

371.2012

พ.453ก

6.2

ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
เขตการศึกษา 1

พ.2 ส.ย. 2541

ปริญญานิพนธ์
ของ
มานิตย์ รัตนปัญญา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2541
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

99609

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปฏิญานีพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ปฏิญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหาร
การศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ทวีบูรณ์ หอมเย็น)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ขวลิศ รวยอาจิณ)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ทวีบูรณ์ หอมเย็น)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ขวลิศ รวยอาจิณ)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ดร. ทศนา แสงศักดิ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานีพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ 15 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๔1

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ และให้การแนะนำอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ทวีวรรณ หอมเย็น ประธานที่ปรึกษา ท่านอาจารย์ชวลิต รวยอาจิน ท่านอาจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ ซึ่งทุก ๆ ท่านได้ให้ความกรุณาแก่ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งในความกรุณาของท่านที่ให้ความเมตตาช่วยเหลือแนะนำ จึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ ทุก ๆ ท่านที่กล่าวมาแล้ว เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้ให้ความกรุณาตรวจพิจารณาแก้ไขแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ใจความสมบูรณ์ถูกต้อง และขอขอบพระคุณ คุณเชษฐ์วัฒน์ ตระกูลสุนทร คุณเมานิต ป้อมสุข คุณเปลด โพธิสวัสดิ์ คุณประดิษฐ์ ทับทอง และคุณขจรศักดิ์ พานิชพิบูลย์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการนำส่งแบบสอบถามถึงโรงเรียนต่าง ๆ ในเขตการศึกษา 1 และขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 1 ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ทำให้ได้ข้อมูลซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการจัดทำปริญญานิพนธ์ในครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์

มานิตย์ รัตนปัญญา

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
	ความสำคัญของการวิจัย.....	3
	ขอบเขตของการวิจัย	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ	4
	สมมติฐานของการวิจัย	5
2	เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
	ความหมายของการบริหารและผู้บริหาร	7
	การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	8
	บทบาทและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน	9
	คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน	12
	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	16
	การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน.....	19
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	30
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	30
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	32
	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	33
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	34
	การวิเคราะห์ข้อมูล	34
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	36
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	36
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	36

5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	60
	จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	60
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	60
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
	สรุปผล.....	61
	อภิปรายผล.....	64
	ข้อเสนอแนะ.....	66
	บรรณานุกรม.....	69
	ภาคผนวก.....	74

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแยกตามโรงเรียนในแต่ละจังหวัด	32
2	ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง	41
3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหารด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของผู้บริหาร	43
4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของผู้บริหาร	45
5	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหารด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของผู้บริหาร	47
6	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหารด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร	49
7	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร	51
8	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหารด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร	53
9	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหารด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร	55
10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร	57
11	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหารด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร	59

12	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหารทั้ง 3 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1	61	56
13	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหารทั้ง 3 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1	62	57
14	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหารทั้ง 3 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1	63	58

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

- | | | |
|---|--|----|
| 1 | สายการบังคับบัญชาในโรงเรียน | 9 |
| 2 | แผนภูมิแสดงทักษะการบริหารที่จำเป็น | 19 |

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

องค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน ผู้บริหารมีบทบาทและมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงาน ในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ขององค์การนั้นให้เป็นไปตามเป้าหมาย (สมพงษ์ เกษมสิน 2521: 220) ผู้บริหารเป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติและเป็นผู้บ่งชี้ความสำเร็จขององค์การ ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมและถูกต้องตามหลักทฤษฎีการบริหารแล้ว ก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงาน โดยได้ทั้งงานและน้ำใจ การบริหารย่อมประสบผลสำเร็จ (กรมสามัญศึกษา. 2531: 5-6)

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จะมีผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่บริหารต่างๆ ให้ดำเนินไปด้วยความพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นไปด้วยความรวดเร็วเรียบร้อยและประหยัดทั้งกำลังคน กำลังทรัพย์ และได้ผลตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (พนัส หันนาคินทร์ 2524 : 3) ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนและความสำเร็จของครู นักเรียนนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับผลงานโดยส่วนรวมของทุกฝ่ายแล้ว ยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนอีกด้วย เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้แสดงพฤติกรรมที่จะทำให้ครูทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถด้วยความพอใจ มีความสุขกับหมู่คณะและอาชีพของตน (วิจิตร วรุตบางกูร 2521 : 14) ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม (กิตติมา ปรีดีติลล 2529: 247)

โรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน มีความจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคม เศรษฐกิจ และความต้องการทางการศึกษา ลักษณะงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มีปัญหาที่แปลกใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา เช่น ปัญหาความขัดแย้งในระดับต่างๆ ปัญหาการปกครองบังคับบัญชา รวมทั้งปัญหาความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีภารกิจและความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นกว่าแต่ก่อน นอกจากจะต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาและความรับผิดชอบของโรงเรียน ซึ่งหมายถึง การนำนโยบายทั้งหลายไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนวัยรุ่นแล้ว / ผู้บริหารจะต้องพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า มีความมั่นคง ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถภาพในการทำงาน มีวินัยและความรับผิดชอบสูง เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้เป็น

ชุมทรัพยากรที่มีคุณภาพ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินการกิจของโรงเรียนให้เป็นไปโดยราบรื่นและมีผลดี (Hoy and Miskel 1982: 248)

กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวจึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาการมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถให้บริการทางการศึกษาได้ทั้งคุณภาพและปริมาณขณะเดียวกัน เช่น การให้มีโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานหรือให้มีการประเมินเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนกรมสามัญศึกษา เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ผู้บริหารก็ต้องพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพสามารถช่วยตนเองให้เจริญก้าวหน้า สนองตอบต่อความกดดันและข้อจำกัดต่างๆ ได้ กรมสามัญศึกษาจึงได้เร่งรัดให้มีการปรับปรุงองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโดยเร่งด่วน

แนวทางหนึ่งที่สำคัญ ได้แก่ การมุ่งพัฒนาผู้บริหารระดับต่างๆ ของโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถทางการบริหาร ซึ่งจะเป็พื้นฐานสำคัญในการพัฒนางานบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายและทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุคโลกาภิวัตน์ เช่น ปัจจุบัน

โดยหลักการพัฒนาผู้บริหารให้เกิดประสิทธิภาพย่อมหมายถึงการเพิ่มพูนทักษะการบริหาร ตามแนวความคิดของแคทซ์ (Kats. 1955 : 33) ซึ่งได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร 3 ด้าน กล่าวคือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ (Conceptual Skill) ทักษะด้านปัจจัยมนุษย์พันธ์ (Human Skill)หรือมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) และทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skill) ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในระดับต่างๆ กัน

ผู้วิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 1 ซึ่งมีจำนวนโรงเรียนอยู่ 105 โรงเรียน ผู้บริหาร 525 คน สภาพปัญหา และความก้าวหน้าของโรงเรียนขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ ด้าน การมุ่งศึกษาความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยตรงย่อมทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 และจัดหาวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และเทคนิควิธีการ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1

2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการโดยจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยจะทำให้ทราบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีความต้องการที่จะพัฒนาทักษะการบริหารของตนมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารที่มีตำแหน่ง ประสบการณ์ และวุฒิการศึกษาดังกล่าวจะมีความต้องการที่จะพัฒนาทักษะการบริหารของตนแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งผลจากการศึกษานี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 และจัดหาวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนจะเป็นประโยชน์ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 โดยมีขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาที่ต้องการศึกษา ได้แก่ ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 โดยแบ่งทักษะดังกล่าวออกเป็น 3 ด้าน ตามทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) คือความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการประจำปีการศึกษา 2540 จำนวนทั้งหมด 525 คน จำแนกเป็นหัวหน้าสถานศึกษา จำนวน 105 คน และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา จำนวน 420 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สุ่มมาจากการประชากรด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้จำนวน 230 คน จำแนกเป็นหัวหน้าสถานศึกษา จำนวน 46 คน และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา จำนวน 184 คน

3. ตัวแปร ที่นำมาศึกษาครั้งนี้

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 ตำแหน่งของผู้บริหาร จำแนกเป็น

3.1.1.1 หัวหน้าสถานศึกษา

3.1.1.2 ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา

3.1.2 วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร จำแนกเป็น

3.1.2.1 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

3.1.2.2 สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.3 ประสบการณ์ในการบริหาร จำแนกเป็น

3.1.3.1 น้อยกว่า 10 ปี

3.1.3.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม คือ ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในพื้นที่ 5 จังหวัด คือ นครปฐม นนทบุรี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และปทุมธานี

2. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการให้การศึกษาในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษา ในเขตการศึกษาที่ 1 พื้นที่จังหวัดนครปฐม นนทบุรี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และปทุมธานี

2.1. หัวหน้าสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษาที่ 1 ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่

2.2. ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษาที่ 1 ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่

3. วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษาที่ 1 ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ระดับ คือ

3.1 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

3.2 สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการบริหาร หมายถึง ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ช่วง คือ

4.1 น้อยกว่า 10 ปี

4.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

5. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร หมายถึง ความปรารถนาที่จะเพิ่มความรู้ความสามารถและความชำนาญในการบริหารงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ ยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมไปสู่สภาพที่ดีกว่า โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ด้าน คือ ความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 ทักษะด้านความรู้ความสามารถ หมายถึง ความสามารถที่จะรู้และเข้าใจในการบริหารงาน ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ และความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นทักษะของผู้บริหารระดับสูง

5.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานกับคน และการใช้คนทำงานให้สำเร็จ ได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับ การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคคลคล้อยตาม ซึ่งถือว่าเป็นทักษะของผู้บริหารทุกระดับ

5.3 ทักษะด้านเทคนิควิธีการ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง และการแนะนำช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เครื่องมือทำงานได้ถูกต้องตามวิธีการ ได้แก่ เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภทเฉื่อยชาล้าหลัง การจัดระบบบริหารงานการเงิน การบัญชีและการพัสดุ การวัดผลและการประเมินผลการเรียนการสอน ซึ่งถือว่าเป็นทักษะผู้บริหารระดับต้น

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาทักษะการบริหาร ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน และกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

- ✓ 1. ความหมายของการบริหาร และ ผู้บริหาร
- 2. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 3. บทบาทและภาระกิจของผู้บริหารโรงเรียน
- 4. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน
- ✓ 5. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร
- ✓ 6. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
- 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการบริหารและผู้บริหาร

คำว่า “การบริหาร” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 14) ได้ให้ความหมายไว้อย่างกว้าง ๆ ว่าการบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 4) ให้คำอธิบายว่า การบริหารหมายถึงการดำเนินงานทุกชนิดในหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไป

เทอร์รี่ (Terry. 1979 : 4) อธิบายว่าการบริหารคือ กระบวนการของการวางแผน การจัดการ การจูงใจ และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ ที่มีอยู่ สำหรับสโตนเนอร์ (Stoner. 1978 : 8) ได้ให้ความหมายคล้ายคลึงกับ เทอร์รี่ว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การแนะนำ และควบคุมโดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์การ มุ่งใช้เพื่อผลแห่งการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การให้ความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าการบริหารหมายถึงการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ ที่มีอยู่โดยผ่านกระบวนการ การวางแผน การจัดการ การจูงใจ และ การควบคุม

สำหรับความหมายของ “ผู้บริหาร” นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 5) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารงานของกลุ่ม โดย ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน

เดวิส และ ฟิลลีย์ (Davis and Filley. 1973 : 11) ได้ให้ความหมาย ว่าผู้บริหารคือผู้ดำรงตำแหน่งในการบริหารและเป็นผู้จัดกระบวนการบริหารโดยหน้าที่ของการเป็นผู้นำ

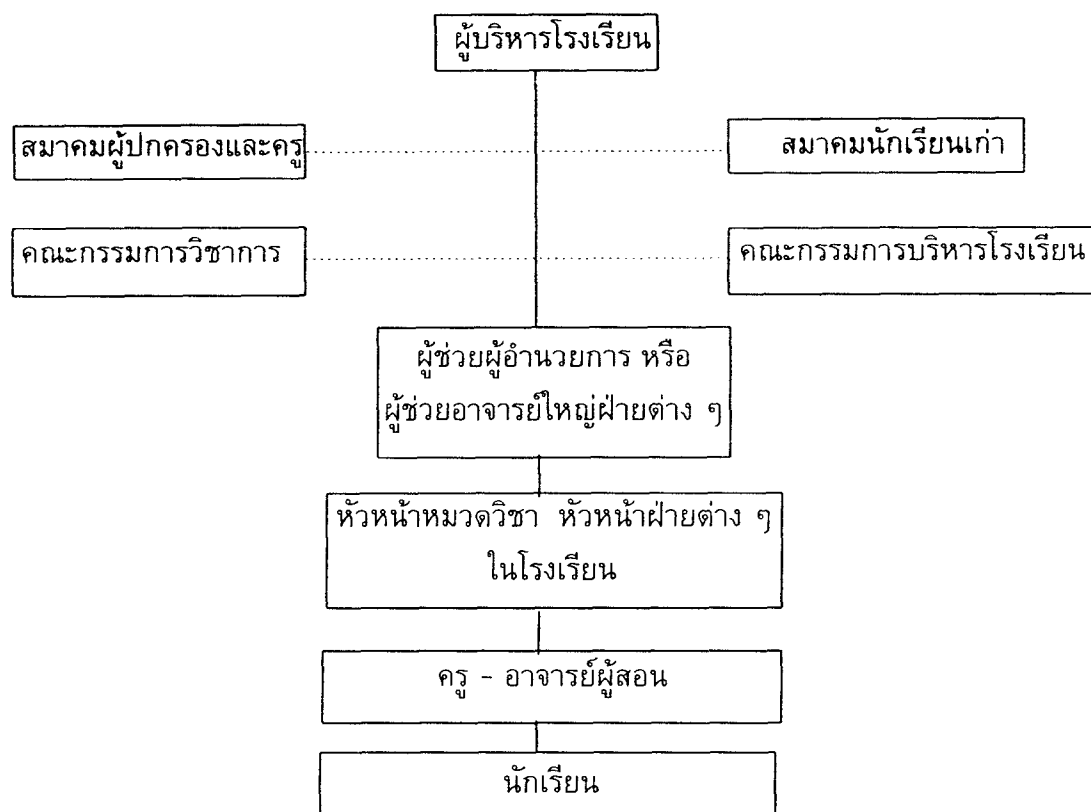
จากที่กล่าวมาทั้งหมดชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานในปัจจุบันผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพโดยใช้การกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติทำงานสำเร็จ ลดการใช้อำนาจและอิทธิพลหรือใช้เป็นมาตรการขั้นสุดท้ายหากมีความจำเป็น

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งทางวิชาการ และวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัดเพื่อให้เข้าใจและรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคม การศึกษาในระดับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือมัธยมศึกษาตอนต้น และ มัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนตอนละประมาณ 3 ปี การจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 90 อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2531 : 44)

การศึกษาระดับนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะให้ผู้เรียนได้ค้นพบและพัฒนาความสามารถ ความถนัดและความสนใจ ให้มีนิสัยใฝ่รู้ รู้จักคิดและวิเคราะห์อย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ รู้จักสิทธิ หน้าที่และการทำงานเป็นหมู่คณะ สามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้จากการเรียนไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ ทั้งทางกายและจิตใจ เพื่อปลูกฝังความเป็นคนไทย และ เข้าใจมนุษยชาติเป็นอย่างดี

เพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทที่สำคัญยิ่งเพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาที่สูงสุดเพียงคนเดียวมีอำนาจที่จะตัดสินใจในระดับสูง โดยให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน และสนองต่อนโยบายของกรมสามัญศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น มีการจำแนกออกเป็น 3 ระดับ คือครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน แล้วแต่กรณี มีสายการบังคับบัญชาในโรงเรียน (พนัส หันนาคินทร์. 2524 : 35) ดังนี้



ภาพประกอบ 1 สายการบังคับบัญชาในโรงเรียน

๔ บทบาทและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน

นักการศึกษาหลายท่าน ได้จำแนกหน้าที่ของโรงเรียนไว้ต่าง ๆ กัน (Harris. 1963 : 7 - 10) กล่าวถึงบทบาทของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับการเรียนการสอนและกล่าวว่า โรงเรียนควรมีหน้าที่ดังนี้ คือ ด้านนิเทศการศึกษาด้านการสอน ด้านการบริการนักเรียนด้านธุรการ และด้านบริหารทั่วไป ส่วนมิลเลอร์ (Miller. 1965 : 175 - 440) ได้แบ่งหน้าที่การบริหารการศึกษาออกเป็น 10 ประการ คือ งานเกี่ยวกับนักเรียน โปรแกรมการสอน การปฏิบัติงานตามโปรแกรมการสอน การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน การบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอน งานด้านอาคารเรียนอุปกรณ์การศึกษา บริการเสริมวิชาการ งานด้านการเงิน และ งานเกี่ยวกับการประเมินผล และ กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่บริหารโรงเรียนและแสดงบทบาทของผู้นำในโรงเรียน ดังนั้น ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนต้องสอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียน

โจนส์ และคนอื่น ๆ (Jones and others. 1969 : 176 - 183) มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพของตน รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตนเอง รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เป็นผู้ที่มีจริยธรรมและคุณธรรม มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน รู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่น ห่วงใยสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง

2. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้น โรงเรียนควรบริการสังคมและให้สังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนด้วย

3. เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เพื่อการศึกษาและวิจัย ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ต้องสนใจเกี่ยวกับการวิจัยและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน

4. รู้จักประเมินผลงานของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนมิใช่มีหน้าที่ปฏิบัติเฉพาะงานประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนควรมีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องประเมินบทบาทของตนเองอยู่เสมอ

แคมป์เบลล์ และคนอื่น ๆ (Campbell and other. 1978 : 116 - 149) ได้เสนอแนะว่า ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมี 6 ด้าน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานด้านนี้ผู้บริหารควรจะต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชนบทบาทของโรงเรียนในชุมชน และบทบาทขององค์กรต่าง ๆ ในชุมชน

2. งานวิชาการ ในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผลโปรแกรมการศึกษา บทบาทของผู้บริหารในด้านนี้เกี่ยวกับการวางแผนจุดมุ่งหมายเฉพาะของสถานศึกษา การวางแผนโครงการของการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของชาติ การจัดและเลือกใช้สื่อการเรียนและอุปกรณ์การสอน และการประเมินผลการสอน

3. งานกิจการนักเรียน หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้ การบริหารกิจการนักเรียนและการจัดรูปองค์กรของนักเรียน ระเบียบและระเบียบต่าง ๆ การจัดบริการให้แก่นักเรียน และการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน

4. การบริหารงานบุคคล งานด้านนี้ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่ ขึ้นกับการบริหารงานบุคคลไม่น้อยเลยผู้บริหารควรพิจารณาการบริหารงานบุคคลในเรื่องนโยบายของการบริหารงานบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงาน และการประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและการบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ งานด้านนี้มีความหมายรวมถึงอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารควรจะสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอาคารสถานที่การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6. การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่ง ในการส่งเสริมการเรียนการสอน สิ่งที่ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจ ได้แก่ การทำงานงบประมาณ การใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการงานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุ-ครุภัณฑ์

คิมโบร (Kimbrough. 1988 : 44) กล่าวว่า หน้าที่หรือภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมี 8 ด้านได้แก่ การเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร การบริการนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารงานบุคคล การบริหารอาคารสถานที่ การบริการชุมชน การจัดองค์การโครงสร้างการบริหารงาน และ การบริหารงบประมาณ

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ปฏิบัติการกิจตามที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารโรงเรียนจึงต้องปฏิบัติการกิจให้ได้ประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ เพื่อสนองนโยบายของกรมสามัญศึกษา คือปฏิบัติการกิจให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2530 : 3 - 11) ที่มีกำหนดไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจ 6 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแคมป์เบลล์ และ คนอื่น ๆ (Campbell and others. 1978 : 116 - 149) ฉะนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติกันในปัจจุบัน มี 6 ด้านได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานการบริหารงานบุคคล งานอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ งานการเงินและงานธุรการ

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ (Pellegrino and Varnhagan. 1985 : 1) และคุณลักษณะของผู้บริหารคือ สิ่งต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญงาน

เฉพาะของผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลดีเยี่ยม โดยบังเอิญหรือโดยไม่ได้ตั้งใจ (สมภพ โรจนพันธ์, บุญมาก พรหมพวย และ ภคพร ตีรรัตน์ตระกูล. 2530 : 97) ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารจึงสรุปความหมายได้ว่า เป็นคุณสมบัติอันดีเด่นของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จนั่นเอง การศึกษาผู้บริหารโดยคุณลักษณะ (Trait Approach) ตามแนวความคิดนี้เชื่อว่า ผู้บริหารมีลักษณะแตกต่างจากผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะที่แตกต่างของผู้บริหารนี้ สามารถที่จะระบุและชี้บ่งได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525 : 20) ซึ่งจะศึกษาโดย

1. ศึกษาจากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ
2. ชี้บ่งคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ
3. ศึกษาวิธีการที่บุคคลได้รับเลือกหรือได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร

ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่ดีหลายประการ คือ มีความรู้ดี มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาดมีความเป็นประชาธิปไตย เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป มีอารมณ์มั่นคง ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีศีลธรรม และ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Kreitton. 1960 : 81; Nolte. 1966 : 385 - 398; Sachs. 1966 : 3 - 4) สำหรับในสังคมไทย มีหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีและที่จำเป็นของผู้บริหาร (ทินพันธ์ นาเคตะ. 2529 : 84 ข 87 ; สมพงษ์ เกษมสิน. 2521 : 150 - 151 ; อรุณ รักธรรม. 2527 : 199 - 202 ; กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 273 ; กิติ ดยัคคานนท์. 2530 : 18 - 24) ซึ่งสรุปได้ 4 ข้อ ดังนี้

1. มีความรู้ในงานบริหาร รู้นโยบาย รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีแผนในการดำเนินงาน มีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่มทำงานต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ
2. มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังคหวัตถุ 4 มีความยุติธรรม รู้จักเสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีมนุษยธรรม
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง มีความเห็นอกเห็นใจ และให้เกียรติผู้อื่น
4. มีความอดทน มีความกล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยรวดเร็วไม่ลังเลมีความกระตือรือร้น มีความพร้อมที่จะทำงานเสมอและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้าน

วินัย พัฒนรัฐ (2523 : 1 - 7) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาไทยควรมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานของผู้บริหาร ดังนี้คือ เป็นคนมีภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเป็น

ทีมได้ มีความเสียสละสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดีเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้และมีความเป็นประชาธิปไตย

คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ตามความเห็นของทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ (2523 : 115) มี 10 ประการ คือ เป็นผู้ที่สามารถคบค้าสมาคมได้ด้วย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความหนักแน่น มีความรอบรู้ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความพร้อมและเข้าใจต่อสถานการณ์ ให้ความร่วมมือเป็นคนที่กว้างขวาง สามารถปรับตัวได้ดี และมีความสามารถในการเจรจา

เจคอบสัน ลอกซดอน และ วีกแมน (Jacobson, Logsdon and Wiegman. 1973 : 40 - 44) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่นั้นควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ

คุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ เป็นผู้มีความสามารถในการจัดองค์การและเป็นผู้บริหารที่มีทักษะบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้มีเทศหรือประสานงานการเรียนการสอน มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบในการบริหาร สามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลันและถูกต้อง รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ครูใหญ่ยังต้องเป็นผู้จัดการที่ดี รัยละเอียดเกี่ยวกับการเงินที่จะใช้สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ใช้อย่างประหยัด ดูแลกิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

คุณสมบัติส่วนตัว ครูใหญ่ควรมีความสามารถในด้านการสอนและสาธิตการสอนได้ และต้องเป็นผู้มีความรู้ทางการศึกษาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ยอมรับรูปแบบการสอนที่ดีอื่น ๆ มากกว่าที่จะยึดแบบที่ตนเองมีความชำนาญ ครูใหญ่ต้องมีสุขภาพดี บุคลิกภาพดี พูดหรือฟังได้ชัดเจนมีสุขภาพจิตดี มีสติปัญญาสูงสามารถหาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของคณะครูและเด็กเป็นผู้มีเสน่ห์ในตัวเอง และมีอารมณ์มั่นคง นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ได้รับการศึกษาอบรมผู้บริหารโรงเรียนจากสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ให้เป็นคนทันสมัยเสมอ

ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ (2523 ; 1 - 2) ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้รู้ในทุก ๆ อย่าง แต่ไม่จำเป็นต้องเชี่ยวชาญไปทุกเรื่องคือ จะต้องรู้อย่างในทั่ว ๆ สิ่ง (Generalist) ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นผู้แทน คือ ต้องเป็นผู้แทนของหมู่คณะหรือตัวแทนของหน่วยงาน (Symbol or Image) ตลอดเวลาผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ (Leader) คือ เป็นผู้ที่สามารถจัดบริการหรือรับใช้หมู่คณะได้ดีที่สุด บุคคลที่จะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณ มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ และต้องทำหน้าที่ตัดสินใจได้ดี

ผู้บริหารโรงเรียน นอกจากจะมีคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่ดีแล้ว ยังต้องมีคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีด้วย ดังที่ วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา วีระกุล (2523 : 74 - 76) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคนมีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาเห วิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดีและมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่นเปิดเผย และเป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพทางกาย (Physical Health) และสุขภาพทางจิต (Mental Health) ดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมออยู่เสมอ

ส่วนพนัส หันนาคินท์ (2524 : 63 - 66) แสดงทัศนะว่าผู้บริหารเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนนั้นเจริญขึ้นหรือเสื่อมลง ดังนั้น บุคคลที่เป็นผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ คุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางวิชาการ

คุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ มีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง มีความประพฤติดีมีคุณธรรมสูง มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด และมีคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัวความรู้จักเกรงใจผู้อื่น ฯลฯ และผู้บริหารควรจะมีทศบารมี หรือการสร้างบารมี 10 ประการ คือ ทานศีล เนกขัมมะ ปัญญา วิริยะ ขันติ สัจจะ อริยฐาน เมตตา และ อุเบกขา

คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ มีความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ มีประสบการณ์และวุฒิทางการศึกษา

ในปี ค.ศ. 1984 คณะกรรมการศูนย์พัฒนาการประเมินผลและวิจัยสมาคมเกียรตินิยมทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (Phi Delta Kappa Center on Evaluation, Development and Research) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเป็น

บุคคลที่มีพลังอำนาจและเป็นผู้นำที่สามารถทำงานได้ในทุกสถานการณ์ รวมทั้งเป็นบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองโดยมิได้หวังแต่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติเพียงอย่างเดียว

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องพัฒนาตนเองในพฤติกรรมต่อไปนี้

1. สามารถตัดสินใจได้ว่า จะมีผู้ใดบ้าง ที่จะมีส่วนร่วมในโครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ ของโรงเรียน
2. สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนและผู้อื่นได้ และ รักษาภาพพจน์ของตนเอง อยู่เสมอ
3. มีวิจรณ์ญาณในการตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยตนเอง และ รู้จักใช้วิธีการ ประนีประนอมอย่างเหมาะสม
4. สามารถจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
5. ทำให้โรงเรียนมีระเบียบวินัย
6. ควบคุมบรรยากาศในโรงเรียน
7. มีการปรึกษาหารือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
8. รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานในปัญหาสำคัญ ๆ
9. รับฟังปัญหาและความคิดเห็นต่าง ๆ จากครู
10. จัดโครงสร้างการบริหารและขอความร่วมมือจากบุคลากรต่าง ๆ
11. กระจายอำนาจในการตัดสินใจ และ ให้มีการปฏิบัติเช่นนั้นอย่างจริง
12. มีความยืดหยุ่นในการทำงานและดำรงชีวิต
13. ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณมีอำนาจและมีความสำคัญต่อหน่วยงาน

ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะ การบริหารซึ่ง วิจิตร วรตบากร และ สุพิชญา ชีระกุล (2521 : 103) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผู้นำและผู้บริหาร การนำที่มีประสิทธิภาพ เปรียบเทียบเสมือนประทีปของหน่วยงานและเป็นศูนย์รวมพลังของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ความสามารถของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณและคุณภาพของหน่วยงาน โดยนัยนี้การฝึกฝนผู้จะมาเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อสถาบัน และ ต่อความสำเร็จของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

สำหรับ กิติมา ปรีดีดิกล (2529 : 274) กล่าวว่า การปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานคน

นั้นจะต้องมีความชำนาญเป็นอย่างดีในสิ่งที่ตนปฏิบัติ นั่นคือทักษะในการปฏิบัติงานของตนเอง ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารงาน จำเป็นจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ การบริหารงานนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จด้วยดี

✓ แคทซ์ (Katz. 1955 : 33 - 42) ได้แบ่งทักษะการบริหารออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ด้านเทคนิควิธีการ โดยได้มีผู้นำมาอธิบายขยายความแต่ละด้านไว้ดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านความรู้ความสามารถ (Conceptual Skill) กิติมา ปรีดีติลล (2529: 274) ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึงทักษะที่กว้างกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความซับซ้อนภายในหน่วยงาน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530: 6) กล่าวว่า เป็นทักษะในการมองภาพรวมของหน่วยงานทั้งมวล และรวมทั้งรู้ว่าใครเหมาะสมที่จะทำงานในตำแหน่งใดของหน่วยงานด้วย ความรู้ความสามารถในการมองภาพรวมของหน่วยงานนี้ จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยส่วนรวม แทนที่จะปฏิบัติงานไปตามพื้นฐานแห่งความต้องการของตนหรือของกลุ่มคนเท่านั้น

ทวิบุรณ หอมเย็น (2530:22) กล่าวว่า เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานจะสามารถพิจารณาได้ทันทีว่าเป็นปัญหาปลีกย่อยหรือปัญหาหลัก สามารถมองเห็นภาพรวมและวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งระบบได้ ทักษะด้านนี้เป็นความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับจะต้องมีทักษะการบริหารด้านความรู้ ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานจะต้องมีทักษะการบริหารในด้านนี้มากที่สุด สามารถเข้าใจโครงสร้างการบริหารหน่วยงานของตนเอง และ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 274) กล่าวว่า หมายถึงความสามารถทำงานกับบุคคลต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ส่วน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 6) และ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 39) ได้ให้ความหมายไว้สอดคล้องกันว่าเป็นความสามารถในการพิจารณาหรือพิจารณาวิเคราะห์ในการทำงานร่วมกันกับคนอื่น รวมทั้งความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดทั้งการรู้จักใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำด้วย สำหรับ ทวิบุรณ หอมเย็น (2530 : 22) ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวกับหลักวิธีการทำงานกับผู้อื่นหรือการทำงานเป็นกลุ่มซึ่งจะต้องอาศัยความเข้าใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคลและความสามารถกำหนดพฤติกรรมโต้ตอบ (Reciprocal Behavior) เมื่อมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับบุคคลอื่นได้

อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและต่อเนื่องทักษะด้านนี้จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับเพราะผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลในทุกทิศทาง

• ก่อ สวัสดิพานิชย์ (2522 : 26) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเรื่องการบริหารบุคคล เพราะการบริหารงานก็คือการใช้คน เรื่องของคนเป็นเรื่องซับซ้อน ผู้บริหารจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น จูงใจให้เขาทำงาน ให้เขาเสียสละ ให้เขารับผิดชอบต่องาน ให้เขามีความคิดริเริ่มและรู้จักประเมินตนเอง

• นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 17) กล่าวถึงทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ของครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า ครูใหญ่ต้องสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติ และค่านิยม ฉะนั้นจำเป็นที่ครูใหญ่ต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภทเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ และ เกิดความสำเร็จ ทักษะทางด้านนี้จึงศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานจากวิชาจิตวิทยาขบวนการหมู่พวกและสังคมวิทยา

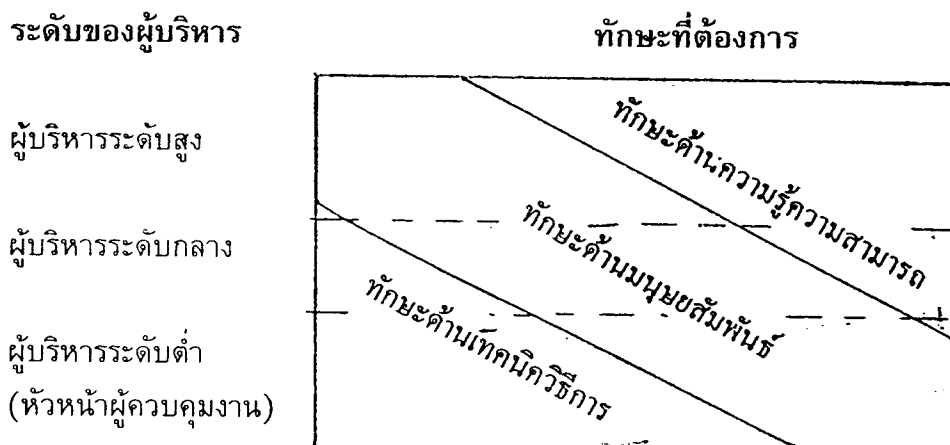
3. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงานให้ถูกต้องตามวิธีการ (กิติมา ปรีดีดิลก 2529 : 274) ทักษะด้านนี้มีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้หน้าที่มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามวิธีการ (สุริน สุพรรณรัตน์ 2530 : 207)

- ทวีบุรณ หอมเย็น (2530 : 22) ได้กล่าวถึงทักษะด้านนี้ไว้ว่า หมายถึงความชำนาญของบุคคลในการปฏิบัติตามหน้าที่ของตน ซึ่งจะเกี่ยวกับการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นในหน่วยงาน ตัวอย่าง เช่น กรณีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ผู้เป็นหัวหน้างานเกี่ยวกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ต้องมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ ระบบการทำงานของคอมพิวเตอร์ กระบวนการจัดการกระทำข้อมูล วิธีป้อนข้อมูล การอ่านและแปลผลข้อมูล รวมทั้งวิธีการใช้และบำรุงรักษา ทักษะในเรื่องนี้จะได้อีกโดยการศึกษาค้นคว้าความรู้จากการฝึกอบรม เป็นทักษะที่จำ เป็นสำหรับบุคลากรระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยตนเองและสามารถแนะนำฝึกสอนให้เจ้าหน้าที่ผู้อื่นได้อีกด้วย

ทักษะด้านเทคนิควิธีการ เป็นทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นต่อผู้ควบคุมงานขั้นต้นมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้ควบคุมงานขั้นต้นต้องทำงานติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ต้องรู้ละเอียด การดำเนินงานต้องฝึกอบรมบรรดาผู้ปฏิบัติงาน ต้องรับผิดชอบในคุณภาพของงาน ก่อ สวัสดิพานิชย์ (2522 : 27) กล่าวว่าความเชี่ยวชาญทางเทคนิคนั้น ได้แก่ เทคนิคการบริหาร ซึ่งได้แก่ ระเบียบกฎหมายหรือวิธีการซึ่งเรานำมาปฏิบัติในการบริหารงาน ความเชี่ยวชาญระดับนี้ถือเป็นระดับต่ำที่สุด เป็นระดับพื้น ๆ ซึ่งทุกคนจะต้องรู้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทางเทคนิค คือ ต้องรู้ระเบียบ รู้กฎหมาย รู้กระบวนการ วิธีการบริหารเบื้องต้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 17 - 18) กล่าวถึงทักษะในด้านเทคนิควิธีการของครูใหญ่ไว้ว่า ครูใหญ่สามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการกระบวนการและเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และการรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผังการสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางงานการทำงานการทำทะเบียนนักเรียน สามารถทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มทะเบียนและการบัญชีใช้สอยต่าง ๆ เทคนิควิธีการสอน การใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น ทักษะ ทางเทคนิคถึงแม้ว่าจะจำเป็นน้อยมากสำหรับครูใหญ่ เพราะว่าจะไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่ก็จำเป็นต้องรู้หรือเข้าใจเพื่อตรวจสอบงานและสร้างศรัทธาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทักษะทางเทคนิคสอนและศึกษาได้ง่าย

ส่วนประกอบของทักษะของผู้บริหารทั้ง 3 ด้านจะมีมากน้อยแตกต่างกันไปสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับ ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานส่วนรวมจะต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ ความสามารถในการคาดการณ์ในอนาคต จึงเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารระดับนี้จะต้องมีมากกว่าผู้บริหารระดับอื่นและขณะเดียวกันผู้บริหาร ระดับอื่น และขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำงานกับผู้บริหารระดับกลาง จึงต้องมี ความสามารถในการทางมนุษย์สัมพันธ์เพื่อให้สามารถจูงใจและรู้จักใช้บุคคลเหล่านี้ได้



แหล่งที่มา : บลังชาด (Blanchard. 1960 : 6)

ภาพประกอบ 2 แผนภูมิแสดงทักษะการบริหารที่จำเป็น

จากแผนภูมิก้างต้น แสดงทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ใน ผู้บริหารระดับกลางนั้น ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารระดับนี้ต้องทำงานโดยใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง ต้องรับแผนงานมาปฏิบัติ ต้องทำงานบริหารในหน้าที่ของตน ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ทักษะในทางความรู้ความสามารถจึงต้องมีความด้วย ส่วนทักษะทางเทคนิคก็ต้องมีมากพอสมควร แต่มีน้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำ

ผู้บริหารระดับต่ำหรือผู้ควบคุมงาน ทักษะงานทางด้านเทคนิคจะต้องมีมากที่สุด ขณะเดียวกันเขาต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มากตามสมควรเนื่องจากเขาต้องควบคุมกลุ่มคนงานและชักนำกลุ่มได้ถูกต้อง ส่วนทักษะในทางความรู้ความสามารถจะมีความสำคัญค่อนข้างน้อยสำหรับเขาเพราะหัวหน้างานในระดับนี้จะตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ไม่มากนัก

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

นักบริหารหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานถือว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์การจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและทักษะการบริหารเป็นอย่างดีด้วย จากการสัมมนานักบริหารการศึกษานอกโรงเรียน ณ ศูนย์บริรักษ์เพื่อการศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2524 : 60) ได้กล่าวถึงปัญหาการขาดสมรรถภาพของบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดด้วย ดังนั้นผู้อำนวยการศูนย์จึงจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะการบริหารโดยมีโอกาสรียนรู้ พัฒนาและ ฝึกฝนให้มีทักษะการบริหาร ซึ่งจะส่งผลดีต่อคุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารงานศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดอย่างมีระบบดีขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 16) ได้ให้ความหมายของการพัฒนานักบริหารว่าเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

สก๊อต และมิทเชลล์ (Scott and Mitchell. 1972 : 281 - 282) ได้ให้ความหมายในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรแต่ละคนก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่าการพัฒนาผู้บริหาร หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ในการปฏิบัติหน้าที่การบริหารได้ดียิ่งขึ้น

ความจำเป็นที่ต้องพัฒนานักบริหาร

เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป ความซับซ้อนในการทำงานทั้งในด้านบุคลากรและเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรมีขนาดใหญ่โตขึ้น การแบ่งงานจึงละเอียดมากกว่าเดิม หน่วยงานจะต้องปรับปรุงโครงสร้างทางการบริหารให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น เมื่อโครงสร้างการบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม การวินิจฉัยสั่งการจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด แล้วลดหลั่นลงมาซึ่งมีรูปปลายยอดแหลมฐานกว้างคล้ายรูปสามเหลี่ยมเป็นแบบหน่วย ภาพที่ปรึกษาหรือรูปคณะกรรมการต่าง ๆ ทำให้ยากต่อการติดต่อโดยตรง ซึ่งก็จำเป็นต้องคำนึงถึงระเบียบแบบแผน เมื่อบุคลากรมีจำนวนมากมักจะมีปัญหาทางการบริหารอยู่เสมอโดยเฉพาะการบริหารงานของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดได้แบ่งการบริหารงานบุคคลออกเป็น 3 สายคือ สายบริหาร สายวิชาการและสายปฏิบัติการ และแยกเป็นฝ่ายต่าง ๆ 12 ฝ่ายจึงจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงจะต้องมีโครงการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ทุกระดับเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรด้วยระบบบริหารราชการมีประสิทธิภาพดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหาร ดังที่ ทวีบุรณ หอมเย็น (2526 : 35 - 36) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องพัฒนานักบริหาร ดังนี้

1. การปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องอยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ แต่ความรู้ในเรื่องนั้นมิได้เน้นหรือกำหนดไว้ในหลักสูตรของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไป ฉะนั้นการฝึกอบรมเพื่อให้รู้หลักเกี่ยวกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมจึงมีความจำเป็น

2. ความก้าวหน้าของบุคลากรมีโอกาสเป็นไปตามรายงานซึ่งจะต้องก้าวไปสู่อำนาจที่สูงขึ้น นั้นย่อมหมายถึงว่าหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจ

เป็นปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ เสริมสร้างทัศนคติให้เพียงพอกับการกิจใหม่ในตำแหน่งย่อมเป็นสิ่งที่จำเป็น

3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงาน การกำหนดโครงสร้างใหม่ ๆ การรับเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ย่อมเกิดปัญหามากในระดับต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

4. บุคลากรที่ทำงานมานาน หากไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างถูกวิธี ประสิทธิภาพการทำงานอาจลดลงได้ คนที่เหมาะสมกับสมัยหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับอีกสมัยหนึ่งก็ได้ การเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงาน (Job rotation) การอบรมฟื้นฟูในรูปแบบของการทบทวน (Refresher course) จะเป็นโครงการที่คลี่คลายปัญหานั้นไว้

5. การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาเพื่อให้ได้รับความรู้ข่าวสารที่ทันสมัยกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้น

ขุนทอง ภูผาเดือน (2526 : 7) กล่าวว่าในการพัฒนาการบริหารการศึกษาบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่รัฐมนตรีจนถึงผู้บริหารการศึกษา ซึ่งถือเป็นผู้บริหารระดับที่สำคัญมาก เพราะผู้แปลแนวนโยบายทางการศึกษาของรัฐไปสู่การปฏิบัติเป็นผู้ที่จะทำให้ผลของการพัฒนาคนให้มีคุณภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการจึงถือเป็นนโยบายเร่งด่วนในการพัฒนาผู้บริหารในระดับนี้ให้คุณภาพอย่างแท้จริงสามารถดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี

สมบัติ ชูชีพชัย (2526 : 28 - 29) ชี้ให้เห็นมูลเหตุที่ต้องมีการพัฒนาการศึกษาและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา คือ

1. การเพิ่มจำนวนประชากร ทำให้มีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานและสถานศึกษา

2. สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษา จะต้องคิดและพัฒนาตนเองเพื่อให้รับกับสภาพของสังคมปัจจุบันและอนาคต

3. สภาพการเมือง การปกครอง สิทธิความเชื่อ การดำเนินนโยบายระหว่างประเทศและความมั่นคงของชาติ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการบริหารการศึกษา

4. การปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการ เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเข้าใจและบริหารงานเพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5. ความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการบริหาร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง เพื่อให้รู้จักใช้สิ่งเหล่านี้นำปรับปรุงงานและแก้ปัญหางาน

วิธีการพัฒนานักบริหาร

การเลือกวิธีในการพัฒนานักบริหารนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะนักบริหารส่วนใหญ่แล้วเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับสูงกว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานประจำวันและเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบมาก ดังนั้นวิธีการพัฒนาจะต้องเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของนักบริหารด้วย

เสนาะ ดิยาวี และคนอื่น ๆ (2522 : 163) เห็นว่าวิธีการพัฒนานักบริหารเท่าที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป มีดังนี้

1. การพัฒนาโดยใช้ประสบการณ์จากการทำงานด้วยการให้ทดลองเวียนงาน เช่น รักษาการ หรือ รักษาการในตำแหน่งผู้บริหาร ให้มีการหมุนเวียนงาน จากการรับผิดชอบจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งเป็นการเรียนรู้งาน มีการสอนงานโดยอาศัยการเรียนรู้จากการแนะนำชี้แจงของผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความชำนาญมากกว่า ให้เป็นคณะกรรมการช่วยวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร เป็นการฝึกให้คุ้นเคยกับปัญหาและวิธีการทำงานเป็นคณะด้วย

2. การพัฒนาโครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือหน่วยงาน หลักการและวิธีการบริหารงาน หลักมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมในองค์การ ความรู้ความชำนาญทางเทคนิค สิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และความสามารถส่วนตัว

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 41 - 45) ได้จำแนกการพัฒนานักบริหารไว้ค่อนข้างชัดและแยกออกเป็น 3 ประการคือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่จัดขึ้นเพื่อสอนให้ปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ซึ่งดำเนินการโดยรัฐและเอกชน การศึกษาอบรมที่จัดขึ้นโดยรัฐมีทั้งหลักประกันว่าเมื่อสำเร็จตามหลักสูตรแล้วจะต้องเข้ารับราชการในงานใดและไม่มีหลักประกันหรือข้อรับรอง ส่วนการศึกษาที่ดำเนินการโดยเอกชนจัดไม่มีหลักประกันและต้องการให้รับราชการ

2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่างส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับการปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่

- 2.1 การปฐมนิเทศ ต้องการให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจากกรอบครวั

- 2.2 การลงมือทำงาน สอนงานโดยให้ลงมือปฏิบัติจริงโดยจัดอธิบายให้

ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไป สาธิตโดยให้ดูจากของจริง ให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติจริงติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ดีด้วยตนเองให้เข้าร่วมประชุม สัมมนา ส่งไปศึกษาดูงานและร่วมเป็นกรรมการ

2.3 การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพื่อให้ทันกับความเจริญทางเทคโนโลยีและเทคโนโลยีต่าง ๆ

2.4 การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมเรื่องการบริหารทั่วไป เช่น ศิลปะการเป็นผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษย์สัมพันธ์ และการติดต่อประสานงาน

2.5 การพัฒนานักบริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่นในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจการบังคับบัญชาเพื่อตรวจตราว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

3. การพัฒนาตนเองโดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเอง คือ ตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นแบบกันเอง ศึกษา หาความรู้จากเอกสารและอื่น ๆ ตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่ทำอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์ และ สื่อสารมวลชนอื่น ๆ ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้อื่น ๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส หาโอกาสศึกษาต่อและดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันอุดมศึกษา เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ (2523 : 43) ได้เสนอว่าการพัฒนานักบริหารซึ่งมีประสิทธิภาพมี 2 วิธีคือ 1) อาศัยความสมัครใจที่จะพัฒนาตนเอง 2) กำหนดระเบียบข้อบังคับว่าถ้าไม่พัฒนาตนเองตามระยะเวลาอันสมควรแล้วจะหมดสิทธิ์ที่จะเป็นผู้บริหารอีกต่อไป ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนานักบริหารจึงสรุปได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ

1. กิจกรรมขณะทำงาน ถือว่าเป็นทักษะและความสามารถในการบริหารงานไม่อาจหาได้จากการฟัง สังเกต หรือ อ่านตำราเท่านั้น ต้องลงมือปฏิบัติจริง โดยประสบการณ์ตรง และการเรียนรู้จากสิ่งผิดเป็นครู และแก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาดด้วยตนเอง ตามที่สมาคมการวัดการศึกษาแห่งอเมริกา (American Managment Association. 1954 : 145) ได้ทำการศึกษาพบว่าประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานเป็นวิธีที่ใช้กันแพร่หลายที่สุดในกิจการธุรกิจ เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร กิจกรรมพัฒนานักบริหารขณะปฏิบัติงาน ได้แก่

1.1 การทดลองเรียนงาน โดยผู้รับการฝึกสมมติให้อยู่ในตำแหน่งบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งบริหารทุกอย่าง โดยผู้บริหารเป็นผู้เลือกมาคนหนึ่ง

1.2 การฝึกสอนโดยหัวหน้างานเป็นผู้คอยให้การแนะนำให้มีผลชัดเจน

มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม ด้วยการให้การปฏิบัติงาน อภิปรายออกความเห็นในปัญหาที่สำคัญ

1.3 การโยกย้ายตำแหน่ง เป็นการเลื่อนชั้น ความรู้ ประสบการณ์ไปสู่ฝ่ายต่าง ๆ ระดับเดียวกัน เป็นการเลื่อนชั้นทางแนวราบเป็นการสังเกตวิธีการบริหารต่าง ๆ

1.4 วางโครงการพิเศษและการมอบงานให้คณะกรรมการ โดยจัดให้วิเคราะห์ เสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา บางทีก็เรียกว่าการบริหารงานแบบอเนกประสงค์ ซึ่งก็เท่ากับฝึก คนในคณะกรรมการให้สามารถทำงานบริหารได้

1.5 การประชุมเจ้าหน้าที่ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่และพัฒนาฝ่ายบริหารไปด้วย ช่วยให้ผู้ที่มีส่วนร่วมคุ้นเคยกับปัญหาและเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นนอกหน้าที่ของตนและเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วย

2. กิจกรรมนอกเวลาปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่ขยายสู่ทางการปฏิบัติงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพิ่มความรู้สึก ทศนคติต่อการปฏิบัติต่อคนอื่น เน้นการปฏิบัติการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่าง เป็นทางการโดยมีหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารงาน อาจจัดกิจกรรมเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ เทคนิคการฝึกอบรมมักจะใช้การบรรยายจัดกลุ่มอภิปรายหรือการศึกษาด้วยตนเองที่บ้าน ซึ่งมี 5 ประการ คือ

2.1 การจัดชั้นในสถานศึกษา มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดหลักสูตรขึ้น หน่วยงานที่ต้องการพัฒนานักบริหารเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย ใช้เวลาตามความเหมาะสมให้ผู้ปฏิบัติเท่านั้น

2.2 เกมการบริหาร เป็นการฝึกอบรมในห้องเรียนโดยสมมติหรือเลียนแบบจากเหตุการณ์จริง ๆ ให้ผู้เข้ารับการอบรมแก้ปัญหาการบริหารการทำงานให้เข้ารับการอบรมเรียนรู้วิธีวิเคราะห์ปัญหาการใช้วิจารณ์ญาณ และการตัดสินใจ

2.3 บทบาทสมมุติ โดยการสมมติทัศนคติและพฤติกรรมบทบาทของปัญหาขึ้นปกติจะเป็นหัวหน้ากับลูกน้องช่วยปรับปรุงความสามารถของนักบริหารให้เข้าใจรับรู้ปัญหาของผู้อื่น

2.4 การฝึกอบรมแบบ ห้องปฏิบัติการเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ หรือแบบ Sensitivity Training หรือ T-group ฝึกให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่นรับรู้การแสดงของ กลุ่มและเรียนรู้พฤติกรรมของตนได้มากขึ้นฝึกทำงานเป็นกลุ่ม ฝึกลักษณะการเป็น ผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์และปฏิกริยาบุคคลภายในกลุ่ม

2.5 การที่ศึกษาตนเองด้วยการอ่านหนังสือ วารสารทางการบริหารหรือกำหนดให้อ่านหนังสือตามที่กำหนดให้ซึ่งต้องการฝึกความรับผิดชอบของนักบริหาร

หลักสูตรการอบรมผู้บริหาร

หลักสูตรการจัดอบรม ควรจะได้มาจากการสำรวจความต้องการ ความจำเป็นในการอบรม โดยสอดคล้องกับปัญหาหรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ จึงไม่ควรจัดหลักสูตรที่เกี่ยวกับปัญหาและความจำเป็นเพราะจะทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

เบอร์ (Burr. 1967 : 365) เสนอหลักสูตรการฝึกอบรมโดยทั่วไปควรประกอบด้วย เนื้อหาสาระดังนี้

1. เรื่องเกี่ยวกับงานหรือองค์การ เช่น นโยบายและวัตถุประสงค์ โครงสร้างของหน่วยงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน (การสอน การปกครอง การบริการ ฯลฯ) เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ

2. หลักและวิธีบริหารงาน เช่น การวางแผนและการจัดองค์การ การจัดบุคลากร การ อำนาจการ การควบคุมงาน

3. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ เช่น มนุษย์สัมพันธ์ ภาวะผู้นำขัดแย้งและการแก้ปัญหาเป็นต้น

4. ความรู้และความชำนาญด้านเทคนิค เช่น เทคนิคการสอน การใช้อุปกรณ์การสอนการใช้เครื่องมือ การปฏิบัติงานช่างเทคนิคเฉพาะอย่าง

5. สภาพการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่น่าสนใจ

6. การเพิ่มพูนความสามารถส่วนตัวให้ดีขึ้น เช่น การพัฒนาตนเอง การฝึกสมาธิ

หลักสูตรการฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่รวมประสบการณ์ทั้งหลายที่จัดให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาวิชา ทศนคติ แบบพฤติกรรม กิจวัตร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น เมื่อประมวลกันเข้าแล้วก็ประสบการณ์ที่ผ่านเข้าไปในการรับรู้ของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ (ทองคุณ หงส์พันธ์. 2527 : 119)

การวางแผนพัฒนาผู้บริหาร

การวางแผนพัฒนาผู้บริหาร สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 39) อธิบายไว้ว่าควรจะต้อง พิจารณาสืบต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน

1. ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารนี้สามารถจะต้องประกอบด้วย

1.1 ความรู้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักวิชาการหรือพื้นฐานความรู้ที่เกี่ยวข้องและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เทคนิคการบริหาร ขอบเขตของการบริหาร กระบวนการบริหาร การบริหารงานบุคคล สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ จริยธรรมและการเมือง

1.2 ความชำนาญ เป็นการนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ มีความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวินิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขยันเอาใจใส่ต่องานที่ทำ รู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ทางการบริหาร

1.3 ทักษะ การที่นักบริหารสามารถสังเกตเห็นบุคลิกภาพตนเอง ของผู้บังคับบัญชา ของผู้ใต้บังคับบัญชา ความหวัง ความปรารถนาในอนาคต การเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.4 พฤติกรรมของนักบริหาร เป็นเครื่องช่วยวินิจฉัยว่าเขามีความสามารถในการบริหารเพียงใด การสนทนากันการกระทำที่เหมาะสมและการใช้อำนาจ

2. ผู้เข้ารับการอบรมในการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถมาก่อนการพัฒนาสาระการอบรมต้องตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด

จำนงค์ สมประสงค์ (2514 : 235 - 236) กล่าวถึงลำดับขั้นในการพัฒนานักบริหารว่า มีความสำคัญต่อการกำหนดหรือวางแผนพัฒนานักบริหารอยู่มาก ในการพัฒนานักบริหารควร พิจารณาลำดับขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา เพื่อการปฏิบัติราชการให้เกิดผลดียิ่งขึ้น
2. วิเคราะห์ความต้องการแต่ละลักษณะงาน และความต้องการหรือความจำเป็นอันเร่งด่วน

3. การวางแผนการพัฒนา โดยคำนึงถึงวิธีการพัฒนา จำนวนผู้เข้ารับการพัฒนาศาสนาที่ หัวข้อวิชา วิทยากร อุปกรณ์เครื่องใช้ กำลังเจ้าหน้าที่ เงิน ฯลฯ

4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ

5. จัดวางระเบียบในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับของทางราชการ

6. ประเมินผลเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนานั้นว่าสมความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่มีอุปสรรคและปัญหาอะไรบ้าง

7. การติดตาม การติดตามผลมีความสำคัญมากเพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาไปแล้วปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่ โดยให้ผู้บังคับบัญชากรอกแบบสอบถาม หรือให้ความเห็นจากการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานหรือดูผลการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยได้มุ่ง ศึกษาข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนเพื่อแสดงถึง ความต้องการที่จะพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดสมมุติของการวิจัย ดังนี้

ประถม แสงสว่าง (2524 : 8 - 9) ได้ทำการวิจัยค้นหาลักษณะของนักบริหารการศึกษาไทยที่พึงประสงค์อย่างยิ่งโดยสรุปไว้เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ กล้ายอมรับผิดเมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้คอยรับแต่ความชอบ แล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น มีความคิดสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ มีความลึกซึ้งกว้างขวาง มองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี มีความกระตือรือร้นในการทำงานและไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว

เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : 120 - 121) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่าลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกันและที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับชุมชนได้ มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีคุณธรรมประจำใจเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ มีความรู้ดี มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจและควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น

2. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อด้วยกัน และที่อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เป็นผู้ที่มีความประพฤติดีวางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้ มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้กำลังใจให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความมั่นคงหนักแน่น

ไม่หุเบา เชื่อคนง่าย เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งเด็ดขาดกล้าตัดสินใจ

เอตมอนสัน และคนอื่น ๆ (Edmonson and others. 1953 : 79 - 81) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีคุณลักษณะที่ดี คือ เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมมีความคิดและมองการณ์ไกล มีความสามารถในเชิงบริหาร มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น มีความเป็นนักวิชาการ มีความรู้ในวิชาชีพและ มีอุดมการณ์ในอาชีพและการปฏิบัติงาน

แมกนุสัน (Magnuson. 1971 : 78 - 91) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือคุณลักษณะด้านอาชีพ (Professional Characteristics) และคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Characteristics) ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดคือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดีรู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้นำเข้าใกล้ และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น และรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรมมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย และมีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

ชตัตท์ และคนอื่น ๆ (Stadt and others. 1974 : 49 - 53) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ดีคือ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงานเป็นที่พึงของคนอื่นได้ มีความกล้ากล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง และกล้าที่จะทำ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด แข็งแรงและสุขภาพดี มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล

ลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สโตกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 62 - 63) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ

1. บุคลิกภาพและพฤติกรรม จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ คือ มีเชาว์-ปัญญาดี มีนิสัย

รักการศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี

2. บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยัน จากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารจะมีบุคลิกลักษณะดังนี้ คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาทสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ รู้หลักและวิธีทำงานมีความเชื่อมั่นในตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงาน เป็นผู้ที่รู้จักของคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและสามารถเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับผู้อื่น และมีความสามารถในทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร แยกออกได้เป็น 5 ประเภท คือ ความสามารถ มีความหมายรวมถึง ความสามารถ สติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้ การงาน และการกีฬา

ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

สถานะ ได้แก่ สถานะทางสังคม ทางสมรสและการเป็นที่นิยมของคนอื่น

สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงความสำเร็จ

จากการวิจัยของ ฮาฟฟีนส์ (Huffhines. 1984 : 705 - A) เรื่อง รูปแบบแทกซิโนมิกซ์ เพื่อการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถนำสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางการบริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารควรจะแสดงบุคลิกภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยต้องคำนึงถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม และจากการศึกษาวิจัยของ เพรสเซล (Pressel. 1986 : 1561 - A) เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพซึ่งวัด 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพโดยเครื่องมือแคปเทลล์กับสิ่งที่จำเป็นยิ่ง

ในการเป็นผู้นำพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้สำเร็จปริญญาเอกจะให้ความอบอุ่นกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้สำเร็จปริญญาโท ผู้บริหารที่สำเร็จปริญญาเอก จะยึดกลุ่มเป็นสำคัญ และผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นผู้ที่ชอบแสดงออก ให้ความรู้สึกอบอุ่น แก่เพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดี ฉลาดและรู้จักใช้อำนาจ มีจิตใจอ่อนโยน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวนอกจากนี้ยังพบอีกว่า ผู้บริหารการศึกษามีลักษณะความเป็นผู้บริหารและเป็นผู้กระตุ้นเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานได้มากกว่าผู้บริหารทางด้านอื่น ๆ วิจิตร วีระกุล (Vichit Dheerakul. 1972 : 63 - 64) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับอายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า การศึกษาอบรมส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า การศึกษาอบรมส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่จะเห็นได้ว่า ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำและครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ด้านการศึกษา อักษรศาสตร์และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษาจะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า และพบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์การนิเทศการศึกษาและบริหารการศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารที่ดีกว่า ผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย

สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในแต่ละด้านแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในแต่ละด้านแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในแต่ละด้านแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยสามารถค้นหาคำตอบตามมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1 สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีการศึกษา 2540 จากโรงเรียน 105 โรงเรียน จำนวนทั้งหมด 525 คน จำแนกเป็นหัวหน้าสถานศึกษา จำนวน 105 คน และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาจำนวน 420 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีการศึกษา 2540 จากโรงเรียน 105 โรงเรียน มีผู้บริหารทั้งสิ้น 230 คน จำแนกเป็นหัวหน้าสถานศึกษาจำนวน 46 คน และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาจำนวน 184 คน (STRATIFIED RANDOM SAMPLING) มีจังหวัดเป็นระดับชั้น (STATA) ทำการสุ่มตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากร 525 คน จากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (KREJCIE AND MORGAN, 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนอย่างน้อย 226 คน

ขั้นที่ 2 แบ่งโรงเรียนทั้ง 105 โรงเรียนออกตามจังหวัดที่ตั้ง ได้แก่ จังหวัดนครปฐม จำนวน 30 โรงเรียน จังหวัดนนทบุรี จำนวน 19 โรงเรียน จังหวัดสมุทร

ปรากฏ จำนวน 22 โรงเรียน จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 11 โรงเรียน และ จังหวัดปทุมธานี จำนวน 23 โรงเรียน

ขั้นที่ 3 สุ่มโรงเรียนในแต่ละจังหวัด ผลปรากฏว่าได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 46 โรงเรียน ซึ่งในแต่ละโรงเรียน จะประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างที่เป็น หัวหน้าสถานศึกษา 1 คน และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา 4 คน ดังนั้นเมื่อคิดเป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมดจาก 46 โรงเรียน มีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 230 คน จากที่กล่าวข้างต้น สามารถแสดงรายละเอียด ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแยกตามโรงเรียนในแต่ละจังหวัด

จังหวัด	จำนวนโรงเรียน (ประชากร)	จำนวนโรงเรียน (กลุ่มตัวอย่าง)	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
			หัวหน้า สถานศึกษา	ผู้ช่วยหัวหน้า สถานศึกษา	หัวหน้า สถานศึกษา	ผู้ช่วยหัวหน้า สถานศึกษา
นครปฐม	30	13	30	120	13	52
นนทบุรี	19	8	19	46	8	32
สมุทรปราการ	22	10	22	88	10	40
สมุทรสาคร	11	5	11	44	5	20
ปทุมธานี	23	10	23	92	10	40
รวม	105	46	105	420	46	184

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยพัฒนามาจากแบบสอบถามของถวิล สอนสนาม (2532 : 103-106) และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะการบริหาร โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ซึ่งเป็นมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับมีคำถามรวมทั้งสิ้น 45 ข้อ โดยแยกคำถามในแต่ละด้านดังนี้

- 1) ทักษะด้านความรู้ความสามารถ 15 ข้อ
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 15 ข้อ
- 3) ทักษะด้านเทคนิควิธีการ 15 ข้อ

ในแต่ละคำถามเป็นแบบทางบวก (Positive) ทั้งหมดมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ซึ่งผู้ตอบคำถามมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ดังนี้

ระดับ 5	หมายความว่า ต้องการมากที่สุด	มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับ 4	หมายความว่า ต้องการมาก	มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 3	หมายความว่า ต้องการปานกลาง	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 2	หมายความว่า ต้องการน้อย	มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 1	หมายความว่า ต้องการน้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 เป็นการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ตัวอย่างแบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก)

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ และมีความเที่ยงตรงผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากตำราการบริหารทั่วไปประกอบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการสร้างเครื่องมือในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหาร ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ ตลอดจนศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามตามแนววิธีของลิเคิร์ท นำความรู้และแนวคิดที่ได้มาสร้างแบบสอบถามฉบับต้นร่างจำนวน 60 ข้อ

2. หาความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากคำแนะนำและช่วยเหลือของอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัยแล้วนำแบบสอบถามดังกล่าวไปให้ผู้เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา วัดผลประเมินผล และสถิติวิจัย จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ตัดสินร้อยละ 80 คือ ถ้าข้อความของแต่ละข้อผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันร้อยละ 80 ก็ถือว่าข้อความนั้นมีความเที่ยงตรงสามารถนำไปสอบวัดได้ ผลจากการหาความเที่ยงตรง ปรากฏว่าจากแบบสอบถามฉบับต้นร่างจำนวน 60 ข้อ มี 50 ข้อที่มีความเที่ยงตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อด้วย t-test ผลปรากฏว่า มี 45 ข้อที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. นำแบบสอบถามจำนวน 45 ข้อที่ได้ไปใช้เก็บข้อมูลจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยเริ่มจากขอหนังสือจาก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ส่งผู้อำนวยการสามัญศึกษา จังหวัดเขตการศึกษา เพื่อขอความสะดวกในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง แล้วดำเนินการ เก็บข้อมูลเองและรับกลับคืนด้วยตนเอง จากนั้นนำแบบสอบถามที่เก็บมาได้ตรวจสอบความ สมบูรณ์ ได้จำนวนร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด คัดเลือกเอาฉบับสมบูรณ์แยกออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มหัวหน้าสถานศึกษา และกลุ่มผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา

2. แบบสอบถามที่คัดเลือกแล้วไปวิเคราะห์โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม สำเร็จรูป SPSS โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอนคือ

2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้านเป็นรายข้อ แล้วนำไปเทียบกับ เกณฑ์คะแนนที่กำหนดไว้ โดยยึดแนวความคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2532 : 115) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายความว่า ต้องการมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายความว่า ต้องการมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายความว่า ต้องการปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายความว่า ต้องการน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายความว่า ต้องการน้อยที่สุด

2.2 เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร เพื่อจำแนกตาม ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหาร วิเคราะห์ด้วยการทดสอบค่าที (t-test)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อศึกษาระดับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1, 2 และ 3 ใช้การทดสอบค่าที (t-test) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม (Ferguson. 1976 : 165)

บทที่ 4

ผลวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของผลวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลความหมายดังนี้

$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้แบ่งเป็น 4 ตอนดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง
2. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 โดยแยกเป็น 3 ด้านคือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ
3. เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ โดยจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร
4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร แสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด	230	100
1. ตำแหน่ง		
1.1. หัวหน้าสถานศึกษา	46	20
1.2. ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา	184	80
2. วุฒิการศึกษา		
2.1. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	167	72
2.2. สูงกว่าปริญญาตรี	63	28
3. ประสบการณ์ในการบริหาร		
3.1. น้อยกว่า 10 ปี	99	44
3.2. ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	131	56

ตอนที่ 2 ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1

งานวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ การเสนอข้อมูลในตอนนี้จึงแบ่งออกเป็น 9 ตอนย่อยตามด้านต่างๆ ดังนี้

2.1. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้แบ่งความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ออกเป็น 15 ประเด็นคำถาม ค่าสถิติในตาราง 3 ได้นำเสนอค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำถามแต่ละข้อกับค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมทั้ง 15 ประเด็น จำแนกตามความต้องการของผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือ หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร
ด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนก
ตามตำแหน่งของผู้บริหาร

พัฒนาความต้องการทักษะการบริหาร ด้านความรู้ความสามารถ	หัวหน้าสถานศึกษา		ผู้ช่วยหัวหน้า สถานศึกษา		รวมทั้ง 2 กลุ่ม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การจัดทำแผนงานของโรงเรียนใช้การบริหารโรงเรียน	4.14	.81	4.01	.79	4.04	.80
2. การวินิจฉัยสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ	4.19	.85	3.86	.79	3.94	.82
3. การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.32	.76	4.18	.79	4.21	.79
4. การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพการณ์เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง	4.18	.78	4.23	.77	4.21	.77
5. การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ	4.46	.68	4.27	.78	4.32	.76
6. การเป็นผู้นำในองค์กร	4.19	.79	4.05	.83	4.09	.82
7. การนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์	4.23	.85	4.12	.83	4.14	.83
8. การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ	4.30	.73	4.23	.69	4.25	.70
9. การวิเคราะห์งานและการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	4.19	.79	4.13	.79	4.14	.79
10. การพูดในที่ชุมชน	3.93	.82	3.88	.82	3.89	.82
11. การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารงาน	4.19	.83	4.04	.75	4.07	.77
12. การประเมินผลงานโครงการ	4.04	.73	3.98	.77	3.99	.76
13. หลักการวิเคราะห์นโยบายระดับสูง	4.05	.81	3.99	.74	4.00	.76
14. วิธีกำหนดแนวนโยบายสู่ฝ่ายปฏิบัติ	4.04	.73	4.08	.71	4.07	.72
15. หลักการวางแผนกำลังคน	4.05	.79	4.04	.77	4.04	.78
รวม	4.17	.79	4.07	.78	4.09	.78

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.32$) การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.25$) การแก้ปัญหาต่างๆของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.21$) การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพการณ์เศรษฐกิจสังคมและการเมือง ($\bar{X} = 4.21$) ตามลำดับ ส่วนข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.46$) การแก้ปัญหาต่างๆ ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.32$) และการนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ($\bar{X} = 4.23$) ตามลำดับ ส่วนหัวข้ออื่นๆมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารที่เป็นผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 2 ข้อ คือ การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพการณ์เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ($\bar{X} = 4.23$) และการจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.23$) ส่วนข้ออื่นๆมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.2. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ตำแหน่งต่างกัน

ในงานวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ออกเป็น 15 ประเด็นคำถาม ค่าสถิติในตาราง 4 ได้เสนอค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำถามแต่ละข้อ กับค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามความต้องการของผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือ หัวหน้าสถานศึกษา กับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร
ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตาม
ตำแหน่งของผู้บริหาร

พัฒนาความต้องการทักษะการบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์	หัวหน้าสถานศึกษา		ผู้ช่วยหัวหน้า สถานศึกษา		รวมทั้ง 2 กลุ่ม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา	4.02	.90	3.95	.82	3.97	.84
2. การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและ บุคคลทั่วไป	4.11	.86	3.99	.84	4.02	.84
3. การประชาสัมพันธ์งานโรงเรียน	4.00	.73	3.98	.85	4.06	.83
4. การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศ ความเป็นมิตรในโรงเรียน	4.32	.78	4.23	.78	4.25	.78
5. การใช้หลักกรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับ บัญชา	4.32	.91	4.09	.81	4.15	.84
6. การบริหารงานบุคคล	4.09	.74	4.14	.75	4.13	.74
7. การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคคลคล้อยตาม	4.02	.69	4.07	.72	4.06	.72
8. การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถาน การณ์ต่าง ๆ	4.07	.75	3.96	.83	3.99	.81
9. การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและ สถานการณ์ต่าง ๆ	4.00	.65	4.05	.68	4.04	.67
10. การกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานให้ความ ร่วมมือ	4.23	.76	4.18	.77	4.19	.77
11. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้નાที่ท้องถิ่น และชาวบ้าน	4.37	.82	4.08	.81	4.15	.83
12. การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือ จากหน่วยงานภายนอก	4.28	.73	3.99	.80	4.06	.79
13. การประสานงานความขัดแย้งระหว่าง บุคคลและกลุ่มบุคคล	3.95	.79	3.94	.83	3.94	.82
14. การใช้เทคนิคในฐานะประธานที่ประชุม	4.02	.69	3.94	.88	3.96	.83
15. การสร้างบรรยากาศองค์การให้เหมาะสม	4.09	.71	4.03	.78	4.04	.76
รวม	4.15	.78	4.04	.80	4.06	.79

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์รวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศและความเป็นมิตรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.25$) ส่วนข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์รวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน ($\bar{X} = 4.37$) การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.32$) การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.32$) การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก ($\bar{X} = 4.28$) และการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือ ($\bar{X} = 4.23$) ตามลำดับ ส่วนหัวข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารที่เป็นผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์รวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.23$) ส่วนข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.3. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารที่มีตำแหน่งต่างกัน

ผู้วิจัยได้แบ่งความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 แบ่งออกเป็น 15 ประเด็นคำถาม ค่าสถิติในตาราง 5 ได้นำเสนอค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำถามแต่ละข้อกับค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมทั้ง 15 ข้อ จำแนกตามความต้องการของผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือ หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร
ด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตาม
ตำแหน่งของผู้บริหาร

พัฒนาความต้องการทักษะการบริหาร ด้านเทคนิควิธีการ	หัวหน้าสถานศึกษา		ผู้ช่วยหัวหน้า สถานศึกษา		รวมทั้ง 2 กลุ่ม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. เทคนิคการบริหารเงินงบประมาณ	4.23	.78	4.06	.82	4.10	.81
2. การจัดระบบบริหารการเงินและบัญชี	4.32	.76	4.08	.84	4.14	.83
3. เทคนิคการใช้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติ ราชการ	4.16	.75	4.14	.75	4.14	.75
4. เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและจัดระบบ ข้อมูล	4.02	.67	4.09	.75	4.07	.73
5. เทคนิคการฝึกอบรมและการเป็นวิทยากร	3.89	.70	3.99	.78	3.96	.76
6. เทคนิคในการระดมความคิดของผู้ร่วมงาน	4.00	.76	4.08	.65	4.06	.68
7. เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้ บังคับบัญชา	4.11	.79	4.07	.77	4.08	.78
8. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท “เฉื่อย ชาล่าหลัง”	4.19	.79	4.15	.69	4.16	.72
9. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มา ใช้	4.42	.68	4.25	.70	4.29	.70
10. เทคนิคการจัดประชุมสัมมนา	3.98	.69	3.91	.77	3.93	.75
11. เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัด และประเมินผล	4.04	.53	3.99	.71	4.00	.67
12. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้ บังคับบัญชา	4.21	.62	4.09	.74	4.12	.71
13. การใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐาน	4.30	.82	3.90	.88	4.00	.88
14. การใช้คอมพิวเตอร์ระดับสูง	4.05	.85	3.80	.88	3.86	.88
15. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงาน	4.16	.56	4.12	.74	4.13	.70
รวม	4.14	.73	4.05	.77	4.07	.76

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ($\bar{X} = 4.29$) ส่วนข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการ รวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ($\bar{X} = 4.42$) การจัดระบบบริหารการเงินและบัญชี ($\bar{X} = 4.32$) และเทคนิคการบริหารเงินงบประมาณ ($\bar{X} = 4.23$) ตามลำดับ ส่วนหัวข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารที่เป็นผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการ รวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ($\bar{X} = 4.25$) ส่วนข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.4. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน

ผู้วิจัยได้แบ่งความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ออกเป็น 15 ประเด็นคำถาม ค่าสถิติในตาราง 6 ได้นำเสนอค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำถามแต่ละข้อกับค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมทั้ง 15 ประเด็น จำแนกตามความต้องการของผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร
ด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนก
ตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร

พัฒนาความต้องการทักษะการบริหาร ด้านความรู้ความสามารถ	ปริญญาดรี หรือ เทียบเท่า		สูงกว่าปริญญาดรี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การจัดทำแผนงานของโรงเรียนใช้การบริหารโรงเรียน	4.07	.76	3.98	.88
2. การวินิจฉัยสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ	3.96	.79	3.90	.89
3. การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.23	.76	4.16	.86
4. การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพการณ์เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง	4.21	.73	4.23	.68
5. การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ	4.34	.71	4.26	.87
6. การเป็นผู้นำในองค์กร	4.13	.81	3.98	.85
7. การนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์	4.19	.81	4.03	.89
8. การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ	4.28	.68	4.16	.73
9. การวิเคราะห์งานและการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	4.18	.73	4.05	.92
10. การพูดในที่ชุมชน	3.89	.76	3.89	.97
11. การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารงาน	4.08	.76	4.05	.83
12. การประเมินผลงานโครงการ	4.00	.73	3.97	.84
13. หลักการวิเคราะห์นโยบายระดับสูง	4.02	.74	3.95	.80
14. วิธีกำหนดแนวนโยบายสู่ฝ่ายปฏิบัติ	4.08	.70	4.05	.76
15. หลักการวางแผนกำลังคน	4.03	.77	4.07	.79
รวม	4.11	.76	4.05	.85

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 สำหรับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถ รวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานกิจได้เป็นผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.34$) การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.28$) การแก้ปัญหาต่างๆของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.23$) และการเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพการณ์เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ($\bar{X} = 4.21$) ตามลำดับ ส่วนหัวข้ออื่นๆมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถ รวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 2 ข้อ คือ การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานกิจได้เป็นผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.26$) และการเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพการณ์เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ($\bar{X} = 4.23$) ส่วนหัวข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.5. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน

ในงานวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ออกเป็น 15 ประเด็นคำถาม ค่าสถิติในตาราง 7 ได้เสนอค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำถามแต่ละข้อ กับค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามความต้องการของผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่า กับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร
ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตามวุฒิ
การศึกษาของผู้บริหาร

พัฒนาความต้องการทักษะการบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์	ปริญญาดรี หรือ เทียบเท่า		สูงกว่าปริญญาดรี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา	3.97	.84	3.97	.86
2. การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและ บุคคลทั่วไป	4.04	.84	3.98	.85
3. การประชาสัมพันธ์งานโรงเรียน	4.05	.81	4.10	.91
4. การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศ ความเป็นมิตรในโรงเรียน	4.27	.76	4.22	.83
5. การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับ บัญชา	4.15	.81	4.15	.93
6. การบริหารงานบุคคล	4.14	.72	4.08	.80
7. การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคคลคล้อยตาม	4.02	.72	4.16	.69
8. การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถาน การณ์ต่าง ๆ	4.00	.80	3.95	.83
9. การวิเคราะห์พฤติ กรรมบุคคลและ สถานการณ์ต่าง ๆ	4.00	.67	4.13	.67
10. การกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานให้ความ ร่วมมือ	4.15	.76	4.31	.79
11. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่น และชาวบ้าน	4.14	.83	4.24	.81
12. การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือ จากหน่วยงานภายนอก	4.07	.79	4.03	.82
13. การประสานงานความขัดแย้งระหว่าง บุคคลและกลุ่มบุคคล	3.92	.83	4.00	.80
14. การใช้เทคนิคในฐานะประธานที่ประชุม	4.02	.81	3.77	.88
15. การสร้างบรรยากาศองค์การให้เหมาะสม	4.05	.73	4.03	.84
รวม	4.07	.79	4.07	.83

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 สำหรับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.27$) ส่วนหัวข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 2 ข้อ คือ การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน ($\bar{X} = 4.24$) และการสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.22$) ส่วนข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.6. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน

ผู้วิจัยได้แบ่งความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 แบ่งออกเป็น 15 ประเด็นคำถาม ค่าสถิติในตาราง 8 ได้นำเสนอค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำถามแต่ละข้อกับค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมทั้ง 15 ข้อ จำแนกตามความต้องการของผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร
ด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตามวุฒิ
การศึกษาของผู้บริหาร

พัฒนาความต้องการทักษะการบริหาร ด้านเทคนิควิธีการ	ปริญญาดรี หรือ เทียบเท่า		สูงกว่าปริญญาดรี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. เทคนิคการบริหารเงินงบประมาณ	4.11	.84	4.08	.74
2. การจัดระบบบริหารการเงินและบัญชี	4.16	.86	4.08	.71
3. เทคนิคการใช้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติ ราชการ	4.14	.75	4.15	.77
4. เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและจัดระบบ ข้อมูล	4.09	.72	4.03	.77
5. เทคนิคการฝึกอบรมและการเป็นวิทยากร	3.98	.73	3.92	.84
6. เทคนิคในการระดมความคิดของผู้ร่วมงาน	4.06	.68	4.07	.68
7. เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้ บังคับบัญชา	4.14	.75	3.92	.82
8. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท “เฉื่อย ชาล่าหลัง”	4.14	.71	4.21	.76
9. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มา ใช้	4.33	.69	4.20	.73
10. เทคนิคการจัดประชุมสัมมนา	3.96	.74	3.85	.79
11. เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัด และประเมินผล	3.98	.66	4.05	.69
12. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้ บังคับบัญชา	4.11	.71	4.13	.73
13. การใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐาน	4.03	.87	3.92	.92
14. การใช้คอมพิวเตอร์ระดับสูง	3.91	.86	3.72	.93
15. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงาน	4.09	.69	4.25	.70
รวม	4.08	.76	4.04	.78

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 สำหรับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ($\bar{X} = 4.33$) ส่วนหัวข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงาน ($\bar{X} = 4.25$) และเทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท “เนื้อชาล้าหลัง” ($\bar{X} = 4.21$) ส่วนข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.7. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน

ผู้วิจัยได้แบ่งความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ออกเป็น 15 ประเด็นคำถาม ค่าสถิติในตาราง 9 ได้นำเสนอค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำถามแต่ละข้อกับค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมทั้ง 15 ประเด็น จำแนกตามความต้องการของผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร
ด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนก
ตามประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร

พัฒนาความต้องการทักษะการบริหาร ด้านความรู้ความสามารถ	น้อยกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การจัดทำแผนงานของโรงเรียนใช้การบริหารโรงเรียน	3.97	.81	4.10	.78
2. การวินิจฉัยสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ	3.95	.73	3.94	.88
3. การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.15	.80	4.26	.78
4. การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพการณ์เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง	4.25	.74	4.19	.80
5. การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ	4.31	.82	4.33	.71
6. การเป็นผู้นำในองค์กร	4.08	.85	4.09	.80
7. การนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์	4.14	.82	4.15	.85
8. การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ	4.26	.70	4.24	.70
9. การวิเคราะห์งานและการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	4.14	.80	4.15	.78
10. การพูดในที่ชุมชน	3.85	.81	3.93	.83
11. การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารงาน	4.03	.85	4.11	.72
12. การประเมินผลงานโครงการ	4.03	.74	3.96	.77
13. หลักการวิเคราะห์นโยบายระดับสูง	4.00	.78	4.01	.75
14. วิธีกำหนดแนวนโยบายสู่ฝ่ายปฏิบัติ	4.04	.74	4.09	.71
15. หลักการวางแผนกำลังคน	4.09	.80	4.00	.75
รวม	4.09	.79	4.10	.78

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถ รวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.31$) การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.26$) และการเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพการณ์เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ($\bar{X} = 4.25$) ตามลำดับ ส่วนหัวข้ออื่นๆมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถ รวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 3 ข้อ คือ การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.33$) การแก้ปัญหาต่างๆของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.26$) และการจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.24$) ส่วนข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.8. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน

ในงานวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ออกเป็น 15 ประเด็นคำถาม ค่าสถิติในตาราง 10 ได้เสนอค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำถามแต่ละข้อ กับค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามความต้องการของผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร

พัฒนาความต้องการทักษะการบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์	น้อยกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา	3.97	.85	3.97	.84
2. การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป	4.03	.83	4.02	.85
3. การประชาสัมพันธ์งานโรงเรียน	4.07	.88	4.05	.80
4. การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในโรงเรียน	4.29	.75	4.22	.81
5. การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	4.11	.85	4.18	.84
6. การบริหารงานบุคคล	4.13	.81	4.12	.69
7. การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคคลคล้อยตาม	4.02	.74	4.08	.70
8. การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ	3.94	.79	4.03	.82
9. การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ	4.00	.68	4.06	.67
10. การกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือ	4.14	.82	4.23	.73
11. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน	4.19	.81	4.13	.84
12. การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก	4.10	.78	4.03	.80
13. การประสานงานความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล	3.92	.85	3.96	.80
14. การใช้เทคนิคในฐานะประธานที่ประชุม	3.91	.84	3.99	.83
15. การสร้างบรรยากาศองค์การให้เหมาะสม	4.01	.77	4.07	.76
รวม	4.06	.81	4.08	.79

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์รวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.29$) ส่วนหัวข้ออื่นๆมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์รวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 2 ข้อ คือ การกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือ ($\bar{X} = 4.23$) และการสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.22$) ส่วนข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.9. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน

ผู้วิจัยได้แบ่งความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 แบ่งออกเป็น 15 ประเด็นคำถาม ค่าสถิติในตาราง 11 ได้นำเสนอค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำถามแต่ละข้อกับค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมทั้ง 15 ข้อ จำแนกตามความต้องการของผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร

พัฒนาความต้องการทักษะการบริหาร ด้านเทคนิควิธีการ	น้อยกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. เทคนิคการบริหารเงินงบประมาณ	4.12	.87	4.08	.77
2. การจัดระบบบริหารการเงินและบัญชี	4.14	.91	4.13	.76
3. เทคนิคการใช้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติราชการ	4.16	.80	4.13	.72
4. เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและจัดระบบข้อมูล	4.07	.74	4.08	.73
5. เทคนิคการฝึกอบรมและการเป็นวิทยากร	3.91	.80	4.01	.73
6. เทคนิคในการระดมความคิดของผู้ร่วมงาน	4.05	.68	4.07	.68
7. เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.07	.82	4.08	.74
8. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท “เฉื่อยชาล้าหลัง”	4.15	.77	4.17	.68
9. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้	4.24	.76	4.34	.65
10. เทคนิคการจัดประชุมสัมมนา	3.87	.80	3.96	.72
11. เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดและประเมินผล	3.96	.66	4.03	.68
12. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.10	.73	4.13	.71
13. การใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐาน	3.90	.91	4.08	.86
14. การใช้คอมพิวเตอร์ระดับสูง	3.81	.91	3.89	.86
15. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงาน	4.15	.74	4.11	.66
รวม	4.05	.80	4.09	.77

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ ($\bar{X} = 4.24$) ส่วนหัวข้ออื่นๆมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ ($\bar{X} = 4.34$) ส่วนข้ออื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1

3.1. เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีตำแหน่งการบริหารแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีตำแหน่งการบริหารแตกต่างกัน โดยแยกกลุ่มผู้บริหารออกเป็น 2 กลุ่ม คือ หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา การเปรียบเทียบแยกออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ความสามารถ 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ด้านเทคนิคและวิธีการ ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานที่ว่า “ผู้บริหารที่มีตำแหน่งต่างกันมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้านแตกต่างกัน” ผลการเปรียบเทียบแสดงในตาราง 12 ดังนี้

ตาราง 12 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1

ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร	หัวหน้าสถานศึกษา		ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านความรู้ความสามารถ	4.17	.79	4.07	.78	3.05**
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.15	.78	4.04	.80	3.29**
3. ด้านเทคนิควิธีการ	4.14	.73	4.05	.77	3.07**
รวม	4.15	.77	4.05	.79	5.38**

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารโดยรวมและรายด้านทั้งสาม เมื่อด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2. เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน โดยแยกกลุ่มผู้บริหารออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า กับผู้บริหารที่วุฒิสองปริญญาตรี การเปรียบเทียบแยกออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ความสามารถ 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ด้านเทคนิคและวิธีการ ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานที่ว่า “ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้านแตกต่างกัน” ผลการเปรียบเทียบแสดงในตาราง 13 ดังนี้

ตาราง 13 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1

ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร	ปริญญาดรีหรือเทียบเท่า		สูงกว่าปริญญาดรี		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านความรู้ความสามารถ	4.11	.76	4.05	.85	1.97*
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.07	.79	4.07	.83	.16
3. ด้านเทคนิควิธีการ	4.08	.76	4.04	.78	1.44
รวม	4.09	.77	4.05	.82	1.87

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาดรีหรือเทียบเท่ากับสูงกว่าปริญญาดรีมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านอื่นๆ ผู้บริหารมีความต้องการไม่แตกต่างกัน

3.3. เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกัน โดยแยกกลุ่มผู้บริหารออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปี กับ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป การเปรียบเทียบแยกออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ความสามารถ 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ด้านเทคนิคและวิธีการ ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานที่ว่า “ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกันมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้านแตกต่างกัน” ผลการเปรียบเทียบแสดงในตาราง 14 ดังนี้

ตาราง 14 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1

ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร	น้อยกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านความรู้ความสามารถ	4.09	.79	4.10	.78	.56
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.06	.81	4.08	.79	.75
3. ด้านเทคนิควิธีการ	4.05	.80	4.09	.74	1.36
รวม	4.06	.80	4.09	.77	1.53

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 10 ปีและตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารโดยรวมและรายด้านทั้งสามคือด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 27 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมผลปรากฏตามตาราง 14

ตาราง 14 ความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในแต่ละด้าน

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
ทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถ	
1. ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารการจัดการเป็น อย่างดี	12
2. ผู้บริหารต้องทันสมัยและก้าวหน้าเทคโนโลยี	5
3. ควรมีการอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารปีละ 1-2 ครั้ง	4
4. จัดทีมฝ่ายบริหารไปศึกษาหาความรู้ยังแหล่งอื่น เพื่อเสริมสร้าง วิสัยทัศน์	3

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์	
1. มีความสัมพันธ์ในหน่วยงานของตนและชุมชนให้มาก	10
2. มีนโยบายให้จัดกิจกรรมกลุ่มรวมกัน	7
3. ควรเสียสละส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4
ทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการ	
1. ควรนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการบริหารงาน	8
2. ใช้กลยุทธ์การสร้างสรรค้งานเพื่อเสริมประสิทธิภาพของงาน	4
3. มีการนำเทคนิคที่หลากหลายมาใช้ในการแก้ปัญหา	2
4. มีการระดมทรัพยากรในท้องถิ่นมาพัฒนาโรงเรียน	1

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีการบริหารของโรงเรียนของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Katz. 1955 : 33-42) ซึ่งได้แบ่งทักษะการบริหารออกเป็น 3 ด้าน คือด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิควิธีการ มาเป็นกรอบในการศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และเทคนิควิธีการ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1
2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการโดยจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร
3. เพื่อหาข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการประจำปีการศึกษา 2540 จำนวนทั้งหมด 525 คน จำแนกเป็นหัวหน้าสถานศึกษา จำนวน 105 คน และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา จำนวน 420 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สุ่มมาจากประชากรด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้จำนวน 230 คน จำแนกเป็นหัวหน้าสถานศึกษา จำนวน 46 คน และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา จำนวน 184 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ใน 3 ด้านคือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ช่วงคะแนน ให้ผู้ตอบแสดงความต้องการคุณลักษณะเหล่านั้นเขาต้องการอยู่ในระดับใด ได้แก่ ต้องการมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยหรือน้อยที่สุด มีคำถามทั้งสิ้น 45 ข้อ

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองจำนวน 230 คน ใน 46 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทั้ง 230 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติเพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการระหว่างกลุ่มโดยใช้ t-test

สรุปผล

จากการนำเสนอข้อมูลในบทที่ 4 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 1 สรุปได้ดังนี้

1.1. ผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิควิธีการ ปรากฏอยู่ในระดับมากด้วย

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบประเด็นที่ผู้บริหารหัวหน้าสถานศึกษามีความต้องการในระดับมากที่สุดได้แก่ การจัดระบบงานและโครงสร้างของงาน การแก้ปัญหาของโรงเรียน ความรอบรู้ต่อสถานการณ์เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการเดินทางด้านความรู้ความสามารถ

ส่วนในด้านมนุษยสัมพันธ์ พบประเด็นที่มีความเด่นในด้านความต้องการมากที่สุดได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน การสร้างความสามัคคีในโรงเรียน การใช้หลักธรรมในการปกครอง การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจในกลุ่มบุคลากร

สำหรับด้านเทคนิควิธีการนั้นพบประเด็นที่มีความเด่นได้แก่ การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่มาใช้ การจัดระบบบริหารการเงินและบัญชี และการบริหารงบประมาณ

1.2. ผู้บริหารที่เป็นผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถอยู่ในระดับมากทั้งสามด้านเช่นเดียวกับผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษา ส่วนผลการวิจัยพบว่าผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารที่เป็นรายข้อดังนี้

ด้านความรู้ความสามารถ ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษามีความต้องการในเรื่องของ การเป็นผู้นำที่มีความรู้ทันต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และจัดระบบโครงสร้างของงาน

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษามีความต้องการมากที่สุดในเรื่อง การสร้างความสามัคคีในโรงเรียน ส่วนด้านเทคนิควิธีการนั้นผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษามีความต้องการมากที่สุด เรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้

2. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารที่วุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี ปรากฏผลดังนี้

2.1. ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีความต้องการพัฒนาทักษะทั้งสามด้านอยู่ในระดับมากโดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

ด้านความรู้ความสามารถ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีความต้องการมากที่สุดในเรื่องการพัฒนาทีมงาน การสร้างระบบงาน การแก้ปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน การมีความรู้ทันต่อเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารในกลุ่มนี้มีความต้องการมากที่สุด คือ การสร้างความสามัคคีในโรงเรียน

ส่วนในด้านเทคนิควิธีการนั้น มีความต้องการมากที่สุดในเรื่องของการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้

2.2. ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะทั้ง 3 ด้าน ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

ด้านความรู้ความสามารถ มีความต้องการมากในเรื่องของการพัฒนาทีมงาน และมีความรู้ทันต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนามากในเรื่อง การสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำในท้องถิ่น และการสร้างความสามัคคีในโรงเรียน

ส่วนในด้านเทคนิควิธีการนั้น ผู้บริหารมีความต้องการมากในเรื่องการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงาน

3. ความต้องการพัฒนาทักษะในการบริหารของผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปีกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป มีผลสรุปดังนี้

3.1. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารโดยรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกันโดยจำแนกประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ด้านความรู้ความสามารถผู้บริหารมีความต้องการมากในเรื่องการพัฒนาทีมงาน การจัดระบบงานและโครงสร้างของงาน และมีความรู้ทันต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคมและเมือง

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารในกลุ่มนี้มีความต้องการมากในเรื่องการสร้างสามัคคีในโรงเรียน ส่วนในด้านเทคนิควิธีการนั้นผู้บริหารมีความต้องการมากในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้

3.2. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านในระดับมากโดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

ด้านความรู้ความสามารถผู้บริหารกลุ่มนี้มีความต้องการมากในเรื่องการพัฒนาทีมงาน การแก้ปัญหาของโรงเรียน การจัดระบบงาน และการสร้างทีมงาน

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารมีความต้องการมากในเรื่องการกระตุ้นใจให้ผู้ร่วมมือและสร้างความสามัคคีในโรงเรียน ส่วนด้านเทคนิควิธีการนั้น มีความต้องการมากในเรื่องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้

4. เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามฐานะตำแหน่ง คุณวุฒิและประสบการณ์การบริหารสรุปผล ดังนี้

4.1. หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาที่มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยจำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน

4.2. ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารโดยรวมทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านความรู้ความสามารถนั้นมีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.3 ผู้บริหารที่ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารไม่แตกต่างกัน

5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 สรุปได้ดังนี้

5.1. ด้านความรู้ความสามารถ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดีในการบริหารบุคคล การจัดการ และบริหารทรัพยากรและเงิน

5.2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องมีความสัมพันธ์ในหน่วยงานของตน และชุมชนให้มากกว่าที่เป็นอยู่

5.3. ด้านเทคนิควิธีการ ผู้บริหารควรแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการบริหาร

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยที่ผ่านมา มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำเสนอเพื่อการอภิปรายดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทุกสถานภาพ ประสบการณ์และคุณวุฒิ มีความต้องการทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ปรากฏอยู่ในระดับมาก ทั้งพิจารณาเป็นรายข้อและรายด้านแสดงให้เห็นว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้สนับสนุนแนวคิดของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robezt L. Kates 1955 : 33) ที่ได้ให้แนวคิดไว้ว่าผู้บริหารนั้นจะต้องมีทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการมีความจำเป็นต่อผู้บริหารทุกกลุ่ม ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของถวิล สอนสนาม (2532 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารของหน่วยงานการศึกษานอกโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. ผลการวิจัยพบว่าทักษะการบริหารที่เด่นๆ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกกลุ่มมีความต้องการมาก ได้แก่ การจัดระบบงานและโครงสร้างของงาน การแก้ปัญหาของโรงเรียน การพัฒนาทีมงาน การมีความรู้ทันต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน การสร้างความสามัคคีในโรงเรียน การใช้หลักธรรมในการปกครอง การสร้างแรงจูงใจกับบุคลากร และการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้

ผลการวิจัยในประเด็นดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างเป็นผู้บริหารที่มีความเข้าใจสภาพการบริหารงานในสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่า องค์การในยุคโลกาภิวัตน์นั้น มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ในยุคปัจจุบันสถานศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างได้รับผลกระทบทางการบริหาร และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในการพัฒนาหลักสูตร ปฏิรูปการศึกษา การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ประกอบการสอน ซึ่งถือได้ว่า เป็นแรงผลักดันอย่างสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การที่ผู้บริหารต่างมีความต้องการในระดับมาก ในเรื่องทักษะที่กล่าวแล้วนั้น ถือได้ว่าได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มิทเชลล์ (Mitschell, 1982 : 481) มิทเชลล์ได้แสดงความเห็นสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นจะส่งผลกระทบต่อสภาพความต้องการของบุคลากรในทุกๆระดับ ทั้งเป็นความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่

✓ สิ่งที่ควรพิจารณาอีกประการหนึ่ง คือ ความต้องการในประเด็นต่าง ๆ ที่ได้หยิบยกมาอภิปรายนั้น มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น การสร้างทีมงาน มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเหตุว่า การสร้างทีมงานหมายถึง การรวมกลุ่มคนเข้ามาทำงานด้วยกันซึ่งจะต้องอาศัยศิลปะการเป็นผู้นำ ดังนั้นความต้องการในประเด็นดังกล่าว จึงแสดงให้เห็นทัศนคติของผู้บริหารในเรื่อง บรรยากาศประชาธิปไตย เพราะเหตุว่าผู้บริหารที่มุ่งหวังในการสร้างทีมงานเป็นลักษณะหนึ่งของผู้นำระบบประชาธิปไตย (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 223)

นอกจากนี้ความต้องการในประเด็นอื่นๆ ยังสอดคล้องสนับสนุนกับบรรยากาศประชาธิปไตย ดังกล่าวแล้วนั้น เช่น ความต้องการการสร้างสามัคคีในโรงเรียน การใช้หลักธรรมในการปกครอง การสร้างแรงจูงใจบุคลากร

ความต้องการในด้านเทคโนโลยีก็เป็นความต้องการที่สำคัญยิ่งโดยสอดคล้องกับนโยบาย การปฏิรูปหลักสูตรของกรมสามัญศึกษาที่พยายามผลักดันให้มีการนำคอมพิวเตอร์ช่วยสอนมาใช้ในการเรียนการสอน และประยุกต์ในทางการบริหารซึ่งเป็นที่ทราบกันดีในกลุ่มบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสภาพปัจจุบัน

ความต้องการในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นจุดเด่นอีกประการหนึ่งของผลการวิจัยในครั้งนี้เพราะ ชุมชนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน แนวนโยบายของรัฐบาลการกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาไปสู่ชุมชนจะสำเร็จได้ ก็ด้วยอาศัยความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อชุมชนเป็นสามัญ ภายใต้สาระสำคัญของรัฐธรรมนูญใหม่นั้นได้กำหนดให้รูปแบบการจัดการศึกษามีลักษณะใกล้ชิดกับชุมชนมากขึ้น ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญกับชุมชนในการจัดการศึกษา ดังนั้นการที่ผู้บริหารโรงเรียนต่างให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนจึงสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

3. ผู้บริหารที่เป็นผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษากับผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษา มีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่น แสดงให้เห็นว่า สถานภาพของบุคคลนั้นส่งผลต่อความแตกต่างในด้านความต้องการซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดคือ ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียน มีความต้องการมากที่สุดในเรื่องเดียวกัน การบริหารงานบุคคล การจัดโครงสร้างงาน แต่มีความต้องการพัฒนาทักษะทางด้านเทคนิควิธีการในระดับรองลงมา ซึ่งแตกต่างจากผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ด้านเทคนิควิธีการมาเป็นลำดับที่ 1 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อันมีแนวคิดพื้นฐานมาจากโรเบิร์ต แอล แดฟส์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการใช้ผลการวิจัย

1. หน่วยงานระดับนโยบายควรสร้างหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรของกรมสามัญศึกษา โดยกำหนดให้มีเนื้อหาสาระความรู้และทักษะทางการบริหาร ในด้านความรู้ความสามารถ มนุษยสัมพันธ์ และเทคนิควิธีการ
2. หน่วยงานระดับภูมิภาคควรจัดโครงการสัมมนาโดยกำหนดประเด็นการอภิปราย เพื่อการวิเคราะห์สภาพปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน โดยเน้นหาผลสรุปที่เป็นผลต่อเนื่องจากการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
3. ผู้บริหารระดับโรงเรียนควรสำรวจความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อหาข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ ในการที่จะพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหาร
4. ผู้บริหารระดับโรงเรียนควรศึกษาวิเคราะห์ชุมชน เพื่อหาข้อมูลที่จะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระจายอำนาจให้ชุมชนจัดการศึกษา

ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัย

1. ควรศึกษาวิจัยความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ในกลุ่มอื่นๆ เช่น ผู้บริหารสตรี หัวหน้าหมวดวิชา
2. ควรศึกษาวิจัยความต้องการพัฒนาทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้านในสถานศึกษาสังกัดกรมฯ อื่นๆ
3. ควรศึกษาการคาดหวังของชุมชนต่อบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ก่อ สวัสดิพานิชย์. เอกสารประกอบการสัมมนาการเตรียมการเพื่อวางแผนพัฒนาระยะที่ 5 (พ.ศ.2525-2529) ของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2522. อัดสำเนา.
- กิติ ดยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เชษฐ์การพิมพ์, 2530.
- กิติมา ปรีดีดีลิก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธารณาการพิมพ์, 2539, _____ . ทฤษฎีบริหารองค์การ กรุงเทพฯ : ธารณาการพิมพ์, 2529
- ขุนทอง ภูผิวเดือน. “แนวความคิดในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา”, มิตรครู 13: 6-11; 15 กรกฎาคม 2526.
- จำนง สมประสงค์ การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครการพิมพ์, 2514.
- เฉลิม รัชชนะกุล, ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ใหญ่ในเขตการศึกษา 11, วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524, อัดสำเนา.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์ การบริหารการศึกษาใหม่. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530 .
- ถวิล สอนสนาม. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์, “การเตรียมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา,” วารสารการศึกษา, 6 กันยายน - ตุลาคม 2523.
- ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ “ การเตรียมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา” วารสารศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2: 1-16 ; มกราคม - พฤษภาคม, 2523.
- ทวีบุรณ์ หอมเย็น, “ผู้บริหารโรงเรียนกับการพัฒนาบุคคล” มิตรครู. 23: 34-39; ธันวาคม 2526.
- _____. ความรู้พื้นฐานการเป็นผู้นำชุมชน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.
- ทินพันธ์ นาคะตะ, คุณค่าของพุทธศาสนาในการบริหารราชการ. วิทยานิพนธ์ ร.ป.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529. อัดสำเนา,

- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพ, 2529.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 1 ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ : 2532.
- ประถม แสงสว่าง. รายงานผลการวิจัย เรื่อง ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์. กรุงเทพฯ : สำนักงานมูลนิธิหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ, 2524.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2524.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมขององค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2530.
- วิจิตร วรุตบางกูร. “ของฝากผู้บริหาร, บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ดี, “ ประชาบาล, 10-11: 14 ;กุมภาพันธ์ 2521.
- การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2523,
- วินัย พัฒนรัฐ. รายงานการสัมมนา เรื่อง บริหารการศึกษาของไทย, เอกสารประกอบการเรียนวิชาสัมมนาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, ศึกษาธิการ, กระทรวง รายงานการวิจัยเพื่อวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา กรุงเทพฯ : สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2531.
- สมบัติ ชูชีพชัย. “ผู้บริหารการศึกษาขาดหรือปลาด,” มิตรครู. 18 : 28-29; กันยายน 2526.
- สมพงษ์ เกษมสิน การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2519.
- การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, 2521.
- สมภพ โจนพันธ์. บุญมาก พร้อมน้อย และนศพร ศรีรัตน์ตระกูล. นักบริหารระดับโลก หัวหัดมือหนึ่งและองค์การมือเหนือ. กรุงเทพฯ : ราชดำริพลับลิเคชั่น, 2530 .
- สามัญศึกษา, กรม. กองการมัธยมศึกษา. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาพ.ศ. 2530 กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2530 .
- ก. หน่วยศึกษานิเทศก์. เลื่อนระดับปรับตำแหน่ง. กรุงเทพฯ : อรุณสภา ลาดพร้าว, 2531,
- สุริน สุพรรณรัตน์. ภาวะผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.

เสนาะ ดิยาวีร์ สุชาติ ศรีจันทร์ภูมิข และนิยะดา ชุณหวงค์ การบริหารบุคคล.กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2522.

อรุณ รักธรรม .หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3.กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา
พาณิชย์, 2527.

Best, John W. Research in Education . Englewood Cliffs, New Yorsey : Prentice Hall
Inc.,1970.

Blanchard, Kenneth H. Management of Organization Behavior. New Jersey : Prentice
Hall Inc.,1960.

Burr. S. I. The Efficient Organization. New York : Elsevier Scientific Publishing
Company, 1967.

Campbell , Road F ., and others Introduction to Educational Administration .5th. ed.
Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1978.

Davis, Ralph C. ans Alan C. Filley. Principles of Management. NewYork : Alexander
Hasuition Institute, 1973.

Edmonson J.B. and others. The Administration of the Modern Secondary School . 4
th ed. New York : Macmillan Company, 1953.

Harris, Ben M. Supervisory Behavior in Education. Englewood Cliffs, New Jersey :
Prentice-Hall, Inc.,1963.

Hoy, W. K. and C. G. Miskel . Educational Administration : Theory, Researchand
Practice . 2nd ed. New York : Radom House, 1982.

Huffhines, Ruth Ann. “A Taxonomic Model for the study of the Effective Principal,”
Dissertation Abstracts International . 34(03) : 705 - A; September, 1984.

Jakobson, Paul B., James D. Logsdon and Robert R. Weigman. The Principalships.
Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.,1973.

Jones, James J. and others. Secondary School Administration . New York : McGraw-
Hill Book Co., 1969.

Katz, Robert L. “Skill of an Effective Administrator?,” Harvard Business Review .
January - February, 1955.

Kimbrough, Ralph B. Education Administration . 3rd ed. New York : Macmillan
Publishing Company, 1988.

- Kreitton, Burton W. Leadership of Action in Rural Communities . Hinsdale Illinois : Interstate. 1960.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research activities," In Journal of Educational and Psychological Measurement . P.608-609. 1970.
- Magnuson, Watter G. "The Characteristic of Successful School Business Managers," (Unpublished) Doctoral Dissertation . University of Southern California. Los Angeles Inc., 1971.
- Miller, Van . The Public Administration of American Schools . New York : Macmillan Publishing Company, 1965.
- Mitchell, R. Terence. Peple in Organization. Tokyo ; Kosaido Printing, 1982.
- Pellegrino, J. W. and C. K. Vernhagan. "Abilities and Aptitudes," in The International Encyclopedia of Education : Research and Studies. V. 1. p. 1. Oxford : Pergamon Press, 1985.
- Pressel, Diane Anderson. "A Study of the Relationship between Personality Traits as Measured by Cattell's 16 Personality Factors and Aspirations for Leadership" Dissertation Abstracts International . 47(05) : 156 -A; November, 1986.
- Scott, William G. and Terence R. Mitchell. Organization Theory : A Structure Behavior Analysis . 2nd. ed., Illinois, Richards Irwin, 1972.
- Stadt, Ronald W. and others. Managing Career Education Programs. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1974.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.
- Stoner, James A. F. Management . New Jersey : Prentice-Hill Inc., 1978.
- Terry, George R. Principles of Management . Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1979.
- Priciples of Mangement. Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1979.
- Vichit, Dheerakul. Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand As Related to Sex, Age, Experience and Qualification . Ed. D. Dissertation. Utah : Brigham Young University, 1972.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. รศ. ทวีบูรณ์ หอมเย็น | อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
(กศ.ม.) |
| 2. อาจารย์ ชวลิต รวยอาจิน | อาจารย์ประจำภาควิชาการวิจัยและวัดผล
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร (กศ.ม.) |
| 3. ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ | อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
(กศ.ด.) |
| 4. อาจารย์ ณรงค์ รักเดช | ผู้อำนวยการโรงเรียนหอวัง สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (กศ.ม.) |
| 5. อาจารย์ อาคม เก่งบัญชา | หัวหน้าฝ่ายมาตรฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา
กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ (ศษ.ม.) |

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

พ.ศ. ๒๕๖๑ ๑๖๐๓๖๖

เขตการศึกษา 1

ชี้แจง แบบสอบถามนี้มุ่งสอบถามความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1 แบ่งออกเป็น 3 ตอน

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน

อ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ + -

3. แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ท่านแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

อนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อที่ตรงกับตัวท่าน

1. ตำแหน่ง

☐ ผู้อำนวยการ ☐ อาจารย์ใหญ่ ☐ ครูใหญ่

☐ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ☐ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ☐ ผู้ช่วยครูใหญ่

2. วุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์การบริหาร

☐ น้อยกว่า 10 ปี

☐ ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
เขตการศึกษา 1

จำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหลังข้อความแต่ละข้อ ตามความต้องการในการพัฒนา
ทักษะการบริหาร

ข้อที่	การพัฒนาทักษะการบริหาร	ระดับความต้องการ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	<u>ทักษะด้านความรู้ความสามารถ</u>					
1.	การจัดทำแผนงานของโรงเรียนใช้การบริหารโรงเรียน					
2.	การวินิจฉัยสั่งการให้ผู้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ					
3.	การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ					
4.	การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพการณ์เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง					
5.	การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติการกิจได้เป็นผลสำเร็จ					
6.	การเป็นผู้นำในองค์กร					
7.	การนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์					
8.	การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ					
9.	การวิเคราะห์งานและการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน					
10.	การพูดในที่ชุมชน					
11.	การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารงาน					
12.	การประเมินผลงานโครงการ					
13.	หลักการวิเคราะห์นโยบายระดับสูง					
14.	วิธีการกำหนดแนวนโยบายสู่ฝ่ายปฏิบัติ					
15.	หลักการวางแผนกำลังคน					

ข้อที่	การพัฒนาทักษะการบริหาร	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์					
1.	การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ					
2.	การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป					
3.	การประชาสัมพันธ์งานโรงเรียน					
4.	การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศความเป็นมิตรในโรงเรียน					
5.	การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา					
6.	การบริหารงานบุคคล					
7.	การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคคลคล้อยตาม					
8.	การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ					
9.	การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ					
10.	การกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือ					
11.	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน					
12.	การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก					
13.	การประสานความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล					
14.	การใช้เทคนิคในฐานะประธานที่ประชุม					
15.	การสร้างบรรยากาศองค์การให้เหมาะสม					

ข้อที่	การพัฒนาทักษะการบริหาร	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ทักษะด้านเทคนิควิธีการ					
1.	เทคนิคการบริหารเงินงบประมาณ					
2.	การจัดระบบบริหารการเงินและบัญชี					
3.	เทคนิคการใช้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติราชการ					
4.	เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและจัดระบบข้อมูล					
5.	เทคนิคการฝึกอบรมและการเป็นวิทยากร					
6.	เทคนิคในการระดมความคิดของผู้ร่วมงาน					
7.	เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
8.	เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท “เฉื่อยชาต่ำหลัง”					
9.	การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้					
10.	เทคนิคการจัดประชุมสัมมนา					
11.	เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดและประเมินผล					
12.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
13.	การใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐาน					
14.	การใช้คอมพิวเตอร์ระดับสูง					
15.	การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงาน					

✓
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอะไรบ้างเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของท่านนอกเหนือจากความต้องการทั้ง 3 ด้าน ที่ระบุแล้วนั้น โปรดแสดงความคิดเห็นตามความรู้สึของท่าน

1. ด้านความรู้ความสามารถ.....

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์.....

3. ด้านเทคนิควิธีการ.....

4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
	ความรู้ความสามารถ		
1	3.09	9	3.12
2	2.51	10	3.96
3	3.18	11	2.04
4	4.41	12	4.51
5	2.36	13	3.85
6	3.38	14	3.15
7	3.01	15	3.11
			เทคนิควิธีการ
8	2.75	1	3.81
9	3.21	2	3.07
10	4.89	3	2.63
11	5.11	4	3.30
12	2.44	5	2.01
13	4.17	6	3.24
14	3.96	7	4.39
15	4.00	8	3.62
	มนุษยสัมพันธ์		
1	3.21	9	4.37
2	2.69	10	4.31
3	3.56	11	3.19
4	3.96	12	2.87
5	4.07	13	2.63
6	3.19	14	2.33
7	4.09	15	3.11
8	2.11		

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายมานิตย์ รัตนปัญญา
เกิดวันที่ 8 เดือน มีนาคม พุทธศักราช 2484
สถานที่เกิด 3 หมู่ 3 ตำบลสระยายโสม อำเภอคูทอง
จังหวัดสุพรรณบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 6 หมู่ 3 ตำบลหัวโพธิ์ อำเภอสองพี่น้อง
จังหวัดสุพรรณบุรี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน
อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2500 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสุพรรณบุรี “กรรมสุศึกษาลัย”
พ.ศ. 2503 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาจากโรงเรียนฝึกหัดครูพระนครศรีอยุธยา
พ.ศ. 2505 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูงจากวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ. 2514 พ.ม.
พ.ศ. 2526 ศุภศาสตรบัณฑิต จากวิทยาลัยครูนครปฐม
พ.ศ. 2541 การศึกษามหาบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

**ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตการศึกษา 1**

**บทคัดย่อ
ของ
มานิตย์ รัตนปัญญา**

**เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2541**

ADMINISTRATIVE SKILL DEVELOPMENT AS NEEDED BY SECONDARY SCHOOL
ADMINISTRATORS, REGION 1

AN ABSTRACT
BY
MANITAYA RUTANAPUNYA

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Educational
at Srinakarinwirot University
May 1998

การวิจัยครั้งนี้จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 1 จำนวน 230 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่าวัดความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 สถิติที่ใช้คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบด้วยค่าสถิติที่ (t - test) ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมาก
2. หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01
3. ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี หรือเทียบเท่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ด้านความรู้ ความสามารถ ความสามารถ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

The purposes of this research were to study and to compare the administrative skill needs of secondary school administrators in Educational Region I. The administrative skills are as the following aspects : conceptual skill human relation skill and technical skill.

The sample of this study composed of 230 secondary school administrators. Mean, standard deviation, t - test were used for statistical analysis, 45 items of rating scale questionnaire used for collecting the data.

The results of this study revealed that :

1. The secondary school administrators needed three aspects of administrative skills at high level.
2. The school principals and school principal assistants needed statistical significant different at .01 in three aspects of administrative skill.
3. The secondary school administrators with different degree needed statistical significant different at .05 only conceptual skill.
4. The secondary school administrators with different experience needed non-statistical significant different in three aspects of administrative skills.