้าได้พัฒนา หลักสูตรให้เหมาะ สมกับความต้องการ ของชุมชน	4.11	0.83	4.37	0.60	4.24	0.75	0.57
5.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาครู อาจารย์ให้มีความ ก้าวหน้าทางวิชาการ	4.11	0.83	4.21	0.92	4.45	0.67	1.29
6.	ข้าพเจ้าได้นำผลการ ทดสอบนักเรียนมา ใช้เพื่อปรับปรุง หลักสูตร	4.50	0.71	4.63	0.60	4.39	0.86	0.59

ตาราง 51 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
7.	ข้าพเจ้าได้สนับสนุนให้ ครูอาจารย์พัฒนา วิธีการวัดผล แบบใหม่	4.11	0.58	4.37	0.60	4.39	0.56	1.53
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ ครูอาจารย์พัฒนาวิธี การสอนแบบเอา นักเรียนเป็น ศูนย์กลาง	4.00	0.69	4.42	0.84	4.18	0.68	1.56
	รวม	3.94	0.42	4.14	0.42	4.19	0.41	2.29

**p < .01

ตาราง 52 เปรียบเทียบทักษะทางมนุษย ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางมนุษย ข้าพเจ้าให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ที่ เอาใจใส่ในการสอน	4.11	0.47	4.26	0.56	4.06	0.61	0.79
2.	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อ เผชิญกับปัญหาใน สถานการณ์ต่าง ๆ	4.06	0.64	4.53	0.70	4.36	0.70	2.27
3.	ข้าพเจ้าสร้างความ พึงพอใจแก่ผู้มา ต่อต่องาน	3.89	0.58	4.37	0.60	4.24	0.66	2.97
4.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของครูอาจารย์	4.06	0.80	4.37	0.60	4.61	0.61	4.07*
5.	ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างดี กับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่	4.00	0.49	4.26	0.73	4.12	0.70	0.74
6.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของนักเรียน	4.11	0.68	4.58	0.61	4.39	0.79	2.01
7.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้องค์การจัด ตั้งมหาชนได้เคลื่อนไหว อย่างเต็มส่วน	4.22	0.81	4.32	0.89	4.30	0.59	0.09
	รวม	4.06	0.44	4.38	0.48	4.30	0.45	2.54

*p < .05

ตาราง 53 เปรียบเทียบทักษะทางความคิดรวบยอด ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางความคิด							
	รวบยอด							
1.	ข้าพเจ้าบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์ของ โรงเรียนเป็นหลัก	4.17	0.86	4.32	0.82	4.42	0.83	0.56
2.	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหา อย่างรอบคอบ ก่อนการตัดสินใจ	4.22	0.81	4.32	0.89	4.30	0.64	0.09
3.	ข้าพเจ้าจัดโครงสร้าง ของงานเหมาะสมกับ ความสามารถของครู อาจารย์	4.28	0.67	4.37	0.83	4.06	0.79	1.08
4.	ข้าพเจ้าสรรหาความ ร่วมมือจากหน่วยงาน อื่น ๆ	4.33	0.59	4.32	0.95	4.45	0.83	0.23
5.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ คณะครูมีส่วนร่วมใน การวางแผนพัฒนา โรงเรียน	4.39	0.61	4.58	0.61	4.45	0.56	0.51

ตาราง 53 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
6.	ข้าพเจ้าวิเคราะห์งาน ของหน่วยงานอื่น เพื่อเป็นแนวทางใน การจัดการศึกษา	4.06	0.73	4.37	0.50	4.27	0.67	1.15
7.	ข้าพเจ้าใช้ทีมงาน ในการปฏิบัติงาน	4.22	0.55	4.37	0.60	4.42	0.61	0.68
	รวม	4.24	0.49	4.38	0.55	4.34	0.55	0.34

ตาราง 54 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	วุฒิการศึกษา				t
		ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 35)		ปริญญาตรีหรือสูง กว่า (N = 35)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด ข้าพเจ้าได้บริหารงานใน โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.43	0.85	3.26	0.78	0.88
2.	ข้าพเจ้าได้ประเมินผลการทำงาน ของครูอาจารย์	3.89	0.63	3.71	0.71	1.07
3.	ข้าพเจ้าใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ เกิดประโยชน์สูงสุด	3.86	0.69	3.66	0.68	1.22
4.	ข้าพเจ้าใช้บทบาทหน้าที่ในการ ทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.89	0.72	3.94	0.42	0.41
5.	ข้าพเจ้าเลือกใช้วิธีการสรรหา บุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่าง ถูกต้องตามความต้องการ	3.63	0.77	3.74	0.66	0.67
6.	ข้าพเจ้าได้บริหารเวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3.63	0.88	3.31	0.76	1.60
7.	ข้าพเจ้าอ่านหนังสือวารสาร ต่าง ๆ เพื่อทราบแนวคิดกลยุทธ์ ใหม่ ๆ ในการบริหารโรงเรียน	3.20	0.87	3.31	0.76	0.59
8.	ข้าพเจ้าได้แลกเปลี่ยนความคิด เห็นกับครูอาจารย์ประจำ	3.60	0.78	3.51	0.82	0.45
9.	ข้าพเจ้าได้กระจายอำนาจและ ความรับผิดชอบไปให้คณะครู ตามความเหมาะสม	3.26	0.78	3.49	0.74	1.26
	รวม	3.60	0.48	3.55	0.49	0.41

ตาราง 55 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	วุฒิการศึกษา				t
		ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 35)		ปริญญาตรีหรือ สูงกว่า (N = 35)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ทักษะทางเทคนิค						
1.	ข้าพเจ้าใช้แผนปฏิบัติการเป็นแนวทางใน การทำงาน	3.63	0.69	3.77	0.73	0.84
2.	ข้าพเจ้าได้จัดทำแผนการใช้งบประมาณ ของโรงเรียน	3.11	0.72	3.17	0.86	0.30
3.	ข้าพเจ้าใช้เทคนิควิธีการควบคุม การทำงานของครูอาจารย์	3.57	0.88	3.54	0.89	0.14
4.	ข้าพเจ้าได้แนะนำวิธีจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ	3.74	0.70	3.34	0.80	2.22*
5.	ข้าพเจ้าได้ใช้วิธีประชาสัมพันธ์โรงเรียน ในรูปแบบต่าง ๆ	3.80	0.80	3.89	0.76	0.46
6.	ข้าพเจ้าใช้รูปแบบการประชุมสัมมนาทาง วิชาการที่น่าสนใจ	4.03	0.66	3.60	0.60	2.83**
7.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการหลากหลายในการสร้าง ขวัญและกำลังใจแก่ครูอาจารย์	3.80	0.68	3.86	0.69	0.35
8.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการเก็บรักษาอุปกรณ์ การเรียนการสอนให้ครูอาจารย์	3.80	0.93	4.03	0.62	1.21
9.	ข้าพเจ้าปรับใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่ มีอยู่ให้เกิดประโยชน์	4.03	0.66	3.83	0.57	1.35
10.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการใช้ เทคโนโลยีใหม่ให้ครูอาจารย์	3.40	0.74	3.51	0.82	0.61
รวม		3.69	0.50	3.65	0.49	0.31

*p < .05 **p < .01

ตาราง 56 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการศึกษาและการสอนของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	วุฒิการศึกษา				t
		ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 35)		ปริญญาตรีหรือสูง กว่า (N = 35)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางการศึกษาและ การสอน					
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานวิชาการอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.60	0.74	3.66	0.77	0.32
2.	ข้าพเจ้าได้บริหารหลักสูตรการเรียน การสอนให้เป็นไปตามแผนที่วาง ไว้	3.94	0.54	4.20	0.53	2.01*
3.	ข้าพเจ้าได้นิเทศการเรียน การสอนให้ครูอาจารย์	4.26	0.66	4.37	0.73	0.69
4.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะ สมกับความต้องการของชุมชน	3.91	0.74	4.20	0.72	1.63
5.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาครูอาจารย์ให้ มีความก้าวหน้าทางวิชาการ	4.03	0.71	4.06	0.73	0.17
6.	ข้าพเจ้าได้นำผลการทดสอบนักเรียน มาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร	4.11	0.72	4.23	0.73	0.66
7.	ข้าพเจ้าได้สนับสนุนให้ครูอาจารย์ พัฒนาวิธีการวัดผลแบบใหม่	4.02	0.82	4.26	0.70	1.25
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ครูอาจารย์พัฒนา วิธีการสอนแบบเอนักเรียนเป็น ศูนย์กลาง	3.94	0.64	4.17	0.57	1.58
	รวม	3.98	0.41	4.14	0.41	1.67

*p < .05

ตาราง 57 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	วุฒิการศึกษา				t
		ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 35)		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า (N = 35)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางมนุษย์					
1.	ข้าพเจ้าให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ ที่เอาใจใส่ในการสอน	4.11	0.76	4.17	0.66	0.34
2.	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อ เผชิญกับปัญหาใน สถานการณ์ต่าง ๆ	4.06	0.73	4.37	0.60	1.98
3.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจแก่ ผู้มาติดต่องาน	4.06	0.82	4.29	0.52	1.42
4.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของครูอาจารย์	4.34	0.64	4.63	0.60	1.93
5.	ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างดี กับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่	3.83	0.75	4.17	0.79	1.87
6.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของนักเรียน	4.14	0.73	4.46	0.66	1.89
7.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้องค์การ จัดตั้งมหาชนได้เคลื่อนไหว อย่างเต็มส่วน	4.17	0.82	4.34	0.64	0.97
	รวม	4.10	0.51	4.35	0.41	2.21*

*p < .05

ตาราง 58 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความคิดรวบยอด ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	วุฒิการศึกษา				t
		ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 35)		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า (N = 35)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความคิดรวบยอด ข้าพเจ้าบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นหลัก	4.14	0.85	4.31	0.76	0.89
2.	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาอย่าง รอบคอบก่อนการตัดสินใจ	4.14	0.81	4.40	0.70	1.43
3.	ข้าพเจ้าจัดโครงสร้างของงาน เหมาะสมกับความสามารถ ครูอาจารย์	4.00	0.64	4.20	0.76	1.19
4.	ข้าพเจ้าสรรหาความร่วมมือจาก หน่วยงานอื่น ๆ	4.26	0.74	4.46	0.66	1.19
5.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้คณะครู มีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาโรงเรียน	4.11	0.80	4.46	0.70	1.19
6.	ข้าพเจ้าวิเคราะห์งานของ หน่วยงานอื่นเพื่อเป็นแนว ทางในการจัดการศึกษา	4.29	0.79	4.71	0.46	2.78**
7.	ข้าพเจ้าใช้ทีมงานในการ ปฏิบัติงาน	4.09	0.61	4.31	0.58	1.60
	รวม	4.14	0.58	4.41	0.49	2.04*

*p < .05

**p < .01

ตาราง 59 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ประสบการณ์ในการบริหาร				t
		น้อยกว่า 10 ปี (N = 26)		10 ปีขึ้นไป (N = 44)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด ข้าพเจ้าได้บริหารงานใน โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.15	0.88	3.45	0.76	1.51
2.	ข้าพเจ้าได้ประเมินผลการทำ งานของครูอาจารย์	3.73	0.78	3.84	0.61	0.66
3.	ข้าพเจ้าใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ เกิดประโยชน์สูงสุด	3.65	0.69	3.82	0.69	0.96
4.	ข้าพเจ้าใช้บทบาทหน้าที่ในการ ทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.88	0.65	3.93	0.55	0.32
5.	ข้าพเจ้าเลือกใช้วิธีการสรรหา บุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่าง ถูกต้องตามความต้องการ	3.69	0.74	3.68	0.71	0.06
6.	ข้าพเจ้าได้บริหารเวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3.31	0.68	3.57	0.90	1.37
7.	ข้าพเจ้าอ่านหนังสือวารสาร ต่าง ๆ เพื่อทราบแนวคิดกลยุทธ์ ใหม่ ๆ ในการบริหารโรงเรียน	3.35	0.89	3.20	0.77	0.70
8.	ข้าพเจ้าได้แลกเปลี่ยนความคิด เห็นกับครูอาจารย์ประจำ	3.69	0.79	3.48	0.79	1.10
9.	ข้าพเจ้าได้กระจายอำนาจและ ความรับผิดชอบไปให้คณะครู ตามความเหมาะสม	3.31	0.79	3.41	0.77	0.53
	รวม	3.53	0.52	3.60	0.46	0.57

ตาราง 60 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ประสบการณ์ในการบริหาร				t
		น้อยกว่า 10 ปี (N = 26)		10 ปีขึ้นไป (N = 44)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางเทคนิค					
1.	ข้าพเจ้าใช้แผนปฏิบัติการส่งแนวทาง ในการทำงาน	3.65	0.80	3.73	0.66	0.42
2.	ข้าพเจ้าได้จัดทำแผนการใช้งบ ประมาณของโรงเรียน	2.96	0.77	3.25	0.78	1.50
3.	ข้าพเจ้าใช้เทคนิควิธีการควบคุมการ ทำงานของครูอาจารย์	3.50	0.86	3.59	0.90	0.42
4.	ข้าพเจ้าได้แนะนำวิธีจัดเก็บรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนไว้อย่าง เป็นระบบ	3.65	0.63	3.48	0.85	0.92
5.	ข้าพเจ้าได้ใช้วิธีประชาสัมพันธ์ โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ	4.00	0.85	3.75	0.72	1.31
6.	ข้าพเจ้าใช้รูปแบบการประชุม สัมมนาทางวิชาการที่น่าสนใจ	3.81	0.75	3.82	0.62	0.60
7.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการหลากหลายในการ สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอาจารย์	3.88	0.82	3.80	0.59	0.53
8.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการเก็บรักษาอุปกรณ์ การเรียนการสอนให้ครูอาจารย์	3.88	0.77	3.93	0.82	0.24
9.	ข้าพเจ้าปรับใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่มี อยู่ให้เกิดประโยชน์	3.88	0.59	3.95	0.65	0.45
10.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการใช้เทคโนโลยี ใหม่ให้ครูอาจารย์	3.38	0.85	3.50	0.73	0.60
	รวม	3.66	0.51	3.68	0.48	0.15

ตาราง 61 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการศึกษาและการสอน ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ประสบการณ์ในการบริหาร				t
		น้อยกว่า 10 ปี (N = 26)		10 ปีขึ้นไป (N = 44)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางการศึกษาและ การสอน					
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานวิชาการ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.58	0.76	3.66	0.75	0.44
2.	ข้าพเจ้าได้บริหารหลักสูตรการเรียน การสอนให้เป็นไปตามแผน ที่วางไว้	4.00	0.40	4.11	0.62	0.93
3.	ข้าพเจ้าได้นิเทศการเรียนการสอนให้ ครูอาจารย์	4.38	0.57	4.27	0.76	0.65
4.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะ สมกับความต้องการของชุมชน	4.15	0.68	4.00	0.78	0.84
5.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาครูอาจารย์ให้มีความ ก้าวหน้าทางวิชาการ	3.85	0.73	4.16	0.68	1.81
6.	ข้าพเจ้าได้นำผลการทดสอบนักเรียน มาใช้เพื่อปรับปรุงหลักสูตร	4.31	0.68	4.09	0.74	1.22
7.	ข้าพเจ้าได้สนับสนุนให้ครูอาจารย์ พัฒนาวิธีการวัดผลแบบใหม่	4.15	0.78	4.14	0.77	0.09
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ครูอาจารย์ พัฒนาวิธีการสอนแบบเอา นักเรียนเป็นศูนย์กลาง	4.15	0.46	4.00	0.68	1.02
	รวม	4.07	0.35	4.05	0.46	0.18

ตาราง 62 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ประสบการณ์ในการบริหาร				t
		น้อยกว่า 10 ปี (N = 26)		10 ปีขึ้นไป (N = 44)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางมนุษย์					
1.	ข้าพเจ้าให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ ที่เอาใจใส่ในการสอน	4.15	0.61	4.14	0.77	0.10
2.	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อ เผชิญกับปัญหาใน สถานการณ์ต่าง ๆ	4.27	0.60	4.18	0.72	0.52
3.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจแก่ ผู้มาติดต่องาน	4.15	0.61	4.18	0.72	0.17
4.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของครูอาจารย์	4.54	0.58	4.45	0.66	0.53
5.	ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างดี กับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่	3.85	0.78	4.09	0.77	1.27
6.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของนักเรียน	4.54	0.65	4.16	0.71	2.22*
7.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้องค์การ จัดตั้งมหาชนได้เคลื่อนไหว อย่างเต็มส่วน	4.31	0.74	4.23	0.74	0.44
	รวม	4.26	0.37	4.20	0.53	0.45

*p < .05

ตาราง 63 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความคิดรวบยอด ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ประสบการณ์ในการบริหาร				t
		น้อยกว่า 10 ปี (N = 26)		10 ปีขึ้นไป (N = 44)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความคิดรวบยอด ข้าพเจ้าบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นหลัก	4.31	0.68	4.18	0.87	0.63
2.	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาอย่าง รอบคอบก่อนการตัดสินใจ	4.38	0.64	4.20	0.82	0.96
3.	ข้าพเจ้าจัดโครงสร้างของงาน เหมาะสมกับความสามารถ ครูอาจารย์	4.19	0.69	4.05	0.71	0.84
4.	ข้าพเจ้าสรรหาความร่วมมือจาก หน่วยงานอื่น ๆ	4.38	0.57	4.34	0.78	0.25
5.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้คณะครู มีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาโรงเรียน	4.38	0.57	4.23	0.86	0.83
6.	ข้าพเจ้าวิเคราะห์งานของ หน่วยงานอื่นเพื่อเป็นแนว ทางในการจัดการศึกษา	4.65	0.49	4.41	0.76	1.65
7.	ข้าพเจ้าใช้ทีมงานในการ ปฏิบัติงาน	4.19	0.49	4.20	0.67	0.08
	รวม	4.36	0.37	4.23	0.63	1.06

ตาราง 64 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา
เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	การฝึกอบรมทางการบริหาร				t
		1 ครั้ง (N = 33)		มากกว่า 1 ครั้ง (N = 37)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางความรู้ความคิด					
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.09	0.77	3.57	0.80	2.54*
2.	ข้าพเจ้าได้ประเมินผลการทำงานของครูอาจารย์	3.73	0.67	3.86	0.67	0.85
3.	ข้าพเจ้าใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.76	0.56	3.76	0.80	0.01
4.	ข้าพเจ้าใช้บทบาทหน้าที่ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.79	0.65	4.03	0.50	1.71
5.	ข้าพเจ้าเลือกใช้วิธีการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างถูกต้องตามความต้องการ	3.61	0.75	3.76	0.68	0.88
6.	ข้าพเจ้าได้บริหารเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.27	0.76	3.65	0.86	1.93
7.	ข้าพเจ้าอ่านหนังสือวารสารต่าง ๆ เพื่อทราบแนวคิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารโรงเรียน	3.15	0.91	3.35	0.72	1.03
8.	ข้าพเจ้าได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูอาจารย์ประจำ	3.45	0.87	3.65	0.72	1.02
9.	ข้าพเจ้าได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปให้คณะครูตามความเหมาะสม	3.18	0.68	3.54	0.80	2.00*
	รวม	3.45	0.46	3.68	0.47	2.11*

*p < .05

ตาราง 65 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหาร เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	การฝึกอบรมทางการบริหาร				t
		1 ครั้ง (N = 33)		มากกว่า 1 ครั้ง (N = 37)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางเทคนิค					
1.	ข้าพเจ้าใช้แผนปฏิบัติการเป็นแนวทางใน การทำงาน	3.55	0.67	3.84	0.73	1.75
2.	ข้าพเจ้าได้จัดทำแผนการใช้งบประมาณ ของโรงเรียน	3.03	0.81	3.24	0.76	1.13
3.	ข้าพเจ้าใช้เทคนิควิธีการควบคุมการทำ งานของครูอาจารย์	3.58	0.90	3.54	0.87	0.17
4.	ข้าพเจ้าได้แนะนำวิธีจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ	3.52	0.67	3.57	0.87	0.28
5.	ข้าพเจ้าได้ใช้วิธีประชาสัมพันธ์ โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ	3.85	0.83	3.84	0.73	0.06
6.	ข้าพเจ้าใช้รูปแบบการประชุม สัมมนาทางวิชาการที่น่าสนใจ	3.76	0.61	3.86	0.71	0.67
7.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการหลากหลายในการสร้าง ขวัญและกำลังใจแก่ครูอาจารย์	3.73	0.67	3.92	0.68	1.18
8.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการเก็บรักษาอุปกรณ์ การเรียนการสอนให้ครูและอาจารย์	3.70	0.88	4.11	0.66	2.22*
9.	ข้าพเจ้าปรับใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์	3.88	0.49	3.97	0.73	0.63
10.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการใช้เทคโนโลยีใหม่ ให้ครูอาจารย์	3.36	0.82	3.54	0.73	0.95
	รวม	3.59	0.45	3.74	0.52	1.28

*p < .05

ตาราง 66 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการศึกษาและการสอน ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหาร ในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา
เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	การฝึกอบรมทางการบริหาร				t
		1 ครั้ง (N = 33)		มากกว่า 1 ครั้ง (N = 37)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางการศึกษาและการสอน					
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ	3.45	0.79	3.78	0.67	1.88
2.	ข้าพเจ้าได้บริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	4.00	0.43	4.14	0.63	1.05
3.	ข้าพเจ้าได้นิเทศการเรียนการสอนให้ครูอาจารย์	4.36	0.65	4.27	0.73	0.56
4.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการของชุมชน	3.97	0.68	4.13	0.79	0.93
5.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาครูอาจารย์ให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ	4.03	0.73	4.05	0.71	0.14
6.	ข้าพเจ้าได้นำผลการทดสอบนักเรียนมาใช้เพื่อปรับปรุงหลักสูตร	4.18	0.73	4.16	0.73	0.11
7.	ข้าพเจ้าได้สนับสนุนให้ครูอาจารย์พัฒนาวิธีการวัดผลแบบใหม่	4.09	0.80	4.19	0.74	0.53
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ครูอาจารย์พัฒนาวิธีการสอนแบบเอนักเรียนเป็นศูนย์กลาง	4.06	0.61	4.05	0.62	0.04
	รวม	4.02	0.36	4.10	0.46	0.79

ตาราง 67 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย์ ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	การฝึกอบรมทางการบริหาร				t
		1 ครั้ง (N = 33)		มากกว่า 1 ครั้ง (N = 37)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางมนุษย์					
1.	ข้าพเจ้าให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ ที่เอาใจใส่ในการสอน	4.21	0.60	4.08	0.80	0.77
2.	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อ เผชิญกับปัญหาใน สถานการณ์ต่าง ๆ	4.21	0.70	4.22	0.67	0.03
3.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจแก่ ผู้มาติดต่องาน	4.09	0.77	4.24	0.60	0.93
4.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของครูอาจารย์	4.42	0.71	4.54	0.56	0.77
5.	ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างดี กับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่	3.97	0.85	4.03	0.73	0.30
6.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของนักเรียน	4.39	0.79	4.22	0.63	1.05
7.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้องค์การ จัดตั้งมหาชนได้เคลื่อนไหว อย่างเต็มส่วน	4.30	0.77	4.22	0.71	0.49
	รวม	4.23	0.50	4.22	0.46	0.08

ตาราง 68 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความคิดรวบยอด ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรมทางการบริหาร ในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา
เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	การฝึกอบรมทางการบริหาร				t
		1 ครั้ง (N = 33)		มากกว่า 1 ครั้ง (N = 37)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความคิดรวบยอด ข้าพเจ้าบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นหลัก	4.24	0.66	4.22	0.92	0.14
2.	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาอย่าง รอบคอบก่อนการตัดสินใจ	4.33	0.76	4.22	0.79	0.64
3.	ข้าพเจ้าจัดโครงสร้างของงาน เหมาะสมกับความสามารถ ครูอาจารย์	4.18	0.68	4.03	0.73	0.92
4.	ข้าพเจ้าสรรหาความร่วมมือจาก หน่วยงานอื่น ๆ	4.27	0.72	4.43	0.69	0.95
5.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้คณะครู มีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาโรงเรียน	4.24	0.71	4.32	0.82	0.45
6.	ข้าพเจ้าวิเคราะห์งานของ หน่วยงานอื่นเพื่อเป็นแนว ทางในการจัดการศึกษา	4.52	0.67	4.49	0.69	0.18
7.	ข้าพเจ้าใช้ทีมงานในการ ปฏิบัติงาน	4.06	0.56	4.32	0.63	1.85
	รวม	4.26	0.48	4.29	0.60	0.19

ตาราง 69 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามบุคลิกภาพ เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	บุคลิกภาพ				t
		แบบ ก (TypeA) (N = 65)		แบบ ข (TypeB) (N = 5)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางความรู้ความคิด					
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.38	0.80	2.80	0.84	1.56
2.	ข้าพเจ้าได้ประเมินผลการทำงานของครูอาจารย์	3.83	0.68	3.40	0.58	1.39
3.	ข้าพเจ้าใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.75	0.71	3.80	0.45	1.14
4.	ข้าพเจ้าใช้บทบาทหน้าที่ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.91	0.61	4.00	0.00	0.34
5.	ข้าพเจ้าเลือกใช้วิธีการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างถูกต้องตามความต้องการ	3.71	0.72	3.40	0.55	0.93
6.	ข้าพเจ้าได้บริหารเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.52	0.81	2.80	0.87	1.91
7.	ข้าพเจ้าอ่านหนังสือวารสารต่าง ๆ เพื่อทราบแนวคิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารโรงเรียน	3.28	0.81	3.00	1.00	0.73
8.	ข้าพเจ้าได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูอาจารย์ประจำ	3.57	0.81	3.40	0.55	0.46
9.	ข้าพเจ้าได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปให้คณะครูตามความเหมาะสม	3.37	0.76	3.40	0.89	0.09
	รวม	3.59	0.49	3.33	0.34	1.16

ตาราง 70 เปรียบเทียบทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม
บุคลิกภาพ เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	บุคลิกภาพ				t
		แบบ ก (Type A) (N = 65)		แบบ ข (Type B) (N = 5)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางเทคนิค					
1.	ข้าพเจ้าใช้แผนปฏิบัติการเป็นแนวทาง ในการทำงาน	3.71	0.72	3.60	0.55	0.33
2.	ข้าพเจ้าได้จัดทำแผนการใช้งบประมาณ ของโรงเรียน	3.17	0.72	2.80	1.48	0.55
3.	ข้าพเจ้าใช้เทคนิควิธีการควบคุม การทำงานของครูอาจารย์	3.55	0.88	3.60	0.89	0.11
4.	ข้าพเจ้าได้แนะนำวิธีจัดเก็บรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนไว้อย่างเป็น ระบบ	3.57	0.75	3.20	1.10	1.03
5.	ข้าพเจ้าได้ใช้วิธีประชาสัมพันธ์ โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ	3.88	0.78	3.40	0.55	1.34
6.	ข้าพเจ้าใช้รูปแบบการประชุม สัมมนาทางวิชาการที่น่าสนใจ	3.83	0.68	3.60	0.55	0.74
7.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการหลากหลายในการสร้าง ขวัญและกำลังใจแก่ครูอาจารย์	3.86	0.68	3.40	0.55	1.47
8.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการเก็บรักษาอุปกรณ์ การเรียนการสอนให้ครูและอาจารย์	3.92	0.82	3.80	0.45	0.33
9.	ข้าพเจ้าปรับใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่มี อยู่ให้เกิดประโยชน์	3.94	0.63	3.80	0.45	0.48
10.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการใช้เทคโนโลยีใหม่ ให้ครูอาจารย์	3.46	0.77	3.40	0.89	0.17
	รวม	3.69	0.50	3.46	0.29	1.01

ตาราง 71 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการศึกษาและการสอน ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามบุคลิกภาพ เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	บุคลิกภาพ				t
		แบบ ก (Type A) (N = 65)		แบบ ข (Type B) (N = 5)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางการศึกษาและการสอน ข้าพเจ้าได้บริหารงานวิชาการอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.65	0.74	3.40	0.89	0.71
2.	ข้าพเจ้าได้บริหารหลักสูตรการเรียนการ สอนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	4.06	0.56	4.20	0.45	0.54
3.	ข้าพเจ้าได้นิเทศการเรียนการสอนให้ครู อาจารย์	4.31	0.71	4.40	0.55	0.29
4.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสม กับความต้องการของชุมชน	4.08	0.71	3.80	1.00	0.80
5.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาครูอาจารย์ให้มีความ ก้าวหน้าทางวิชาการ	4.09	0.68	3.40	0.89	2.15*
6.	ข้าพเจ้าได้นำผลการทดสอบนักเรียนมา ใช้เพื่อปรับปรุงหลักสูตร	4.14	0.73	4.60	0.55	1.39
7.	ข้าพเจ้าได้สนับสนุนให้ครูอาจารย์พัฒนา วิธีการวัดผลแบบใหม่	4.12	0.78	4.40	0.55	0.78
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ครูอาจารย์พัฒนาวิธี การสอนแบบเอนักเรียนเป็นศูนย์ กลาง	4.04	0.60	4.20	0.84	0.54
	รวม	4.06	0.43	4.05	0.19	0.06

*p < .05

ตาราง 72 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา จำแนกตามบุคลิกภาพ เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	บุคลิกภาพ				t
		แบบ ก (Type A) (N = 65)		แบบ ข (Type B) (N = 5)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางมนุษย					
1.	ข้าพเจ้าให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ ที่เอาใจใส่ในการสอน	4.15	0.73	4.00	0.00	1.69
2.	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อ เผชิญกับปัญหาใน สถานการณ์ต่าง ๆ	4.18	0.68	4.60	0.54	1.33
3.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจแก่ ผู้มาติดต่องาน	4.18	0.68	4.00	0.70	0.58
4.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของครูอาจารย์	4.47	0.64	4.60	0.54	0.42
5.	ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างดี กับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่	4.01	0.73	3.80	1.30	0.36
6.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการ เป็นอยู่ของนักเรียน	4.29	0.72	4.40	0.54	0.33
7.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้องค์การ จัดตั้งมหาชนได้เคลื่อนไหว อย่างเต็มส่วน	4.27	0.74	4.00	0.70	0.81
	รวม	4.23	0.49	4.20	0.30	0.12

ตาราง 73 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความคิดรวบยอด ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามบุคลิกภาพ เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	บุคลิกภาพ				t
		แบบ ก (Type A) (N = 65)		แบบ ข (Type B) (N = 5)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ทักษะทางความคิดรวบยอด ข้าพเจ้าบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นหลัก	4.23	0.83	4.20	0.47	0.08
2.	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหาอย่าง รอบคอบก่อนการตัดสินใจ	4.29	0.79	4.00	0.00	3.00**
3.	ข้าพเจ้าจัดโครงสร้างของงาน เหมาะสมกับความสามารถ ครูอาจารย์	4.11	0.71	4.00	0.71	0.33
4.	ข้าพเจ้าสรรหาความร่วมมือจาก หน่วยงานอื่น ๆ	4.38	0.70	4.00	0.71	1.18
5.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้คณะครู มีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาโรงเรียน	4.25	0.77	4.80	0.45	1.58
6.	ข้าพเจ้าวิเคราะห์งานของ หน่วยงานอื่นเพื่อเป็นแนว ทางในการจัดการศึกษา	4.48	0.69	4.80	0.45	1.03
7.	ข้าพเจ้าใช้ทีมงานในการ ปฏิบัติงาน	4.22	0.60	4.00	0.71	0.77
	รวม	4.28	0.56	4.26	0.21	0.09

**p < .01

ตาราง 74 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางความรู้							
	ความคิด							
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงานใน โรงเรียนอย่าง เป็นระบบ	3.11	0.58	3.32	0.89	3.48	0.87	1.25
2.	ข้าพเจ้าได้ประเมินผลการ ทำงานของครูอาจารย์	3.39	0.61	3.89	0.74	3.97	0.59	5.16**
3.	ข้าพเจ้าใช้ทรัพยากรที่มี อยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3.56	0.51	3.84	0.76	3.82	0.73	1.04
4.	ข้าพเจ้าใช้บทบาท หน้าที่ในการทำงาน ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	3.78	0.55	3.89	0.74	4.00	0.50	0.86
5.	ข้าพเจ้าเลือกใช้วิธี การสรรหาบุคลากร เข้ามาทำงานได้อย่าง ถูกต้องตามความต้อง การ	3.28	0.57	3.89	0.74	3.79	0.70	4.52**
6.	ข้าพเจ้าได้บริหารเวลาให้ เกิดประโยชน์สูงสุด	3.22	0.65	3.53	0.96	3.58	0.83	1.12

ตาราง 74 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
7.	ข้าพเจ้าอ่านหนังสือ วารสารต่าง ๆ เพื่อ ทราบแนวคิดกลยุทธ์ ใหม่ๆ ในการบริหาร โรงเรียน	3.11	0.76	3.05	0.78	3.45	0.83	1.92
8.	ข้าพเจ้าแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกับครู อาจารย์เป็นประจำ	3.33	0.59	3.42	1.02	3.76	0.71	2.12
9.	ข้าพเจ้าได้กระจาย อำนาจและความรับ ผิดชอบไปให้คณะครู ตามความเหมาะสม	3.06	0.80	3.53	0.77	3.45	0.71	2.19
	รวม	3.31	0.29	3.60	0.54	3.70	0.48	4.12*

*p < .05

**p < .01

ตาราง 75 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางเทคนิค							
1.	ข้าพเจ้าใช้แผน ปฏิบัติการเป็นแนวทาง ในการทำงาน	3.28	0.46	3.74	0.56	3.91	0.80	5.22**
2.	ข้าพเจ้าได้จัดทำแผน การใช้งบประมาณ ของโรงเรียน	2.89	0.68	3.16	0.76	3.27	0.84	1.41
3.	ข้าพเจ้าใช้เทคนิควิธี การควบคุมการทำ งานของครูอาจารย์	3.33	0.84	3.53	0.84	3.70	0.92	1.01
4.	ข้าพเจ้าได้แนะนำวิธี จัดเก็บรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับ โรงเรียนไว้อย่าง เป็นระบบ	3.72	0.67	3.42	0.77	3.52	0.83	0.73
5.	ข้าพเจ้าได้ใช้วิธี ประชาสัมพันธ์ โรงเรียนในรูปแบบ ต่าง ๆ	3.78	0.55	3.63	0.96	4.00	0.75	1.47
6.	ข้าพเจ้าใช้รูปแบบ การประชุมสัมมนา ทางวิชาการที่น่า สนใจ	3.72	0.57	3.95	0.78	3.79	0.64	0.57

ตาราง 75 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
7.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการ หลากหลายในการ สร้างขวัญและกำลังใจ แก่ครูอาจารย์	3.78	0.73	3.74	0.73	3.91	0.63	0.45
8.	ข้าพเจ้าได้แนะนำการเก็บ รักษาอุปกรณ์การเรียน การสอนให้ครูอาจารย์	3.56	0.86	3.79	0.92	4.18	0.58	4.33**
9.	ข้าพเจ้าปรับใช้ เทคโนโลยีการศึกษา ที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์	3.78	0.55	4.00	3.75	3.97	0.59	0.72
10.	ข้าพเจ้าได้แนะนำ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ให้ครูอาจารย์	3.28	0.75	3.26	0.73	3.67	0.78	2.38
	รวม	3.51	0.31	3.62	0.52	3.79	0.54	2.10

**p < .01

ตาราง 76 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางการศึกษาและการสอน ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางการศึกษา และการสอน							
1.	ข้าพเจ้าได้บริหารงาน วิชาการอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.28	0.67	3.79	0.92	3.73	0.63	2.87
2.	ข้าพเจ้าได้บริหาร หลักสูตรการเรียน การสอนให้เป็นไป ตามแผนที่วางไว้	3.89	0.47	4.11	0.57	4.15	0.57	1.41
3.	ข้าพเจ้าได้นิเทศ การเรียนการสอนให้ ครูอาจารย์	4.17	0.86	4.32	0.58	4.39	0.66	0.62
4.	ข้าพเจ้าได้พัฒนา หลักสูตรให้เหมาะสม กับความต้องการของ ชุมชน	4.06	0.64	4.11	0.74	4.03	0.81	0.60
5.	ข้าพเจ้าได้พัฒนาครู อาจารย์ให้มีความ ก้าวหน้าทางวิชาการ	3.78	0.81	4.11	0.66	4.15	0.67	1.75
6.	ข้าพเจ้าได้นำผลการ ทดสอบนักเรียนมา ใช้เพื่อปรับปรุง หลักสูตร	3.89	0.83	4.42	0.61	4.18	0.68	2.64

ตาราง 76 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
7.	ข้าพเจ้าได้สนับสนุนให้ ครูอาจารย์พัฒนา วิธีการวัดผล แบบใหม่	3.94	0.87	4.16	0.69	4.24	0.75	0.88
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ ครูอาจารย์พัฒนาวิธี การสอนแบบเอา นักเรียนเป็น ศูนย์กลาง	4.11	0.68	3.95	0.71	4.09	0.52	
	รวม	3.89	0.45	4.12	0.40	4.12	0.40	2.13

ตาราง 77 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เป็นรายข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางมนุษย							
1.	ข้าพเจ้าให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ที่เอาใจใส่ในการสอน	4.06	0.73	4.26	0.65	4.12	0.74	0.42
2.	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญกับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.11	0.83	4.26	0.65	4.24	0.61	0.28
3.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มาติดต่องาน	3.89	0.83	4.32	0.67	4.24	0.56	2.24
4.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการเป็นอยู่ของครูอาจารย์	4.06	0.80	4.58	0.51	4.67	0.48	6.69**
5.	ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างดีกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่	3.78	0.73	4.26	0.81	3.97	0.77	1.88
6.	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ดูแลชีวิตการเป็นอยู่ของนักเรียน	4.00	0.84	4.47	0.61	4.36	0.65	2.40
7.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ องค์การ จัดตั้งมหาชนได้เคลื่อนไหวอย่างเต็มส่วน	4.00	0.84	4.47	0.70	4.27	0.67	1.98
	รวม	3.98	0.57	4.38	0.47	4.27	0.38	3.66*

*p < .05

**p < .01

ตาราง 78 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความคิดรวบยอด ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เป็นรายชื่อ

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
	ทักษะทางความคิด							
	รวบยอด							
1.	ข้าพเจ้าบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์ ของโรงเรียนเป็นหลัก	4.22	0.73	4.32	0.82	4.18	0.84	0.17
2.	ข้าพเจ้าวินิจฉัยปัญหา อย่างรอบคอบ ก่อนการตัดสินใจ	4.28	0.75	4.26	0.81	4.27	0.76	0.00
3.	ข้าพเจ้าจัดโครงสร้าง ของงานเหมาะสมกับ ความสามารถ ของครูอาจารย์	4.00	0.69	4.11	0.88	4.15	0.62	0.26
4.	ข้าพเจ้าสรรหาความ ร่วมมือจากหน่วยงาน อื่น ๆ	4.22	0.88	4.47	0.61	4.36	0.65	0.59
5.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาส ให้คณะครูมีส่วนร่วม ในการวางแผน พัฒนาโรงเรียน	4.17	0.79	4.47	0.61	4.24	0.83	0.84

ตาราง 78 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน						F
		เล็ก (N = 18)		กลาง (N = 19)		ใหญ่ (N = 33)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
6.	ข้าพเจ้าวิเคราะห์งานของ หน่วยงานอื่น เพื่อเป็นแนวทางใน การจัดการศึกษา	4.39	0.85	4.58	0.61	4.52	0.62	0.37
7.	ข้าพเจ้าใช้ทีมงาน ในการปฏิบัติงาน	4.06	0.54	4.37	0.60	4.18	0.64	1.28
	รวม	4.19	0.57	4.37	0.52	4.27	0.56	3.49



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

1. อาจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ รองคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลับพลึง คงชนะ ผู้อำนวยการสถาบันเอเชียแปซิฟิกศึกษา
3. อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ อาจารย์สอนภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
4. รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ อาจารย์สอนภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
5. อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญริมา อาจารย์สอนภาควิชาทดสอบและจิตวิทยาการศึกษา
สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา
6. ท่านคำสอน สุริยะแสง เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูตสาธารณรัฐประชาธิปไตย
ประชาชนลาว ประจำราชอาณาจักรไทย
7. ท่านบุญเสน แสงมะณี หัวหน้าสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ
แห่ง สปป.ลาว
8. ท่านบุญล้อม สีสุนน รองหัวหน้าสำนักงานจัดตั้งและพัฒนางาน มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว



ภาคผนวก ค

แบบสอบถามฉบับภาษาไทย

แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำปริญญานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต เรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการประเมินตนเองของผู้บริหารเกี่ยวกับระดับทักษะการบริหารงาน และระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) ที่มีความแตกต่างกันในด้านวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร การได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา บุคลิกภาพของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน
2. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหาร โรงเรียน ได้กรุณาพิจารณา เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะด้านชีวสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามบุคลิกภาพของผู้บริหาร โรงเรียน
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับทักษะการบริหารงาน และระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร โรงเรียน
3. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อท่าน หรือผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม แต่ประการใด เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากคำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการเสนอแนะ เพื่อพัฒนาทักษะการบริหารงานในโรงเรียนต่อไป ดังนั้น จึงขอให้ท่านกรุณาให้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงและ โปรดตอบทุกข้อ

เกศนา พันทาเดช

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะด้านชีวสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง () ที่กำหนดให้หรือเติมตัวเลขหรือข้อความที่เป็นจริงลงในแต่ละข้อต่อไปนี้

1. ในปัจจุบันท่านได้รับการศึกษาสูงสุดระดับใด
 - () ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - () ปริญญาตรีหรือสูงกว่า
2. ท่านมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมาแล้วกี่ปี
 - () น้อยกว่า 10 ปี
 - () 10 ปีขึ้นไป
3. ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2537 – พ.ศ. 2541) ท่านได้รับการฝึกอบรมทาง
การบริหารจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนที่จัดขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ
มาแล้วกี่ครั้ง
 - () 1 ครั้ง
 - () มากกว่า 1 ครั้ง
4. โรงเรียนของท่านตั้งอยู่ในเขตอำเภอ.....
5. โรงเรียนที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบันเป็นโรงเรียนขนาดใด
 - () ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 250 คน)
 - () ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนระหว่าง 251-500 คน)
 - () ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียน 501 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความหมายของคำทั้ง 7 คู่ แล้วขีด X ทับตัวเลขที่ตรงกับพฤติกรรมของท่าน
ในข้อต่อไปนีกรณำทำทุกข้อ

ตัวอย่าง

1. ไม่ค่อยตรงเวลา | 1 2 3 4 5 6 7 8 | ไม่เคยผิดนัด

จากตัวอย่างข้อ 1 ท่านขีดเครื่องหมาย X ทับตัวเลข 1 แสดงว่าท่านเป็นบุคคลที่ไม่ค่อยตรงเวลามากที่สุด ซึ่งแสดงว่าท่านมาช้าในทุก ๆ ครั้งที่มีนัดหมาย แต่ถ้าท่านขีดเครื่องหมาย X ทับตัวเลข 6 แสดงว่าท่านเป็นบุคคลที่ตรงเวลาขึ้นผิดนัดในบางครั้งเท่านั้น แต่ถ้าหากท่านขีดเครื่องหมาย X ทับตัวเลข 8 แสดงว่าท่านเป็นคนตรงเวลาที่สุ่มไม่เคยผิดนัดสักครั้งเลย

1. ไม่ค่อยตรงเวลา | 1 2 3 4 5 6 7 8 | ไม่เคยผิดนัด

2. ไม่ชอบแข่งขันกับใคร | 1 2 3 4 5 6 7 8 | ชอบแข่งขันกับคนอื่น

3. ไม่รีบร้อน | 1 2 3 4 5 6 7 8 | เร่งร้อนเสมอ

4. ทำงานทีละอย่าง | 1 2 3 4 5 6 7 8 | ทำงานหลายๆอย่างในเวลาเดียวกัน

5. ทำงานช้าๆ | 1 2 3 4 5 6 7 8 | ทำงานอย่างรวดเร็ว

6. แสดงออกทันทีเมื่อมีความรู้สึก | 1 2 3 4 5 6 7 8 | เก็บความรู้สึกไว้

7. มีความสนใจหลากหลายนอกเหนือจากงานที่ทำ | 1 2 3 4 5 6 7 8 | มีความสนใจบางอย่างนอกเหนือจากงานที่ทำ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับทักษะการบริหารงานและระดับความต้องการในการพัฒนา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้ตรงกับระดับการปฏิบัติงานและระดับความต้องการของท่านมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติงาน และระดับความต้องการของท่านในข้อนั้น ๆ

ความหมายของมาตราส่วน

มากที่สุด	หมายถึง	ท่านมีทักษะการบริหารงานหรือมีความต้องการในการพัฒนาทักษะในข้อนั้น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ท่านมีทักษะการบริหารงานหรือมีความต้องการในการพัฒนาทักษะในข้อนั้น ๆ อยู่ในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ท่านมีทักษะการบริหารงานหรือมีความต้องการในการพัฒนาทักษะในข้อนั้น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ท่านมีทักษะการบริหารงานหรือมีความต้องการในการพัฒนาทักษะในข้อนั้น ๆ อยู่ในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ท่านมีทักษะการบริหารงานหรือมีความต้องการในการพัฒนาทักษะในข้อนั้น ๆ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของ ผู้บริหารโรงเรียน	ระดับที่มีอยู่เดิม					ระดับที่ต้องการให้เพิ่มขึ้น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ทักษะทางความรู้ความคิด ข้าพเจ้าได้บริหารงานใน โรงเรียนอย่างเป็นระบบ.			√				√			
2.	ข้าพเจ้าได้ประเมินผลการทำงาน ของครูอาจารย์				√			√			

จากตัวอย่างข้อ 1 ท่านกาเครื่องหมาย (√) ลงในช่องปานกลางและในช่องมาก แสดงว่าท่านได้บริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง และท่านต้องการพัฒนาความรู้ความชำนาญในการบริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่ 2 ท่านกาเครื่องหมาย (√) ลงในช่องน้อยและในช่องมาก แสดงว่าท่านได้ทำการประเมินผลการทำงานของครูอาจารย์อยู่ในระดับน้อย และท่านต้องการพัฒนาความรู้ความชำนาญในการประเมินผลการทำงานของครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก

[illegible]



ภาคผนวก ง

แบบสอบถามฉบับภาษาลาว

ແບບສອບຖາມຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ

ຄໍາຊີ້ແຈງ

1. ແບບສອບຖາມສະບັບນີ້ ເປັນສ່ວນໜຶ່ງຂອງບົດວິທະຍານິພົນລະດັບມະຫາວິທະຍາໄລ (ປະລິນຍາໂທ) ເລື່ອງ: ການສຶກສາທັກສະການບໍລິຫານ ຂອງ ຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ ມັດທະຍົມສຶກສາ ໃນເຂດກຳແພງນະຄອນວຽງຈັນ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ. ໂດຍມີຈຸດປະສົງເພື່ອສຶກສາ ແລະ ປຸງທຽບການປະເມີນຕົນເອງ ຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ກ່ຽວກັບລະດັບທັກສະການບໍລິຫານ ແລະ ລະດັບຄວາມຕ້ອງການໃນການພັດທະນາທັກສະ ຂອງຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນມັດທະຍົມສຶກສາ ໃນເຂດກຳແພງນະຄອນວຽງຈັນ ສາທາລະນະລັດ ປະຊາທິປະໄຕ ປະຊາຊົນລາວ (ສ.ປ.ປ.ລາວ). ທີ່ມີຄວາມແຕກຕ່າງກັນ ໃນດ້ານລະດັບການສຶກສາ, ປະສົບການໃນການບໍລິຫານ, ການໄດ້ເຂົ້າຮ່ວມການຝຶກອົບຮົມດ້ານການບໍລິຫານໃນ 5 ປີທີ່ຜ່ານມາ, ບຸກຄະລິກກະພາບຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ແລະ ຂະໜາດຂອງໂຮງຮຽນ.

2. ແບບສອບຖາມສະບັບນີ້ ໃຫ້ຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນໄດ້ພິຈາລະນາກ່ຽວກັບເລື່ອງຕ່າງໆ ທີ່ແບ່ງອອກເປັນ 3 ຕອນດັ່ງນີ້ :

ຕອນທີ 1 ແບບສອບຖາມຄຸນລັກສະນະຂອງຜູ້ບໍລິຫານແລະລັກສະນະຂອງໂຮງຮຽນ.

ຕອນທີ 2 ແບບສອບຖາມບຸກຄະລິກກະພາບຂອງຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ.

ຕອນທີ 3 ແບບສອບຖາມລະດັບທັກສະການບໍລິຫານ ແລະ ລະດັບຄວາມຕ້ອງການໃນການພັດທະນາທັກສະຂອງຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ.

3. ຄໍາຕອບຂອງທ່ານ ຈະບໍ່ມີຜົນກະທົບ ຫຼື ເກີດຜົນເສຍຫາຍຕໍ່ທ່ານ ຫຼື ຜູ້ອື່ນ ທັງທາງກົງ ແລະທາງອ້ອມແຕ່ປະການໃດ. ອີກຢ່າງຂໍ້ມູນທີ່ໄດ້ຈາກຄໍາຕອບ ຂອງທ່ານຈະເປັນປະໂຫຍດ ຢ່າງຍິ່ງຕໍ່ການພັດທະນາທັກສະການບໍລິຫານວຽກງານໃນໂຮງຮຽນຕໍ່ໄປ. ດັ່ງນັ້ນ, ຈຶ່ງຂໍຄວາມຮ່ວມມືຈາກທ່ານກະລຸນາໃຫ້ຂໍ້ມູນຕາມຄວາມເປັນຈິງ ແລະ ຕອບທຸກຂໍ້ດ້ວຍ.

ເກດສະຫນາ ພັນທະເດດ.

ນັກສຶກສາປະລິນຍາໂທ ສາຂາວິຊາການບໍລິຫານການສຶກສາ

ພາກວິຊາ ການບໍລິຫານການສຶກສາ ບັນດິດວິທະຍາໄລ

ມະຫາວິທະຍາໄລສີນະຄະລິນວິໄລດ.

ຕອນທີ 1 ແບບສອບຖາມຄຸນລັກສະນະຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ແລະ ລັກສະນະຂອງໂຮງຮຽນ.

ຄຳຊີ້ແຈງ ກະລຸນາຂີດເຄື່ອງໝາຍ ✓ ລົງຊ່ອງຫວ່າງ () ທີ່ກຳນົດໃຫ້ ຫຼື ຂຽນຂໍ້ຄວາມທີ່ເປັນຈິງລົງໃນແຕ່ລະຂໍ້ຕໍ່ໄປນີ້ :

1. ໃນປະຈຸບັນທ່ານມີການສຶກສາຂັ້ນສູງສຸດຢູ່ໃນລະດັບໃດ?
 - () ຕຳກວ່າປະລິນຍາຕຣີ.
 - () ປະລິນຍາຕຣີ ຫຼື ສູງກ່ວາ.
2. ທ່ານມີປະສົບການໃນຕຳແໜ່ງ ຜູ້ບໍລິຫານມາແລ້ວຈັກປີ?
 - () ໜ້ອຍກວ່າ 10 ປີ.
 - () 10 ປີຂຶ້ນໄປ.
3. ໃນໄລຍະ 5 ປີຜ່ານມາ (1993 - 1998) ທ່ານໄດ້ເຂົ້າຮ່ວມການຝຶກອົບຮົມ ທາງດ້ານການບໍລິຫານ ຈາກໜ່ວຍງານຕ່າງໆ ທັງພາກລັດ ແລະ ເອກະຊົນທີ່ຈັດຂຶ້ນພາຍໃນປະເທດ ແລະ ຕ່າງປະເທດ ມາແລ້ວຈັກຄັ້ງ.
 - () 1 ຄັ້ງ.
 - () ຫຼາຍກ່ວາ 1 ຄັ້ງ.
4. ໂຮງຮຽນຂອງທ່ານຕັ້ງຢູ່ເຂດເມືອງ.....
5. ໂຮງຮຽນຂອງທ່ານເປັນໂຮງຮຽນຂະໜາດໃດ?
 - () ຂະໜາດນ້ອຍ. (ມີຈຳນວນນັກຮຽນນ້ອຍກວ່າ ຫຼື ເທົ່າກັບ 250 ຄົນ).
 - () ຂະໜາດກາງ. (ມີຈຳນວນນັກຮຽນລະຫວ່າງ 251 - 500 ຄົນ).
 - () ຂະໜາດໃຫຍ່. (ມີຈຳນວນນັກຮຽນ 501 ຄົນ ຂຶ້ນໄປ).

ຕອນທີ 2: ແບບສອບຖາມບຸກຄະລິກກະພາບຂອງຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ.

ຄໍາຊີ້ແຈງ: ໃຫ້ທ່ານພິຈາລະນາຄວາມໝາຍຂອງຄໍາທັງ 7 ຄູ່ ລຸ່ມນີ້ແລ້ວຂີດເຄື່ອງໝາຍ x ທັບຕົວເລກທີ່ຖືກກັບພຶດຕິກຳຂອງທ່ານ ໃນຂໍ້ຕໍ່ໄປນີ້ :

ຕົວຢ່າງ:

ບໍ່ມັກກົງເວລາ

X	2	3	4	5	X	7	X
---	---	---	---	---	---	---	---

 ບໍ່ເຄີຍຜິດນັດ

ຈາກຕົວຢ່າງທ່ານຂີດເຄື່ອງໝາຍ x ທັບເລກ 1 ສະແດງວ່າທ່ານເປັນບຸກຄົນ ທີ່ບໍ່ມັກກົງເວລາ ທີ່ສຸດໝາຍວ່າທ່ານມາຊ້າໃນທຸກໆຄັ້ງທີ່ນັດໝາຍ ແຕ່ຖ້າທ່ານຂີດເຄື່ອງໝາຍ x ທັບເລກ 6 ສະແດງວ່າທ່ານເປັນຄົນກົງເວລາຂຶ້ນ ຜິດນັດໃນບາງຄັ້ງເທົ່ານັ້ນ ແຕ່ວ່າທ່ານ ຂີດເຄື່ອງໝາຍ x ທັບເລກ 8 ສະແດງວ່າທ່ານເປັນຄົນທີ່ກົງເວລາຫຼາຍທີ່ສຸດ ບໍ່ເຄີຍຜິດນັດຈັກເທື່ອ.

1. ບໍ່ມັກກົງເວລາ.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

 ບໍ່ເຄີຍຜິດນັດ.
2. ບໍ່ມັກແຂ່ງຂັນກັບຜູ້ອື່ນ.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

 ມັກແຂ່ງຂັນກັບຜູ້ອື່ນ.
3. ບໍ່ຮັບຮ້ອນ(ໃຈເຢັນ)

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

 ຮັບຮ້ອນທຸກເວລາ.
4. ເຮັດວຽກໜ້າດຽວ.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

 ເຮັດຫຼາຍໆວຽກໃນເວລາດຽວກັນ.
5. ເຮັດວຽກຊ້າໆ.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

 ເຮັດວຽກໄວໆ.
6. ສະແດງຄວາມຮູ້ສຶກອອກ ທັນທີ.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

 ເກັບຄວາມຮູ້ສຶກໄດ້ດີ.
7. ມີຄວາມສົນໃຈຫຼາຍຢ່າງ ນອກຈາກວຽກທີ່ເຮັດຢູ່.

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

 ມີຄວາມສົນໃຈບາງຢ່າງນອກຈາກວຽກທີ່ເຮັດຢູ່.

ຕອນທີ 3: ແບບສອບຖາມລະດັບທັກສະການບໍລິຫານ ແລະ ລະດັບຄວາມຕ້ອງການໃນການພັດທະນາທັກສະ.

ຄຳຊີ້ແຈງ: ກະລຸນາອ່ານຂໍ້ຄວາມຕໍ່ໄປນີ້ ແລະ ພິຈາລະນາວ່າ ມີຄວາມຖືກຕ້ອງກັບ ການປະຕິບັດງານ ແລະ ຖືກກັບຄວາມຕ້ອງການຂອງທ່ານຫນ້ອຍ ຫຼາຍເທົ່າໃດ ແລະ ຂີດ ເຄື່ອງໝາຍ ✓ ລົງໃນຫ້ອງທີ່ຖືກກັບ ການປະຕິບັດງານ ແລະ ຖືກກັບຄວາມຕ້ອງການ ຂອງທ່ານໃນຂໍ້ນັ້ນໆ.

ຄວາມຫມາຍຂອງມາດຕາສ່ວນ :

ຫຼາຍທີ່ສຸດ ຫມາຍວ່າ ທ່ານມີທັກສະການບໍລິຫານ ຫຼື ມີຄວາມຕ້ອງການໃນການພັດທະນາທັກສະໃນຂໍ້ນັ້ນໆ ຢູ່ໃນລະດັບຫຼາຍທີ່ສຸດ.

ຫຼາຍ ຫມາຍວ່າ ທ່ານມີທັກສະການບໍລິຫານ ຫຼື ມີຄວາມຕ້ອງການໃນການພັດທະນາທັກສະໃນຂໍ້ນັ້ນໆຢູ່ໃນລະດັບ ຫຼາຍ.

ປານກາງ ຫມາຍວ່າ ທ່ານມີທັກສະການບໍລິຫານ ຫຼື ມີຄວາມຕ້ອງການໃນການພັດທະນາທັກສະໃນຂໍ້ນັ້ນໆ ຢູ່ໃນລະດັບ ປານກາງ.

ຫນ້ອຍ ຫມາຍວ່າ ທ່ານມີທັກສະການບໍລິຫານ ຫຼື ມີຄວາມຕ້ອງການໃນການພັດທະນາ ທັກສະໃນຂໍ້ນັ້ນໆ ຢູ່ໃນລະດັບ ຫນ້ອຍ.

ຫນ້ອຍທີ່ສຸດ ຫມາຍວ່າ ທ່ານມີທັກສະການບໍລິຫານ ຫຼື ມີຄວາມຕ້ອງການໃນການພັດທະນາ ທັກສະໃນຂໍ້ນັ້ນໆ ຢູ່ໃນລະດັບ ຫນ້ອຍທີ່ສຸດ.

ຕົວຢ່າງ

ທັກສະການບໍລິຫານຂອງ ຜູ້ບໍລິຫານໂຮງຮຽນ	ລະດັບທີ່ມີຢູ່ປະຈຸບັນ					ລະດັບທີ່ຕ້ອງການໃຫ້ເພີ່ມຂຶ້ນ				
	ຫຼາຍ ທີ່ສຸດ	ຫຼາຍ	ປານ ກາງ	ຫນ້ອຍ	ຫນ້ອຍ ທີ່ສຸດ	ຫຼາຍ ທີ່ສຸດ	ຫຼາຍ	ປານ ກາງ	ຫນ້ອຍ	ຫນ້ອຍ ທີ່ສຸດ
ທັກສະທາງດ້ານຄວາມຮູ້ຄວາມຄິດ										
1. ຂ້າພະເຈົ້າໄດ້ບໍລິຫານວຽກງານຢ່າງ ເປັນລະບົບລະບຽບ			✓				✓			
2. ຂ້າພະເຈົ້າໄດ້ປະເມີນຜົນການເຮັດ ວຽກຂອງຄູອາຈານ				✓			✓			



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์



บันทึกข้อความ

215

ส่วนราชการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5644, 5646

ที่

ทม 1007/ 2860

วันที่

11 พฤษภาคม 2542

เรื่อง

ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

เนื่องด้วย นางเกศนา พันทเดช นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาทักษะการบริหารงาน
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนคร เวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว"

โดยมี คร.ทัศนีย์ แสงศักดิ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร รัตนบรรเทา เป็นคณะกรรมการควบคุม
การทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้ นางเกศนา พันทเดช ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

216

ส่วนราชการ.....บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5644, 5646
ที่.....ทม 1007/ ๒๘๖1.....วันที่ ๑๗ พฤษภาคม 2542
เรื่อง.....ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ.....

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางเกศนา พันทเดช นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนคร เวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว" โดยมี ดร.ทัศนาศาสตร์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์สุพิพรรณ หันนพานิชย์ และ รองศาสตราจารย์ภา ศรีไพโรจน์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางเกศนา พันทเดช ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

217

ส่วนราชการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5644, 5646

ที่

ทม 1007/ ๒๘๖๒

วันที่

๑๔ พฤษภาคม 2542

เรื่อง

ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา

เนื่องด้วย นางเกศนา พันทเดช นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทบทวนวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาทักษะการบริหารงาน
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนคร เวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว"

โดยมี ดร.ทัศนีย์ แสงศักดิ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา เป็นคณะกรรมการควบคุม
การทบทวนวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ
เครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้ นางเกศนา พันทเดช ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

218

ส่วนราชการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5644, 5646

ที่

ทว 1007/ ๒๕๖๓

วันที่

๑๖ พฤษภาคม ๒๕๔๒

เรื่อง

ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันเอเชียแปซิฟิกศึกษา

เนื่องด้วย นางเกศนา พันทเดช นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนคร เวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว"

โดยมี ดร.ทัศนีย์ แสงศักดิ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางเกศนา พันทเดช

ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ทม 1007/ 2542



บัณฑิตวิทยาลัย

219

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

26 พฤษภาคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน เอกอัครราชทูตสถานทูตลาวประจำประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางเกศนา หันทะเดช นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษากิจกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนคร เมืองจันทบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว" โดยมี ดร.วิเศษ นาสงศักดิ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ นาสงศักดิ์ เป็นคณาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ การนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ขอเชิญคุณเกศนา หันทะเดช ผู้เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เข้าร่วมการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้รับพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ นางเกศนา หันทะเดช ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. สิริมศักดิ์ วิสาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร 258-4118



ที่ ทบ 1007/ ๒๙๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๔๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางเกษนา พันนาคะ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการทำปริญญาโทนี้ เรื่อง "การศึกษากิจกรรมบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมืองนคร เวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว" โดยมี ดร.ทัศนีย์ แสงวงศ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา เป็นคณะกรรมการควบคุมการทํานองปริญญาโทนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่านบุญล้อม สีสุนนผู้ช่วยสำนักงานจัดตั้งและะกิจงาน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางเกษนา พันนาคะ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. ๒๕๘-๔๑๑๙



ที่ ทม 1007/ 3091

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

8 มิถุนายน 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน พล ท่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางเกศนา พันทาเดช นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว" โดยมี ดร.ทัศนีย์ แสงศักดิ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร รัตตบรรเทา เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่านขุนเสน แสงมะณี เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางเกศนา พันทาเดช ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. 258-4119



222

ที่ ทม 1007/ 3467

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

11 มิถุนายน 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าแผนกศึกษาธิการประจำกำแพงนคร เวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางเกศนา พันทเดช นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนคร เวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว" โดยมี ดร.ไพสนา แสงศักดิ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดศึกษาธิการประจำกำแพงนคร เวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนคร เวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในระหว่างเดือนมิถุนายน - กรกฎาคม 2542

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นางเกศนา พันทเดชฯ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ และจะกรุณามีหนังสือแจ้งไปยังโรงเรียนในสังกัดจะเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. 258-4119

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางเกศนา พันทาเดช

วันเดือนปีเกิด 10 มิถุนายน 2505

สถานที่เกิด บ้าน สะพานใต้ อ. คันทะบูลี จ. สะหวันนะเขต สปป.ลาว

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 078/4 บ้าน สะพานทองกลาง อ. ศรีสัตตะนาคนำ กำแพงนครเวียงจันทน์
สปป.ลาว

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน อาจารย์สอนคณิตศาสตร์ – ฟิสิกส์ศาสตร์ ภาควิชาคมนาคม
คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2517 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนประถมศึกษาโพนสะหวัน
อ. คันทะบูลี จ. สะหวันนะเขต สปป.ลาว
- พ.ศ. 2520 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 (มัธยมศึกษาตอนต้น) โรงเรียนมัธยมโพนสะหวัน
อ. คันทะบูลี จ. สะหวันนะเขต สปป.ลาว
- พ.ศ. 2523 ชั้นอุดมศึกษาปีที่ 3 (มัธยมศึกษาตอนปลาย) โรงเรียนอุดมศึกษาฟ้างุ่ม
อ. คันทะบูลี จ. สะหวันนะเขต สปป.ลาว
- พ.ศ. 2527 การศึกษาปริญญาตรี ภาควิชาคณิตศาสตร์และฟิสิกส์ศาสตร์ มหาวิทยาลัย
สร้างกรุงโดก กำแพงนครเวียงจันทน์ สปป.ลาว
- พ.ศ. 2539 การฝึกอบรมระยะสั้น “Intensive Thai Course” ภาควิชามนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ราชอาณาจักรไทย
- พ.ศ. 2539 การฝึกอบรมระยะสั้น “Intensive English Course” ภาควิชามนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ราชอาณาจักรไทย
- พ.ศ. 2543 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ราชอาณาจักรไทย

ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2527 อาจารย์สอนสาขามหาวิทยาลัยสร้างกรุง จ. สะหวันนะเขต สปป.ลาว
- พ.ศ. 2530 อาจารย์สอนโรงเรียนคมนาคมขนส่งเวียงจันทน์ (ภาควิชาคมนาคม
คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว)