

แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

GUIDELINES FOR DEVELOPING ADMINISTRATIVE SKILLS OF  
ADMINISTRATORS OF VOCATIONAL INSTITUTES IN BANGKOK

ณัชร เอี่ยมใส

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

ณัชพร เอี่ยมใส

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน  
การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

Guidelines for Personnel Management of School  
Administrators in Pathum Thani Province

ชื่อ - นามสกุล

นางสาวณัชพร เอี่ยมใส

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

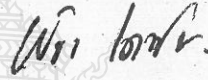
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยอนันต์ มั่นคง, ศษ.ด.


ปีการศึกษา

2565

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชรา เดชโอม, ศษ.ด.)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ลีนัฐภา กุญชรินทร์, Ph.D.)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยอนันต์ มั่นคง, ศษ.ด.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

  
..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นียมผล, ค.อ.ม.)

วันที่..8..เดือน..มีนาคม..พ.ศ. 2566..

หัวข้อวิทยานิพนธ์	แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร
ชื่อ - นามสกุล	นางสาวณัชร เอี่ยมใส
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยอนันต์ มั่นคง, ศษ.ด.
ปีการศึกษา	2565

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร และ 2) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนจากสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 205 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับความต้องการจำเป็น (PNI<sub>Modified</sub>) และการวิเคราะห์เนื้อหา และแจกแจงความถี่

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ตามการจัดลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ (1) ทักษะด้านการสอน ผู้บริหารควรมีการจัดอบรมให้ครูได้จัดทำงานวิจัยในชั้นเรียน ได้นำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน จัดทำระบบประเมินงานวิจัยครูและนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ นำผลการประเมิน เพื่อนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริม ยกย่อง สนับสนุน งานวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาในการเรียน (2) ทักษะด้านความรู้ความคิด ผู้บริหารต้องแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เพื่อลดปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน จัดระบบการพัฒนาเครื่องมืออำนวยความสะดวกสนองความต้องการของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องจัดทำโครงการร่วมกับชุมชน สังคม ติดต่อกับประสานงานกับสถานประกอบการ ให้เห็นถึงความสำคัญในการร่วมมือกันจัดการศึกษา เพื่อประโยชน์ร่วมกันในการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานภายนอก

**คำสำคัญ :** การพัฒนา ทักษะผู้บริหาร ผู้บริหาร

<b>Thesis Title</b>	Guidelines for Developing Administrative Skills of Administrators of Vocational Institutes in Bangkok
<b>Name – Surname</b>	Miss Nutchaporn Eiamsai
<b>Program</b>	Educational Administration
<b>Thesis Advisor</b>	Assistant Professor Chaianan Munkong, Ed.D.
<b>Academic Year</b>	2022

## ABSTRACT

This research aimed to: 1) study the current and desirable conditions of the administrative skills of college administrators of vocational institutes in Bangkok and 2) propose guidelines for developing administrative skills to college administrators of vocational institutes in Bangkok.

The research samples, obtained by cluster sampling, included 205 college teachers of vocational institutes in Bangkok. The key informants consisted of five college administrators. The research instruments were a questionnaire and an interview form. The data were analyzed by using percentage, frequency distribution, standard deviation, Modified Prioritization Needs Index (PNI Modified), and content analysis.

The results of the research showed the following: 1) the overall current conditions and the desirable conditions of the administrative skills of college administrators of vocational institutes in Bangkok were at the high level. 2) The suggested guidelines for developing administrative skills of college administrators of vocational institutes in Bangkok based on the ranking of the three essential aspects determined by the PNI Modified were as follows: (1) in terms of instructional skills, administrators should train teachers to conduct classroom research, use the research results to improve and develop teaching and learning management, create an evaluation system for teachers' research and innovation, use the evaluation results as part of the evaluation of teachers' performance, encourage classroom research, and utilize the research findings to solve learning problems. (2) With respect to cognitive skills, administrators should invite experts to provide knowledge to solve problems arising from operation and develop tools to

satisfy the needs of personnel to increase operational efficiency. (3) Regarding human skills, administrators should develop projects in collaboration with communities and societies and coordinate with establishments to raise awareness of the importance of cooperation between educational institutions and external agencies in education management for mutual benefits.

**Keywords:** development, administrative skills, administrators



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตากรุณาเป็นอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ ประธานหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา เดชโฮม อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ท่านอาจารย์ ดร. ลินฐฎา กุญชรินทร์ กรรมการสอบ ที่สละเวลามาเป็นคณะกรรมการสอบพิจารณาให้คำแนะนำ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ มอนโรส ดร.อธิคุณ สินธนาปัญญา ดร.วิษณุ เปร็ยวณิม นายปรีชา อารีวงษ์ และ นางสาวโอลดา สีสำลี ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ที่ได้ให้ความกรุณาในการเก็บข้อมูล และขอขอบพระคุณครูทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูลกับผู้วิจัย จำนวน 13 แห่ง

ขอขอบคุณคณาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่มีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาแต่ บิดามารดา และครูอาจารย์ ที่ให้การอบรมสั่งสอน ขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รัก และกัลยาณมิตร ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ และภาคภูมิใจในวันนี้

ณัษพร เอี่ยมใส

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(6)
สารบัญ.....	(7)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	11
1.2 คำถามการวิจัย.....	14
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	14
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	14
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	17
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	18
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร.....	19
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร.....	21
2.3 องค์ประกอบทักษะของผู้บริหาร.....	26
2.4 บริบททั่วไปของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร.....	32
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	45
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานการอาชีวศึกษา.....	45
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
2. ตัวแปรที่ศึกษา.....	45
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46
4. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้วิจัย.....	46



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
6. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการ อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร.....	50
1. ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์.....	50
2. ตัวแปรที่ศึกษา.....	50
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
4. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
6. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	69
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	69
5.2 การอภิปรายผล.....	74
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	84
ภาคผนวก ก - รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	86
- หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	87
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย.....	92
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย.....	95
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	101
ภาคผนวก ค การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	113
ประวัติผู้เขียน.....	117

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการ อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร.....	27
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	45
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน.....	53
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยรวม.....	54
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านทักษะเทคนิควิธี.....	55
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความคิดรวบยอด.....	58
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านมนุษย.....	59
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านการสอน.....	62
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความรู้ความคิด.....	63

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	หน้า 18
--------------------------------------	---------



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความเจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาทั้งทางด้านสังคม ศาสนา เศรษฐกิจ การเมือง และด้านเทคโนโลยี มีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลง วิธีการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน เมื่อโครงสร้างของสังคมเปลี่ยนไปทำให้การศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญกับการพัฒนาประเทศในทุกด้านให้มีความเจริญก้าวหน้าทันกับกระแสโลกในยุคปัจจุบัน จากการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วนี้ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ รวมทั้งสถานศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้สถานศึกษาต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพ ต้องรู้จักเรียนรู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้มีคุณภาพ มีการบริหารงานที่ทันสมัย เหมาะสม ซึ่งการบริหารงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้นั้นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจในหลักการของการบริหาร สามารถขับเคลื่อนภาคส่วนอื่นๆ ให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ความเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561, น.49)

กระทรวงศึกษาธิการเป็นองค์กรหลักในการจัดการส่งเสริมการศึกษาให้ประชาชนมีความรู้ มีความรู้ มีคุณภาพ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง พัฒนาสังคมฐานความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ โดยความรับผิดชอบในการบริหารองค์กรหลัก 5 องค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบ สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีวิสัยทัศน์ในการเป็น องค์กรหลักที่มุ่งมั่นผลิตและพัฒนากำลังคนสายอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพ มีเป้าหมายหลักในการผลิตและ พัฒนากำลังคนสายอาชีพ โดยเฉพาะการเตรียมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 สถานศึกษา จะต้องดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้ได้คุณภาพและมาตรฐานสากล การจัดการอาชีวศึกษาและ ฝึกอบรมวิชาชีพให้มีคุณภาพมาตรฐาน และสามารถตอบสนองกับการพัฒนาประเทศได้โดยผู้บริหาร สถานศึกษาจะเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2555)

การบริหารจัดการอาชีวศึกษาจะมีลักษณะจากบนลงล่าง กล่าวคือ ส่วนกลางจะเป็นคนกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติซึ่งก็คือ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารที่อยู่ประจำสถานศึกษามาจะเป็นผู้บริหารระดับต้นที่คอยรับนโยบายแล้วนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการบริหารองค์กร ทั้ง 5 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skills) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) ทักษะด้านมนุษย (human skills) 4) ทักษะด้านการการสอน (instructional skills) 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) จะเป็นผู้บริหารที่สัมผัสหรือทำงานกับผู้ปฏิบัติมากที่สุด ด้วยรูปแบบเทคนิคและวิธีการที่หลากหลาย (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2560, น.42 )

ผู้บริหารในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา จะต้องมิตีในการบริหารงานที่หลากหลายมิติเพราะบุคลากรในแต่ละสถานศึกษาจะมีทั้งบุคลากรที่เป็นสายวิชาชีพเฉพาะ และบุคลากรที่เป็นสายสามัญ ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และประสบการณ์สูงในการบริหารงาน และประสานคนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การที่มีผู้บริหารหรือผู้นาองค์กรที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีพฤติกรรมบริหารที่เน้นการจูงใจ เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการบริหารงาน อาทิเช่น การให้เกียรติให้ความไว้วางใจ ให้การยอมรับบุคลากร ให้ความเป็นอิสระ พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม กระตุ้นให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน และส่งเสริมให้บุคลากรริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ คิดนอกกรอบ ทำให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงสุด (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555) สอดคล้องกับแนวความคิดของ แคทซ์ (Katz, 1995, p.33) ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะจำเป็นของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมี 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเทคนิควิธี ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีเทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผนกำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน และ 3) ด้านความคิดรวบยอด ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานเข้าใจกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ในส่วนของการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษานั้น ต้องกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ภาระงาน ยุทธศาสตร์ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับทักษะการบริหารของผู้บริหารศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครนั้น เป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการใช้ความรู้และความสามารถในการดำเนินกิจกรรมการบริหารงานตามภารกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ของผู้บริหารอย่างเต็มศักยภาพ (ศรัญญานาคพิมาย, 2560) ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยอาศัยทรัพยากรบุคคล และกระบวนการ

บริหารอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหาร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา จำเป็นต้องพัฒนาทักษะการบริหาร ในการใช้ความรู้ ความสามารถดำเนินกิจกรรมการปฏิบัติงานในสถานศึกษาตามภารกิจและตามกระบวนการบริหาร สามารถ พัฒนาคณะกรรมาธิการอาชีวศึกษาให้มีความชำนาญในการบริหารจัดการให้ถูกต้อง รวดเร็ว และก้าวทันยุคเทคโนโลยี เพื่อให้การ ปฏิบัติงานในสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมี ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นสถานศึกษาตาม ตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 13 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ประจำปี พ.ศ.2562 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2475 สถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร เริ่มจากการศึกษาวิชาชีพระยะสั้นตามความเหมาะสมของภูมิประเทศทั้งกิจกรรม ทัศนศึกษา และพาณิชยกรรม ปีพ.ศ. 2545-2546 มีการจัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษา 842 แห่ง สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่กระจายในภูมิภาค 416 แห่ง และในเขตเมือง 427 แห่ง (กรม อาชีวศึกษา, 2547) โดยจัดการเรียนการสอนแบบในระบบ (ทวิภาคี) หรือในสถานศึกษาหลักและนอกแบบ แบบเทียบโอนประสบการณ์ที่ยืดหยุ่นได้ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการศึกษา ระยะเวลาการวัด และประเมินผล การสำเร็จการศึกษาจากความเหมาะสมของเนื้อหาหลักสูตรผลิตและพัฒนากำลังคนทาง วิชาชีพระยะสั้นและเทคนิคและเทคโนโลยี สอดคล้องกับตลาดแรงงานต้องการ สภาพปัญหาและบุคคลแต่ละกลุ่ม ต้องการ ตามมาตรา 8 พระราชบัญญัติอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 สูงขึ้นทั้งสมรรถนะทักษะอาชีพในลักษณะ ผู้ปฏิบัติงานอาชีพอย่างอิสระตามโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องความ ต้องการของตลาดแรงงาน คือ มีความรู้ทฤษฎีสากล ภูมิปัญญาไปปฏิบัติได้จริง ตลอดจนมีกระบวนการ จัดการเรียนรู้บริหารหลักสูตรอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ มีคุณภาพ ขึ้นอยู่กับศักยภาพของสถาบัน อาชีวศึกษาเป็นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการฝึกปฏิบัติงานในสถานประกอบการและระบบควบคุมคุณภาพผู้สำเร็จ การศึกษาที่เป็นผลผลิตการเป็นช่างฝีมือ ช่างเทคนิค และนักเทคโนโลยี หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (V-NET) ทั้งผลสัมฤทธิ์เชิงคุณภาพทางสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาสายปฏิบัติการกับผลลัพธ์สุดท้ายต่ำ ที่ยังเป็นปัญหาที่แก้ไม่ตกสำหรับการศึกษาของอาชีวไทย ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ จะต้องมีทักษะในการบริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษาองค์การมหาชน, 2560)

ด้วยปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ว่าในสภาพดำเนินการปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ

การบริหารมาน้อยเพียงใด สภาพที่พึงประสงค์ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะบริหารในด้านใด และ  
แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ควรเป็น  
อย่างไร ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัย  
ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร และนำไปพิจารณาในการพัฒนาปฏิบัติงานให้  
มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญทำให้การบริหารงานของผู้บริหารประสบ  
ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน  
การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด

1.2.2 แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัด  
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา  
กรุงเทพมหานคร

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการศึกษา ดังต่อไปนี้

1.4.1 ขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้ทำหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัด  
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2564 จำนวน 1,546 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 14 มีนาคม  
2564 กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานอาชีวศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและกำลังคน  
อาชีวศึกษา)

1.4.1.2 กลุ่มตัวอย่างใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 205 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครชซี และ มอร์แกน จากประชากรตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อย โดยวิธีการสุ่มกลุ่ม (Cluster Random) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนจำนวน 205 คน

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 3 ปี และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 5 คน

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ดังนี้ ตามแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษา ซึ่งมีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรงกันประกอบด้วย นักวิชาการทางการศึกษา ดังนี้ เคทซ์ (Katz, 2005); เดรก และ โรว์ (Drake and Roe, 1986); ดูบริน (Dubrin, 2012); กริฟฟิน (Griffin, 1984), แฮริส (Haris, 1985); เฮอร์เชย์ และ บลานชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993); ไพเซย์ (Paisey, 1981); เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1983); พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) และ พยอม วงศ์สารศรี (2560) จากการสังเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ตามตารางที่ได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษา โดยใช้การสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป จึงได้ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้

- 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skills)
- 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills)
- 3) ทักษะด้านมนุษย (human skills)
- 4) ทักษะด้านการการสอน (instructional skills)
- 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills)



## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1.5.1 การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การทำงานร่วมกันและอาศัยความร่วมมือกันของทรัพยากรในสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย คือ การการบริหารฝ่ายงานวิชาการ การบริหารงานฝ่ายแผนงานและงบประมาณ การบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา โดยใช้หลักการแนวคิดและทฤษฎีกระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ และทำให้สามารถพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

1.5.2 ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการจัดกิจกรรมภายในองค์กรของผู้บริหารร่วมกับบุคลากรภายในองค์กร โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลและกระบวนการบริหารอย่างมีระบบเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.5.3 ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความจำเป็นอย่างยิ่งกับผู้บริหารในทุกระดับและทุกองค์กร และการเป็นผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จในการจัดการนั้น ต้องมีทักษะการบริหารที่สำคัญ 5 ทักษะ ดังนี้

1) ด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการตัดสินใจ การสั่งการ การมอบหมายงานต่างๆ มีการจัดหาเครื่องมือ โดยการนำสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี เข้ามาใช้ได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถแนะนำหรือชี้แนะหลักการวิธีปฏิบัติและเทคนิคการจัดการเรียนการสอนให้กับครูในสถานศึกษา มีเทคนิคการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย และสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) หมายถึง การนำความรู้และประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแปลความหมายข้อมูลอย่างเป็นระบบ เป็นแบบอย่างที่ดีและกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทักษะด้านมนุษย์ (Human skills) หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี เข้าใจความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของแต่ละบุคคล สร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ครูได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง มีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์

ต่อครู รวมทั้งสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ทักษะด้านการการสอน (instructional skills) หมายถึง ความสามารถในการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษา มีการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับ และติดตามการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยการใช้กลยุทธ์ เทคนิคต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย

5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารงาน การวางแผนและการพัฒนาการปฏิบัติงาน ภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากศึกษา ค้นคว้า มาพัฒนาแนวทางในการบริหารงาน มีกระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน สนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน และมีการสร้างสรรค์พัฒนา ผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา

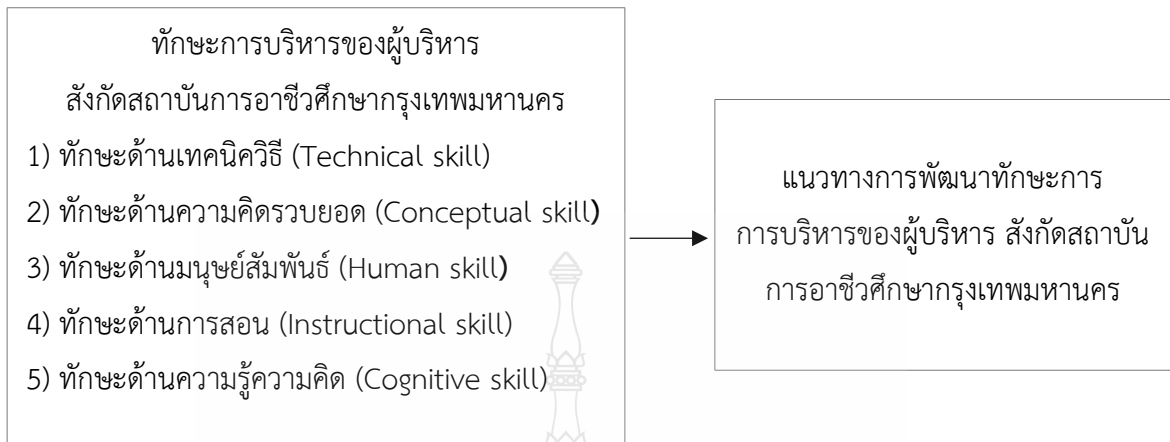
1.5.4 ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

1.5.5 สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพ หมายถึง สถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร

## 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยได้สังเคราะห์แนวคิดที่สอดคล้องเพื่อนำมาจัดทำกรอบแนวคิดการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาภาครัฐ สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ดังภาพที่ 1.1

## ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในวางแผนการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

1.7.2 ผู้ที่สนใจสามารถนำข้อมูลนี้ไปใช้ในการวางแผนการบริหารงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีรายละเอียดที่เสนอตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร
  - 2.2.1 ความหมายของทักษะการบริหาร
  - 2.2.2 ทักษะของผู้บริหาร
- 2.3 องค์ประกอบทักษะของผู้บริหาร
- 2.4 บริบททั่วไปของอาชีวศึกษา
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

กู๊ด (Good, 1983) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม การจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจการในโรงเรียนทั้งการบริหารธุรกิจโรงเรียนและการดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียน ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง เช่น การเรียน การสอน การแนะแนว กิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นต้น

ไกรศร เจียมทอง (2561, น.31) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เป็นกลยุทธ์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีมาตรฐานตามหลักสูตร กำหนดโดยบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในการจัดการ การศึกษา จัดสรรงบประมาณให้มีความเหมาะสมเกิดประโยชน์ ประสานชุมชนและองค์กรที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel, 2001, p.170) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติ โดยเคร่งครัด

ปีเตอร์สัน; โพลว์แมน และ ทริคเกตต์ (Peterson; Plowman and Trickett, 1962) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง เทคนิคการทำงาน คือ การตัดสินใจของกลุ่มโดยมีความมุ่งหมาย และจุดประสงค์

ผ่องพรรณ พลราช (2560, น.33-34) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารจัดการ การวางแผนกลยุทธ์ การคิดตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในสถานศึกษาทั้งหมดอย่างคุ้มค่า โดยใช้หลักการและแนวคิดทฤษฎีการบริหารมาสนับสนุนในการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ออกมาถูกต้องและเหมาะสม สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มูนา จารง (2560, น.30) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง แนวทางปฏิรูปการศึกษา มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ โดยได้บัญญัติให้มีกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง เพื่อความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการบริหารจัดการให้องค์การมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

วริศรา บุญธรรม (2560, น.9) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นการดำเนินการของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป อาศัยความร่วมมือกันของสมาชิกภายในสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

ศรัญญา น้อยพิมาย (2562, น.22) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่นำหลักการและกระบวนการมาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพในการดำเนินงานทั้ง 4 ฝ่าย คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการทำงานร่วมกัน และอาศัยความร่วมมือกันของทรัพยากรในสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย คือ การการบริหารฝ่ายงานวิชาการ การบริหารงานฝ่ายแผนงานและงบประมาณ การบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา โดยใช้หลักการ แนวคิดและทฤษฎีกระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การ

บริหารงานในสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ และทำให้สามารถพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

### 2.2.1 ความหมายของทักษะการบริหาร

โชคชัย นาไชย (2559) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความรู้ความสามารถและการกระทำ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำจึงควรจะต้องมีทักษะด้านต่างๆ เพื่อการวางแผนการกำหนดนโยบายการประสานงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือภายในหน่วยงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้บริหารมีทักษะด้านต่างๆ และใช้ทักษะตามความสามารถที่มีอยู่จะทำให้ได้รับความรัก ความศรัทธาจากผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ ทัวไปเป็นอย่างดี สำเภา เสมสิกสาม (2559, น.12) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความรู้ความสามารถหรือความชำนาญเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผ่องพรรณ พลราช (2560) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารตามความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลและกระบวนการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อัจฉรา คำพูล (2560) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ ความสามารถ เทคนิคและวิธีการต่างๆ ในการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างคล่องแคล่ว แม่นยำและเกิดประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2561) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในการบริหารงานให้เห็นต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องใน 5 ทักษะ ดังนี้ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านการสอน และทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ

เคทส์ (Katz, 2005) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงาน เพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านคตินิยม

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการ จัดกิจกรรมภายในองค์กรของผู้บริหารร่วมกับบุคลากรภายในองค์กร โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลและกระบวนการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2.2.2 ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2561) กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา มีทักษะที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill)
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill)
- 3) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skill)
- 4) ทักษะทางการสอน (Instructional skill)
- 5) ทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive skill)

ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาไปในทุกด้านตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Katz (1955) ที่เรียกว่า ทฤษฎี 3 ทักษะของแคทซ์ (Katz's Three Skills Theory) ซึ่งเขาได้อธิบายทฤษฎีไว้ว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารมีอยู่ 3 ทักษะ คือ

1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารทำงานกับสิ่งของผู้บริหารที่ใช้ความรู้ความสามารถ และเทคนิคต่างๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหาร เป็นทักษะเทคนิคที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาหาความรู้ต่างๆ จากประสบการณ์ จนทำให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญในการบริหารงาน เช่น การทำทะเบียนนักเรียน การจัดทำงบประมาณ การวางแผน อาคารสถานที่ การจัดชั้นเรียน เป็นต้น ในปัจจุบันถือว่าทักษะทางเทคนิคที่สำคัญของผู้บริหาร ประกอบด้วย ทักษะด้านการวางแผน (Planning skill) ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารความหมาย (Group Process and Communication skill) ทักษะทางการจัดการ (Management and Organizational skill) เป็นต้น

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคน และไม่ใช่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงานกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคล โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ทักษะเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุ สิ่งของ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคนเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเอง จะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น และต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับการงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความสนใจของบุคคลนั้นๆ

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เป็นทักษะของผู้บริหารที่จะมองภาพรวมขององค์กรจากองค์ประกอบย่อยๆ ภายในองค์กร สามารถมองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความสามารถที่จะมองเห็นจุดด้อยขององค์กรที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้จะต้องเห็นภาพว่าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ ชุมชนอื่นๆ ด้านนโยบาย สังคม การเมือง ชุมชน และการพัฒนาของประเทศอย่างไร

ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับต่ำ แต่เมื่อการบริหารจัดการระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ การใช้ทักษะการบริหาร ทักษะด้านเทคนิค มีความสำคัญลดลง โดยมีเงื่อนไขว่าผู้บริหารนั้นต้องมีผู้ปฏิบัติงานที่เก่งทักษะด้านเทคนิค สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ เมื่อมองการบริหารไปถึงระดับสูง พบว่า ทักษะด้านเทคนิค ไม่เหลืออยู่เลยหรือเหลืออยู่แต่น้อยมาก ทักษะด้านมนุษย คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความจำเป็นมากในทุกๆ ระดับของการบริหาร และมีผลการศึกษานับสนุน ดังนี้

1) ทักษะด้านมนุษย มีความสำคัญมากสำหรับหัวหน้าโพร์แมน ซึ่งเป็นผู้ต้องลงไปสัมผัสโดยตรงกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

2) ผู้บริหารระดับกลาง ต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรให้มากขึ้น

3) ผู้บริหารระดับสูงสุด ต้องเข้าใจตนเองและเข้าใจในความเป็นมนุษย และเข้าใจในความสัมพันธ์ของมนุษย

กราฟฟิน (Griffin, 1984) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะพิเศษสำหรับการบริหาร คือ

1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะที่จำเป็นที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นความสามารถในการวางแผน การทำโครงการ การเงินการบัญชี การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ผู้บริหารจำนวนมากโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างจะใช้ทักษะด้านนี้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2) ทักษะด้านมนุษย (Interpersonal skill) เป็นทักษะการบริหารที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร หากวิเคราะห์การใช้เวลาของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารใช้เวลา 59% ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ใช้เวลา 6% ในการโทรศัพท์ และใช้เวลา 3% ในการเดินทาง ซึ่งจากเวลาเหล่านี้เป็นข้อมูลที่ได้ชี้ชัดว่า ผู้บริหารใช้เวลาส่วนมากในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการใช้ทักษะนี้ในการติดต่อสื่อสาร การสร้างความเข้าใจที่ดี การเจรจา การบรรยาย การประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากจะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์น้อย



3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เป็นความสามารถในการคิดเกี่ยวกับการเข้าใจถึงผลลัพธ์ และความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ในองค์การ การมองเห็นความเหมาะสมหรือความไม่เหมาะสมของส่วนต่างๆ ในองค์การ และสามารถคาดคะเนทิศทางที่จะพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ

4) ทักษะทางมนุษย์ (Human skill) เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษากับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5) ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่างๆ หรือหน้าที่ต่างๆ ขององค์กร และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นอย่างไรบ้าง

เซอร์ จิโรวานนี (Sergiovanni, 1989) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีทักษะสำหรับผู้บริหารหลายประการ ดังนี้

1) ทักษะการเป็นผู้นำ เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางการวางแผนการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน และการประเมินผล ทักษะในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น ทักษะการเป็นผู้นำถือว่าเป็นยุทธวิธีการจัดการกับทุกสถานการณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายที่ผลงานขององค์การหรือหน่วยงานนั้น

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่างๆ ในบางครั้งอาจจะเรียกว่า ทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดง ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน

3) ทักษะด้านบริหารงานบุคคล เป็นความสามารถทางการสนับสนุนพัฒนาบุคคลให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพ

4) ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ ทักษะด้านการจัดการ การซื้อการจ้าง การเงินการบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคล และการจัดระบบงาน

5) ทักษะด้านการศึกษา ได้แก่ ทักษะการสอน การวัดผลการศึกษา การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์

6) ทักษะการสร้างความคิด เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

7) ทักษะการประเมินผล เป็นความสามารถทางด้านการประเมินผล ซึ่งอาจจะประเมินได้ โดยการสร้างแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต

ซีทเทอร์ ลี (Sitterly, 1993) กล่าวไว้ว่า ทักษะพื้นฐานของผู้บริหารมี 3 ทักษะ ดังนี้

- 1) ทักษะทางเทคนิค
- 2) ทักษะการทำงานร่วมกับคน
- 3) ทักษะทางมโนภาพ

มัมฟอร์ด (Mumford; Zaccaro; Connelly & Marks, 2000) จำแนกทักษะที่ศึกษา มาได้ 3 ประการ ดังนี้

1) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem-Solving skill) หมายถึง ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของผู้นำที่จะแก้ปัญหา รวมถึงทักษะในการกำหนดปัญหา รวบรวมข้อมูล ความเข้าใจในปัญหา การสร้างแบบแผนต้นแบบในการแก้ปัญหา

2) ทักษะการตัดสินใจทางสังคม (Social Judgment skill) หมายถึง มีความสามารถที่จะเข้าใจผู้คนและระบบสังคม ช่วยให้ผู้นำสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อแก้ปัญหาและให้การสนับสนุนผู้นำเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

3) ทักษะด้านความรู้ (Cognitive skill) หมายถึง การสะสมข้อมูลและโครงสร้างทางจิตที่ใช้ในการจัดระเบียบข้อมูลนั้น ความรู้เป็นผลมาจากการพัฒนาชุดของความคิดที่ซับซ้อนสำหรับการเรียนรู้และการจัดระเบียบข้อมูล

กูนต์ ไวริท (Koontz and Wehrich, 2010) มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่สอดคล้องกับทฤษฎีสามทักษะของ แคทซ์ (Katz) และได้เพิ่มทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารอีก 1 ทักษะ ประกอบด้วย

- 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill)
- 2) ทักษะด้านมนุษย (Human skill)
- 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill)

และได้เพิ่มทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารอีก 1 ทักษะ คือ

4) ทักษะด้านการออกแบบ (Design skill) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาในแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับที่สูงขององค์กร ที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถมากกว่าการมองเห็นปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว กล่าวคือ ต้องมีทักษะในการหาวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน

สรุปได้ว่า ทักษะผู้บริหาร มีความจำเป็นอย่างยิ่งกับผู้บริหารในทุกระดับและทุกองค์กร และการเป็นผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในการจัดการนั้นขึ้น ต้องมีทักษะการบริหารที่สำคัญ 5 ทักษะ ดังนี้

1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) หมายถึง ความรู้ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด เพื่อพัฒนาและยกระดับสมรรถภาพให้สูงขึ้น ตลอดจนการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์

2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม

3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction skill) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน และเป็นนักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

4) ทักษะด้านมนุษย (Human skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านมนุษยช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5) ทักษะด้านโนภาพ (Conceptual skill) หมายถึง ความสามารถในการประสานงานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ

จากการศึกษาทักษะของผู้บริหารของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ของนักวิชาการหลากหลายท่านจะเห็นได้ว่ามีนักวิชาการศึกษาได้มีความคิดเห็นในบางส่วนที่สอดคล้องกัน และมีส่วนที่แตกต่างกันตามบริบทของการศึกษา และเพื่อให้ได้องค์ประกอบของทักษะผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของนักวิชาการจากหลากหลายท่านมาสังเคราะห์ กำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้

## 2.3 องค์ประกอบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบทักษะการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาของนักวิชาการแหล่งต่างๆ ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักสำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตารางที่ 2.1

**ตารางที่ 2.1** การสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

ทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร	นักวิชาการ										
	แคทซ์ (Katz 2005)	เดรดและโรว์ (Drake and Roe)	ดูบริน (Dubrin, 2012)	กริฟฟิน (Griffin 1984)	แฮร์ริส (Harris 1985)	เฮอร์เชย์และบลานชาร์ด(Hersey)	ไพเซย์ (Paisey 1981)	เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni)	พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560)	พยอม วงศ์สารศรี(2560)	ความถี่
ทักษะด้านความรู้ความคิด	√		√						√	√	4
ทักษะด้านเทคนิควิธี		√	√	√	√	√	√	√	√	√	9
ทักษะด้านการสอน		√						√	√	√	4
ทักษะด้านมนุษย	√	√		√		√	√	√	√	√	8
ทักษะด้านความคิดรวบยอด	√	√		√		√	√	√	√	√	8
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล				√							1
ทักษะด้านวินิจัย				√	√						2
ทักษะด้านนโยบาย			√								1
ทักษะด้านการประเมินผล									√		1
ทักษะด้านการวิเคราะห์					√						1
ทักษะด้านการเป็นผู้นำ									√		1
ทักษะบริหารงานบุคคล									√		1

จากการสังเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสังกัดอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ตามตารางที่ 2.1 ได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษาซึ่งมีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรงกัน ประกอบด้วย นักวิชาการทางการศึกษา ดังนี้ แคทซ์ (Katz, 2005); เดรด และ โรว์ (Drake and Roe, 1986); ดูบริน (Dubrin, 2012); กริฟฟิน (Griffin, 1984); แฮร์ริส (Harris, 1985); เฮอร์เชย์ และ บลานชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993); ไพเซย์ (Paisey, 1981); เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1983); พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) และ พยอม วงศ์สารศรี (2560) โดยใช้การสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป จึงได้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้

- 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill)
- 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill)
- 3) ทักษะด้านมนุษย์ (Human skill)
- 4) ทักษะด้านการสอน (Instructional skill)
- 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill)

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill)

เดรก และ โรว์ (Drake and Roe, 1986, pp.9-30) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางซึ่งผู้บริหารในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน และสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

ดูบริน (Dubrin, 2012, pp.17-19) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) หมายถึง ทักษะด้านเทคนิคที่สัมพันธ์กับความเข้าใจและความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะทางในเรื่องวิธีการกระบวนการขั้นตอน และเทคนิคต่างๆ

กริฟฟิน (Griffir, 1984, pp.18-21) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะที่จำเป็นที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นความสามารถในการวางแผน การทำโครงการ การเงินการบัญชี การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ผู้บริหารจำนวนมากโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างจะใช้ทักษะด้านนี้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

แฮริส (Haris, 1985, pp.33-42) ได้อธิบายว่า ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skill) ประกอบด้วย การรู้จักฟัง พูด อ่าน เขียนจัดลำดับเรื่อง การสาธิต เขียนแผนภูมิ วาดภาพ คำนวณได้และเป็นประธานในที่ประชุมได้

เฮอร์เชย์ และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และสิ่งที่เป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะซึ่งเกิดจากการศึกษาประสบการณ์และการฝึกอบรม

แคทซ์ (Katz, 2005) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารทำงานกับสิ่งของ ผู้บริหารที่ใช้ความรู้ความสามารถและเทคนิคต่างๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหาร เป็นทักษะเทคนิคที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาหาความรู้ต่างๆ จากประสบการณ์ จนทำให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญในการบริหารงาน

ไพเซย์ (Paisey, 1981, pp.96-97) ได้ให้ความหมาย ทักษะทางเทคนิค หมายถึง เรื่องของการรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้านเทคโนโลยี และ

พฤติกรรมการความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบ การควบคุม การหาแนวทางและการทำงานร่วมกัน โดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะและการจำแนกรายละเอียดและการประสานงาน

ไกรศร เจียมทอง (2561, น.9-10) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง เทคนิค แนวคิดวิธีการรวมไปถึงกระบวนการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีเทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์ทางความคิด ซึ่งอาจก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ มีเทคนิคในการสื่อสารการนำเสนออย่างมืออาชีพหน่วยงาน รวมไปถึงมีเทคนิคในการใช้เครื่องมือสื่อเทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัย

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560, น.39) ได้ให้ความหมาย ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการดำเนินงาน และเทคนิคต่างๆ ในการจัดกิจกรรม รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือต่างๆ

สรุปได้ว่า 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill) หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการตัดสินใจ การสั่งการ การมอบหมายงานต่างๆ มีการจัดหาเครื่องมือ โดยการนำสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี เข้ามาใช้ได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถแนะนำหรือชี้แนะหลักการวิธีปฏิบัติและเทคนิคการจัดการเรียนการสอนให้กับครูในสถานศึกษา มีเทคนิคการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย และสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

## 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill)

ดูบริน (Dubrin, 2012, pp.17-19) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) หมายถึง ความสามารถในการคิดเกี่ยวกับการเข้าใจถึงผลลัพธ์ และความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ในองค์การ การมองเห็นความเหมาะสมหรือความไม่เหมาะสมของส่วนต่างๆ ในองค์การ และสามารถคาดคะเนทิศทางที่จะพ้ององค์การไปสู่ความสำเร็จ

แคทซ์ (Katz, 2005) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) หมายถึง ทักษะของผู้บริหารที่จะมองภาพรวมขององค์กร จากองค์ประกอบย่อยๆ ภายในองค์กร สามารถมองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความสามารถที่จะมองเห็นจุดด้อยขององค์กรที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้จะต้องเห็นภาพว่าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ ธุรกิจอื่นๆ ด้านนโยบายสังคมการเมืองชุมชนและการพัฒนาของประเทศอย่างไร

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560, น.39) ได้ให้ความหมาย ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจระบบโครงสร้างของคน โครงสร้างตำแหน่ง นโยบายการจัดการศึกษา และระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) หมายถึง การนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแปลความหมายข้อมูลอย่างเป็นระบบ เป็นแบบอย่างที่ดีและกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3) ทักษะด้านมนุษย์ (Human skill)

ด้านมนุษย์ (Human skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และรู้จักใช้คน ให้ปฏิบัติ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe, 1986, pp.29-30) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะด้านมนุษย์ เข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานฝ่ายต่างๆ ได้

กริฟฟิน (Griffin, 1984, pp.18 -21) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Interpersonal skill) หมายถึง ทักษะการบริหารที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งภายใน และภายนอกองค์การ

แฮริส (Harris, 1985, pp.33-42) ได้อธิบายว่า ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human skill) ประกอบด้วย การรู้จักสังเกต เข้าอกเข้าใจผู้อื่น รู้จักสัมพันธ รู้จักนำการอภิปราย การมีส่วนร่วมในการ อภิปราย และสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา

แคทซ์ (Katz, 2005) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะด้านมนุษย์ (Human skill) เป็นทักษะที่ ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคน และไม่ใช่ว่าทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ แต่เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงาน กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ทักษะเทคนิคเป็น ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของ ส่วนทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน เป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงใน อารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น และต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับการงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความสนใจของบุคคลนั้นๆ

ไพเซย์ (Paisey, 1981, pp.96-97) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้คนใช้ความสามารถของเขาอย่างเต็มที่ เพื่องานและทุ่มเทให้ กับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ ทักษะนี้ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธีที่ไม่กระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรใน องค์การ และเป็นวิธีการที่ทุกคนเข้าใจชัดเจนพร้อมกันช่วยให้บุคคลเหล่านี้เกิดความมั่นใจว่าเขาสามารถ ปฏิบัติงานได้

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1983, pp.119-120) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านมนุษย์ สัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่างๆ บางครั้งอาจเรียกว่า ทักษะในการครองคน

ได้แก่ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงานการแสดงภาวะผู้นำการจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคนการจูงใจ หรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน

มีสปีฮ์ สาเม๊าะ (2558, น.7) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดและเลือกใช้วิธีจูงใจได้ถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำและการเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560, น.39) ได้ให้ความหมาย ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุผลโดยใช้กระบวนการกลุ่ม และเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในมหาวิทยาลัย ตลอดจนประสานงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษย (Human skill) หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของแต่ละบุคคล สร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ครูได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง มีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อครู รวมทั้งสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4) ทักษะด้านการการสอน (Instructional skill)

เดรค และ โรว์ (Drake and Roe, 1986, pp.29-30) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Instructional skill) หมายถึง ความสามารถในการจัดการและการบริหารหลักสูตร การเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน ทักษะด้านนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนการสอน เป็นผู้ที่มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2561, น.39) ได้ให้ความหมาย ทักษะทางการสอน หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน การพูด การอธิบาย เพื่อให้ฟังและนักศึกษาเกิดความเข้าใจ ตลอดจนกาสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเป็นกันเองกับบุคคลรอบข้างจนสามารถสาคิตให้อาจารย์ดูเป็นตัวอยาง และทำให้อาจารย์เกิดความยอมรับและศรัทธา

สรุปได้ว่า ทักษะด้านการการสอน (Instructional skill) หมายถึง ความสามารถในการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษา มีการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับ และติดตามการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยการใช้กลยุทธ์ เทคนิคต่างๆ ในการจัดการเรียน



การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย

#### 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skills)

เดรค และ โรว์ (Drake and Roe, 1986, pp.29-30 ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่นๆ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1983, pp.119-120) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านการสร้างความคิด เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

สรุปได้ว่า ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารงานการวางแผนและการพัฒนาการปฏิบัติงาน ภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากศึกษา ค้นคว้า มาพัฒนาแนวทางในการบริหารงาน มีกระบวนการให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน สนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน และมีการสร้างสรรค์ พัฒนา ผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา

## 2.4 บริบททั่วไปของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

สภาพทั่วไปของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 13 กำหนดให้สถานศึกษาอาชีวศึกษาสามารถรวมกันเป็นสถาบันได้ การรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาให้กระทำได้โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และคำนึงถึงการประสานความร่วมมือให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการการอาชีวศึกษา (กอส.) จึงได้มีประกาศคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์การรวมและการแยกสถานศึกษาเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2554 ลงวันที่ 9 มีนาคม 2554 ตามมาตรา 13

โดยมีหลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1) ความเป็นเลิศในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ โดยมีกระบวนการผลิตและพัฒนากำลังคน เพื่อเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและเทคโนโลยีของประเทศให้ได้ระดับมาตรฐานสากล

2) การกระจายอำนาจไปสู่ระดับปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพในทุกกระดับ มีคุณภาพและประสิทธิภาพเกิดผลสำเร็จแก่ประชาชน โดยเฉพาะนักเรียนและนักศึกษา

3) ตอบสนองความต้องการการผลิตและการพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค ระดับเทคโนโลยี และภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งเป็นการยกระดับการศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

4) การประสานความร่วมมือให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีขั้นสูงจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและชุมชน ในการพัฒนาศักยภาพของการจัดการอาชีวศึกษา

5) การประกันคุณภาพและการกำกับมาตรฐาน ตามมาตรฐานวิชาชีพในระดับสากล

จากประกาศคณะกรรมการการอาชีวศึกษาดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงได้ทำการประเมินสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อเข้าร่วมจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา และเสนอร่างกฎกระทรวงการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2555 19 สถาบัน ผ่านคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2555 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2555 สำหรับ กรุงเทพมหานคร มีสถานศึกษาจำนวน 13 วิทยาลัย เข้าร่วมจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา ใช้ชื่อว่า สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร จึงมีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 13 สถานศึกษา ประกอบด้วย 1) วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี 2) วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกมหานคร 3) วิทยาลัยเทคนิคดอนเมือง 4) วิทยาลัยเทคนิคดุสิต 5) วิทยาลัยเทคนิคราชสีหราชาราม 6) วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา 7) วิทยาลัยอาชีวศึกษาธนบุรี 8) วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย 9) วิทยาลัยพณิชยการบางนา 10) วิทยาลัยพณิชยการเซตุน 11) วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี 12) กาญจนาภิเษก วิทยาลัยช่างทองหลวง 13) วิทยาลัยการอาชีพกาญจนาภิเษกหนองจอก สถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการบริหารจัดการตามโครงสร้างการบริหารสถาบัน ประกอบด้วย สภาสถาบัน ผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสถาบัน สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน สำนักพัฒนายุทธศาสตร์และความร่วมมืออาชีวศึกษา สำนักพัฒนากิจการนักศึกษาและกิจการพิเศษ อาชีวศึกษาบัณฑิต ศูนย์วิจัยและพัฒนาอาชีวศึกษา

ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา นโยบาย ยุทธศาสตร์ การผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษา ในระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555 - 2569)

การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ การผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษา ของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ด้านการกำหนดนโยบาย เป้าหมายการผลิตและแผนพัฒนา

กำลังคนอาชีวศึกษาให้มีความสำคัญกับคุณภาพผู้สำเร็จอาชีวศึกษาเป็นสำคัญ โดยมุ่งปรับปรุงปัจจัยสนับสนุนและกระบวนการจัดอาชีวศึกษาให้เกิดคุณภาพ ทั้งในด้าน

1) สารสนเทศสำคัญที่จะเป็นตัวบ่งชี้แนวทางการพัฒนากำลังคนในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับกลุ่มจังหวัด และระดับจังหวัด

2) ให้มีความสำคัญกับครู และผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยมุ่งเพิ่มพูนขีดความสามารถของครูในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ยกกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับสถานประกอบการ โดยเน้นความร่วมมือในการจัดอาชีวศึกษา ระบบทวิภาคี และการฝึกงาน

4) เตรียมความพร้อมกำลังคนรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในส่วนของ การตั้งรับและเชิงรุก ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถทางภาษา และสมรรถนะกำลังคนอาชีวศึกษาให้มีมาตรฐานในระดับสากล

วิสัยทัศน์อาชีวศึกษา

แผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2560 – 2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นความคาดหวังตามเจตนารมณ์ของการจัดการอาชีวศึกษาไว้ ดังนี้ “ผู้สำเร็จการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ มีคุณธรรม คุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ”

พันธกิจอาชีวศึกษา

เพื่อให้การจัดการอาชีวศึกษาบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงมีภารกิจที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

1) ยกกระดับคุณภาพและมาตรฐานการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ และการประกอบอาชีพอิสระให้มีคุณภาพได้มาตรฐานในระดับสากล

2) ขยายโอกาสการศึกษาวิชาชีพให้กับประชาชนทุกช่วงวัย

3) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วน

4) พัฒนางานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และสร้างองค์ความรู้เพื่อการจัดการอาชีวศึกษาและพัฒนาวิชาชีพ

5) พัฒนาครูและบุคลากรอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพด้วยวิธีที่หลากหลาย

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

ศรัณญา น้อยพิมาย (2562) ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และ 2) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 317 คน และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับความต้องการ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) แนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ตามการจัดลำดับความต้องการจำเป็น 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิธีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว นำความรู้ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้ประกอบกับข้อมูลการตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ มีการวิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม (2) ทักษะด้านการสอนผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูให้สามารถทำผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับ ติดตาม การเรียนการสอนของครูในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ สามารถจัดการและบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน (3) ทักษะด้านเทคนิควิธีผู้บริหารสถานศึกษามีการระดมความคิด นำวิธีการทำงานแบบร่วมมือมาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงานมีเทคนิคในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติที่หลากหลาย สามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ

วรรณพร ตรีชัยศรี (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 2) ระดับการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2560 จำนวน 305 คน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตร และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ชนิดไม่มีสัดส่วนตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบมาตราวัดประมาณค่าระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ที่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โพรดัก โมเมนต์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ทางบวก

สมสัจจ์ แทนคำ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค และอาชีวศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 มีวัตถุประสงค์วิจัยเพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารของของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและอาชีวศึกษา กลุ่มสถาบันการอาชีวศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 และการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 20 ข้อ ที่ได้พัฒนาและตรวจสอบคุณภาพมาแล้วไปเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ของวิทยาลัย จำนวน 295 คน มาวิเคราะห์ผลด้วยสถิติวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย t-test F-test แล้วพบว่า ทักษะการบริหารของของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและอาชีวศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและองค์ประกอบรายด้าน รวมถึงพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำแนกตามรายได้ต่อเดือน และความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสาร ซึ่งด้วยข้อค้นพบนี้ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และอาจารย์ สามารถนำไปใช้ในการกำหนดเป็นหัวข้อด้านการพัฒนาทักษะการบริหารของตนเองที่เน้นด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อความต้องการเป็นรายบุคคล

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี และเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหาร

ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้าน และผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

อัจฉรา คำพูล (2560) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของทักษะการบริหารกับกระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 2) ศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของทักษะการบริหารกับกระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ทักษะด้านความรู้ ความคิด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะด้านมนุษย 2) ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ด้านการควบคุม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ด้านการจัดองค์การและด้านการเป็นผู้นำ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวางแผน 3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทักษะการบริหารกับกระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับความสัมพันธ์สูงมาก

วิวัฒน์ บุญยง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครปฐม 2) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 26 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 10 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และ หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน รวม 260 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทางทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของกริฟฟิน (Griffin) และวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ روبินส์ และ โคลเตอร์ (Robbins and Coulter) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการวินิจฉัย ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค และทักษะการตัดสินใจ 2) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อนักเรียน และวัฒนธรรมองค์กรด้านจิตวิญญาณ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านการตัดสินใจ ด้านการวินิจฉัย ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

วริศรา บุญธรรม (2560) ศึกษาเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำนวน 361 คน ได้มาด้วยวิธีการใช้ตารางเทียบของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan) และสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.21 - 0.44 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82 ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการตรวจสอบความแตกต่างของ เชฟเฟ่ (Scheffe) ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปณิดา ใจดี (2560) ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) มีวัตถุประสงค์คือ 1) ทักษะการบริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู2500) 2) เพื่อหาแนวทางพัฒนาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู2500) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้าฝ่าย 4 คน และ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน และ ครูโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู2500) จำนวน 22 คน รวมทั้งสิ้น 35 คน ตัวแปร

ที่ศึกษาคือ ทักษะการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดของ Drake and Roe ประกอบด้วย ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านมโนภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู2500) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านมโนภาพ 2) แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู2500) ดังนี้ (1) ทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลรอบด้าน เพื่อนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มีการประชุมวางแผนงานกับคณะครูร่วมมือกันวิเคราะห์และวางแผน (2) ทักษะผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน และใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือ (3) ทักษะผู้บริหารด้านความรู้ ความคิด ผู้บริหารควรพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน ควรศึกษาหาความรู้โดยการอบรมพัฒนา

อัจฉราพรรณ ปองทองคำ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ทำงานและขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2559 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p.608) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 351 คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์การสุ่ม เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5ระดับ (Rating scale) สถิติที่ใช้ ได้แก่ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะทางด้านความรู้ ความคิด ทักษะทางด้านการศึกษาและการสอน ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด และทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ 2) เปรียบเทียบความแตกต่างของทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็น



ต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป 3) เปรียบเทียบความแตกต่างของทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีการใช้ทักษะการบริหารน้อยกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่

## 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แพทรีเซีย (Patricia) (2012) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะในการบริหารต่อการปรึกษาผู้ควบคุมการสอน ERIC Digest เน้นทักษะการบริหารเพื่อประโยชน์ของผู้ให้คำปรึกษาของผู้ควบคุมการสอน ทักษะการบริหารที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบไปด้วย ทักษะการปกครองและทักษะการติดต่อสื่อสาร ต้องสามารถเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในการจัดประชุม ต้องมีการสอดคล้องกับกระบวนการทำงานและกฎเกณฑ์ด้วย ผู้ควบคุมการสอนที่เป็นผู้บริหารด้วยจะต้องมีความรู้และทักษะหลายอย่าง เช่น สิ่งที่สำคัญที่เตรียมไว้สำหรับการเป็นผู้นำจนถึงโปรแกรมกลุ่มของผู้ดูแลควบคุมการสอนสิ่งที่ดีอีกอย่างหนึ่งเช่นกัน คือ จัดโปรแกรมที่ปรึกษาของกลุ่มสมาชิกด้วยกฎเกณฑ์มากมายของผู้บริหารในการจัดการบริหารงานบุคคล เนื้อหาต้องถูกแยกแยะเป็นเฉพาะอย่างโดยรวมและแนวการสอนที่เหมาะสมจำเป็นต้องถูกจัดเตรียมไว้สำหรับที่ปรึกษา ผู้ควบคุมการสอนและขยายขอบเขตสำหรับที่ปรึกษาผู้ควบคุมการสอนระดับผู้บริหารด้วย อเดเกไมล์ (Adegbemile, 2011, pp.17-18) ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารจำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนในประเทศไนจีเรียให้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัดการบุคลากร และทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการใช้พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยในทักษะด้านการเรียนการสอนนั้น ประกอบด้วย การทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เพื่อจะได้มีจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ในการสร้างแผนการสอนมีกิจกรรมสำหรับการเรียนการสอน มีการประเมินแผนการเรียนการสอนและประเมินครู เพื่อนำไปทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ สำหรับทักษะการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะความเป็นผู้นำที่กระตุ้นความสนใจของบุคลากร มีความให้ความช่วยเหลือและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร รวมไปถึงเห็นความสำคัญในการตัวบุคลากรด้วย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล สำหรับทักษะด้านการจัดการงบประมาณให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ ต้องประกอบกับมีการใช้งบประมาณ เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการจัดวิธีการดูแล

งบประมาณโดยบุคลากรที่มีความสามารถ มีการเก็บข้อมูลทางการเงินของโรงเรียนอย่างสุจริต และสามารถสถานะทางการเงินของโรงเรียนได้

ฮาบีป; ฟาร์ซัด และ นาอิด Afshari Mostafar Hostafa Habib, Oaforzad and Jabari Nahid, 2012, pp.388-394) ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารจากทฤษฎีของ "t2) สำหรับผู้บริหาร ด้านพลศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะด้านมนุษย มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิคโดยการศึกษาครั้งนี้ยังได้ ศึกษาความสำคัญของหัวข้อย่อยอยู่ในทักษะแต่ละด้าน ผลวิจัยพบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อย่อยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ความมีวินัย การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการวางแผนมนุษยของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ การมีอารมณ์ดี การมีทักษะการสื่อสาร และการมีความเป็นผู้นำในที่ประชุม ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ การมีความรู้ประสบการณ์ในการบริหาร การประเมินผล การทำงานเป็นทีม และการจัดการ

เซโต (Certo, 2009, p.36) ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นทักษะความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการ และมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการจัดการ เนื่องจาก ทักษะการจัดการมีความสำคัญมากสำหรับความสำเร็จขององค์กรของสถาบันการศึกษา

อีจิมอฟ (Ejinofor, 2008) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของครูในเรื่อง ทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่ และความพึงพอใจในการสำรวจทั้งการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะพื้นฐานของอาจารย์ใหญ่ และทัศนคติของพวกเขาในเรื่องเกี่ยวกับระดับความสามารถของพวกเขาในการแสดงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้วย ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่ มีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของครู ดังนั้น จึงมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านคุณลักษณะพื้นฐานของครูกับความพึงพอใจในการทำงานด้วย ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเดิมด้วยจำนวนปีที่มากกว่า สามารถรับรู้ถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า ในขณะที่พบว่า กลุ่มของอาจารย์ใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเดิมด้วยจำนวนน้อยกว่ากลับไม่รู้ถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้ จึงกล่าวว่าจำนวนปีในการมีประสบการณ์ทำงานวิชาชีพของอาจารย์ และปัจจัยทางเพศยังไม่จำเป็นว่าเป็นตัวแปรที่มีนัยสำคัญ ในทัศนคติในเรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการแสดงลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ข้อเสนอแนะจากการวิจัยกระทรวงศึกษาธิการ และคณะกรรมการการศึกษา ควรประกาศจัดตั้งและส่งเสริมการใช้อบรมซึ่งจะช่วยในการ

ส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อาจมีการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมที่ น่าจะมีประโยชน์ในการส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่ เช่น การสัมมนาการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกทักษะในโรงเรียนที่ทันสมัย นอกจากนี้ยังมี ข้อเสนอแนะว่า อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาคุณลักษณะพื้นฐานที่จะส่งเสริมด้านระดับสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ ความรู้ และความก้าวหน้าของครูให้เพิ่มขึ้น และความสามารถพัฒนา ทักษะที่จะส่งเสริมการสร้างและดำรงรักษามิตรภาพเพื่อนร่วมงานของตนเองได้อีก ในส่วนท้ายผู้วิจัย ยังทำการเสนอแนะเพิ่มเติมว่า กระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการการศึกษา ควรทำการประเมินปัจจัย ด้านลักษณะพื้นฐานของอาจารย์ในโรงเรียนร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใน โรงเรียนไปโดยอย่างต่อเนื่อง

แฮมเมอร์ (Hammer, 2000) ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน รัฐโอไฮโอ โดยนำเอาทฤษฎีของ แคทซ์ (Katz) มาใช้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ทักษะด้านเทคนิควิธี โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ พบว่า ทักษะ ด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธี อิชูมิ (Izumi, 2002) ศึกษาถึง สาเหตุแห่งความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา 8 แห่งในแคลิฟอร์เนีย (California) จากการศึกษา พบว่า ครูใหญ่ของโรงเรียนเหล่านี้จะให้ความสำคัญกับวิธีการสอน หลักสูตร การพัฒนาครู ระเบียบวินัย การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ฯลฯ ครูใหญ่มีภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน หลักสูตรมีส่วนสำคัญในการ กำหนดผลการเรียนของนักเรียน แจ็คสัน (Jackson, 1997, pp.3417-A) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของ โครงสร้างองค์การที่มีต่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางที่บรรจุนใหม่ ที่เป็น สมาชิกข้าราชการของวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย DACUHO ผลการวิจัยพบว่า ขนาดขององค์การและ สายการบังคับบัญชาไม่มีผลกระทบ อย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาทักษะของผู้บริหารที่บรรจุนใหม่ และ ในภาคีวิชาที่มีผู้บริหาร 4 คนขึ้นไป มีการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 7 ประการ มากกว่าภาคีวิชาที่มี ผู้บริหาร จำนวน 1-3 คน

จาวาดิน; เอมีน; เทรานี และ รามะเซนี (Javadin, Amin, Tehrani and Ramezani, p.170-177) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารกับประสิทธิภาพงานของผู้จัดการ ธนาคารแต่ละสาขาในเมืองTehran ประเทศอิหร่าน โดยใช้ทักษะการบริหาร แคทซ์ (Katz) ผลการวิจัย พบว่า ทักษะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพทั้งภาพรวมและรายด้าน หากพิจารณา เป็นรายด้าน ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะที่จำนมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้าน มนุษย์ (Human skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เป็นลำดับ โดยทักษะนี้ได้ รวมไปถึงประสบการณ์การศึกษา การฝึกฝน การรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ เทคนิค และเครื่องใช้ในการ

ทำงานด้วย ซึ่งเขากล่าวว่าการมีทักษะทางเทคนิคที่ดีจะส่งผลให้เกิดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ตามมา ซึ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นรวมถึงทักษะการสื่อสาร การกำหนด การปัญหา การสร้างแรงจูงใจ

คินเดรด (Kindred, 1975, pp.91-94) ศึกษาเรื่อง ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ไม่ประสบผลสำเร็จในการประสานงานระหว่างผู้ปกครองกับครู เกิดจากสาเหตุนี้ผู้บริหารไม่มีทักษะทางการบริหาร ทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด ทำให้เกิดปัญหาดังนี้ 1) ความมีอคติ 2) ขาดเป้าหมายที่แน่นอนคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี 4) ขาดการวางแผนที่ดี 5) เกิดบรรยากาศของความขัดแย้ง พบว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนขาดทักษะทางการบริหารจะทำให้เกิดปัญหา ทั้ง 5 ข้อดังกล่าว และถ้าผู้บริหารมีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดก็จะไม่ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ภายในโรงเรียน

มาราฟิโน (Marafino, 1991, p.104) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้บริหาร ชั้นพื้นฐานของศูนย์การประเมินเกี่ยวกับทักษะผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า การวัดทักษะของผู้บริหารตามลำดับคะแนน ปรากฏว่าเป็นไปตามสภาพการปฏิบัติงานที่ทำอยู่จริง ผลการวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวกับทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด จะเห็นได้ว่าผู้บริหาร ครูอาจารย์ ให้ความสำคัญกับความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างยิ่ง เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารเกี่ยวกับการศึกษาต่อไป

แมคเคนน่า (Mackenna, 2015) ศึกษาเรื่อง แนวโน้มและบริบทในการพัฒนาทักษะการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า แนวโน้มของการพัฒนาทักษะการบริหารขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล สถานการณ์และบริบทขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดให้ผู้จัดการตัดสินใจ ว่าควรจะทำอะไรมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับการฝึกอบรมในทางปฏิบัติ สะท้อนให้เห็นถึงความล้มเหลวของคู่มือ ดังนั้น ต่อไปนักเรียนนักศึกษาทางการบริหาร รวมถึงทักษะการบริหารก็จะขาดแคลนทักษะไม่สามารถแยกออกจากแต่ละบุคคลได้

พาร์สันด์ (Parsons, 1997) ศึกษาเรื่อง การรับรู้ประสบการณ์และความชำนาญของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทักษะการบริหารจะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งมีทักษะที่สำคัญดังนี้ คือ ความรู้ในด้านเทคนิคด้านการตัดสินใจ การวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสาร การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการมีวิสัยทัศน์ในเรื่องต่างๆ จะทำให้สามารถเป็นผู้มีประสิทธิผลที่เกี่ยวข้องในระดับคุณภาพมาก เมื่อเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกำหนดเป้าหมาย ซาลิซ พาสา แมเมสโซวกุล (Salih Pasa Memasogul, 2015) พบว่า ทักษะของผู้บริหารดีจะส่งผลให้นักเรียนประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพชีวิตที่ดีที่อยู่บนพื้นฐานที่เกิดจากความไว้วางใจผู้บริหาร

ซึ่งทักษะที่จำเป็นที่ต้องมี คือ ทักษะการบริหารจัดการมีความสามารถในการดำเนินการ ซึ่งทำให้กระบวนการบรรลุได้จริงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวินิจฉัยองค์กร มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะการจัดการ ซึ่งมีความสำคัญมากสำเร็จขององค์กรสถาบันการศึกษา

ทิวโตนสัน (Tillotson, 1996, p.64) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษาระดับสูงของวิทยาลัยเท็กซัส [Texas Association of College and University Student Personnel Administrators (TACUSPA)] ซึ่งได้ศึกษาความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ตามทฤษฎีของแคทซ์ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด จากนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษาระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทักษะทางมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดองค์กร ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวก ส่วนทักษะที่มีความสำคัญ รองลงมา ได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มีขั้นตอนดังนี้

#### ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้

##### 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

(1.1) ประชากร ที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 13 วิทยาลัย จำนวน 1,546 คน (ข้อมูลให้ไว้ ณ วันที่ 14 สิงหาคม 2564)

(1.2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 205 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie & Morgan จากประชากรตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อย โดยวิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอน จำนวน 205 คน สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3.1

#### ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
ครู	1,546	205
รวม	1,546	205

##### 2) ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษา ซึ่งมีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรงกัน

ประกอบด้วยนักวิชาการทางการศึกษาด้านการศึกษา โดยใช้การสังเคราะห์ที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้

- 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill)
  - 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill)
  - 3) ทักษะด้านมนุษย์ (Human skill)
  - 4) ทักษะด้านการการสอน (Instructional skill)
  - 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill)
- 3) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 1 ฉบับ โดยโครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ชนิด 5 ระดับ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2561, น.116) ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ “มาก”

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ “น้อย”

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ “น้อยที่สุด”

- 4) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้วิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ทำการวิจัย โดยแบ่งเป็น 7 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสารตำราแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารของผู้บริหาร รวบรวมข้อมูลมาใช้เป็นกรอบหรือเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยและตัวแปร กรอบแนวคิด และขอบเขตของการวิจัย

ขั้นที่ 3 เสนอแบบสอบถามฉบับร่างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมด้านเนื้อหาที่ต้องการวัด

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วจึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นของความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้ตรวจสอบคุณภาพในด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC : index of item-objective congruence) กำหนดเกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

- ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
  - ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
  - ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- โดยใช้สูตร ค่า IOC ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ  
 $\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด  
n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถาม โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะที่มีค่า IOC เท่ากับ 1 ทุกข้อ

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามทั้งฉบับเป็นครั้งสุดท้ายภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 6 นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูในสถานศึกษาภาครัฐ สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของคำถาม และหลังจากนั้นนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1987, p.161 อ้างถึงใน พิมลพรรณ



เพชรสมบัติ, 2558, น.42) พบว่า แบบสอบถามแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มีค่าความเชื่อมั่น 0.98

ขั้นที่ 7 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วมาจัดทำเครื่องมือฉบับจริงแล้วนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

(5.1) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาภาครัฐ สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

(5.2) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง จากการสร้างแบบสอบถามจาก Google Form ให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยได้รับตอบกลับมา จำนวน 205 ชุด ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบรับในการตอบแบบสอบถามอีกครั้งจนได้รับแบบสอบถามครบจำนวน 100% ตามที่ต้องการ

(5.3) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูล แยกข้อมูล ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

#### 6) การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามมาแปลงค่า แล้วทำการบันทึกในตารางบันทึกที่ได้ไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

(6.1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบรับแบบสอบถามทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ โดยใช้การแจกแจงหาค่าความถี่เป็นรายข้อ วิเคราะห์หาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

(6.2) สภาพปัจจุบันของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้อมูลในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้

เมื่อได้รับข้อมูลครบถ้วนตามที่ต้องการแล้ว การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้นำผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ตอนที่ 1 และ ตอนที่ 2 ที่เก็บรวบรวมได้ไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อประมวลผลและหาค่าสถิติโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) แบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงหาความถี่ และหาค่าร้อยละจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

2) แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อและภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้ (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น.121)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

(6.3) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยนำผลการประเมินสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารการศึกษสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น หรือ Modified Priority Need Index: PNI<sub>Modified</sub> มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I - D)/D$$

เมื่อ PNI หมายถึง ดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยน้ำหนักของสภาพที่พึงประสงค์

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยน้ำหนักของสภาพที่เป็นอยู่จริง

## ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 3 ปี และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 5 คน

### 2) ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษา ซึ่งมีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรงกัน ประกอบด้วย นักวิชาการทางการศึกษา โดยใช้การสังเคราะห์ที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้

- 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill)
- 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill)
- 3) ทักษะด้านมนุษย (Human skill)
- 4) ทักษะด้านการการสอน (Instructional skill)
- 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill)

### 3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Question)

### 4) การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย โดยนำผลการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการความจำเป็นในการเรียงค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ค่าดัชนีมากลำดับที่ 1-3 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหาและข้อเสนอแนะ และสำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนความถูกต้องเหมาะสมตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย แล้วนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูล เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 3 ปี และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 5 คน

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามลำดับ ดังนี้

(5.1) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญรี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

(5.2) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 3 ปี และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ได้ครบทั้ง 5 คนตามที่ต้องการ

6) การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 205 คน และได้รับแบบสอบถามที่ตอบแบบสอบถามสมบูรณ์กลับคืนมา 205 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n แทน กลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### 4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priority Index (PNI<sub>Modified</sub>)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของครูในสถานศึกษา จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 205 คน เมื่อจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาอายุประสบการณ์ทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน) N=205	(n=205) ร้อยละ $\bar{x}$
1. เพศ		
1.1 ชาย	35	17.10
1.2 หญิง	170	82.90
รวม	205	100.00
2. ระดับการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	134	65.37
2.2 ปริญญาโท	63	30.73
2.3 ปริญญาเอก	8	3.90
รวม	205	100.00
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
3.1 ต่ำกว่า 5 ปี	89	43.41
3.2 5 - 10 ปี	50	24.39
3.3 11 ปีขึ้นไป	66	32.20
รวม	205	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 82.90 มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 65.37 และมีอายุราชการส่วนใหญ่ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 43.41

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารกวดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม 5 ด้าน โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2 – 4.7

**ตารางที่ 4.2** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

ด้านทักษะการบริหาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ทักษะเทคนิควิธี (Technical Skills)	3.94	0.77	มาก	4.03	0.76	มาก	0.02	4
2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill)	3.98	0.79	มาก	4.00	0.80	มาก	0.01	5
3. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)	3.98	0.83	มาก	4.00	0.84	มาก	0.03	3
4. ทักษะด้านการสอน (instruction skills)	3.98	0.84	มาก	4.35	0.62	มาก	0.09	1
5. ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills)	3.99	0.78	มาก	4.29	0.64	มาก	0.08	2
ค่าเฉลี่ย	3.97	0.80	มาก	4.13	0.73	มาก		

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สภาพปัจจุบันทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 ลำดับแรก พบว่า ทักษะด้านการสอน (instruction skills) ( $\bar{X}$ =3.98, S.D.=0.84) รองลงมาคือ ทักษะด้านความรู้ ความคิด (Cognitive skill) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.99, S.D.=0.78) และ ทักษะเทคนิควิธี (Technical skill) ( $\bar{X}$ =3.94, S.D.=0.77)

สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายทักษะ 3 ลำดับแรก พบว่า ทักษะด้านมนุษย์ (Human skills) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =4.00, S.D.=0.84) รองลงมาคือ ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) ( $\bar{X}$ =4.29, S.D.=0.64) และ ด้านทักษะเทคนิควิธี (Technical skills) ( $\bar{X}$ =4.00, S.D.=0.76)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยรวมทุกด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อโดยมีค่า PNI<sub>Modified</sub> 3 ลำดับแรก คือ ทักษะด้านการสอน (Instruction skill) (0.09) มีค่าความสำคัญของความต้องการจำเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ทักษะด้านมนุษย์ (Human skills) (0.03) และ ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skills) (0.02)

**ตารางที่ 4.3** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านทักษะเทคนิควิธี

ทักษะเทคนิควิธี (Technical skill)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ระดับการปฏิบัติในปัจจุบัน	3.97	0.63	มาก	4.02	0.76	มาก	0.01	5
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ การสั่งการการมอบหมายงานต่างๆ	4.01	0.82	มาก	4.03	0.75	มาก	0.00	7
3. ผู้บริหารมีการจัดหาเครื่องมือโดยการนำสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างคล่องแคล่ว	3.97	0.80	มาก	4.00	0.75	มาก	0.01	6



ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านทักษะเทคนิควิชาชีพ (ต่อ)

ทักษะเทคนิควิชาชีพ (Technical skill)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
4. ผู้บริหารมีความสามารถ ในการตัดสินใจการสั่ง การการมอบหมายงาน ต่างๆ	3.84	0.71	มาก	4.00	0.74	มาก	0.04	1
5. ผู้บริหารสามารถแนะนำ หรือชี้แนะ หลักการ วิธีการปฏิบัติและเทคนิค การจัดการเรียนการสอน ให้กับครูในสถานศึกษา	3.95	0.83	มาก	4.09	0.76	มาก	0.04	3
6. ผู้บริหารมีเทคนิคการ นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย	3.91	0.84	มาก	4.07	0.78	มาก	0.04	2
7. ผู้บริหารสามารถ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสมกับ สถานการณ์	3.92	0.73	มาก	3.99	0.81	มาก	0.02	4
ค่าเฉลี่ย	3.94	0.77	มาก	4.03	0.76	มาก	0.02	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สภาพปัจจุบันทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะเทคนิควิชาชีพ (Technical skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.=0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ การสั่งการ การมอบหมายงานต่างๆ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.=0.82) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการจัดหาเครื่องมือ โดยการนำสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี เข้ามาใช้อย่างคล่องแคล่ว ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=0.80) และ ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ การสั่งการ การมอบหมายงานต่างๆ ( $\bar{X}=3.84$ , S.D.=0.71)

รองลงมาคือ ผู้บริหารมีเทคนิคการนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ( $\bar{X}=3.91$ , S.D.=0.84)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ทักษะเทคนิควิธี (Technical skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.=0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ 3 ลำดับแรก พบว่า ผู้บริหารสามารถแนะนำหรือชี้แนะ หลักการวิธีการปฏิบัติ และเทคนิคการจัดการเรียนการสอนให้กับครูในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.09$ , S.D.=0.76) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีเทคนิคการนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ค่าเฉลี่ยคือ ( $\bar{X}=4.07$ , S.D.=0.78) ส่วนผู้บริหารสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ( $\bar{X}=3.99$ , S.D.=0.81)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านทักษะเทคนิควิธี (Technical skill) พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการจำเป็นทุกข้อโดยมีค่า  $PNI_{Modified}$  พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ การสั่งการ การมอบหมายงานต่างๆ ผู้บริหารสามารถแนะนำหรือชี้แนะหลักการ วิธีการปฏิบัติ และเทคนิคการจัดการเรียนการสอนให้กับครูในสถานศึกษา ผู้บริหารมีเทคนิคการนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด (0.04) รองลงมา ผู้บริหารสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ (0.02) และผู้บริหารมีการจัดหาเครื่องมือโดยการนำสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างคล่องแคล่ว (0.00)

**ตารางที่ 4.4** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความคิดรวบยอด

ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ผู้บริหาร นำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมา ประยุกต์ใช้ กับความรู้ ใหม่ๆ ประกอบการ ตัดสินใจได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.98	0.77	มาก	4.00	0.81	มาก	0.01	1
2. ผู้บริหารมีวิเคราะห์ สาเหตุของปัญหาและ แปลความหมายข้อมูล อย่างเป็นระบบ	3.98	0.81	มาก	3.99	0.78	มาก	0.00	2
ค่าเฉลี่ย	3.98	0.79	มาก	4.00	0.80	มาก	0.01	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สภาพปัจจุบัน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแปลความหมายข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.81) รองลงมาคือ ผู้บริหารนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.77)

เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=4.00$ , S.D.=0.81) รองลงมา ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแปลความหมายข้อมูลอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=3.99$ , S.D.=0.78)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านความคิดรวบยอด พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการจำเป็นทุกข้อโดยมีค่า PNI<sub>Modified</sub> พบว่า ผู้บริหารนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้

กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (0.01)และผู้บริหารมีวิเคราะห  
สาเหตุของปัญหาและแปลความหมายข้อมูลอย่างเป็นระบบ (0.00) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.5** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านมนุษย์

ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง ที่ดีและกระตุ้นให้ครู เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดผลดีในการ พัฒนาสถานศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.86	0.93	มาก	4.02	0.93	มาก	0.04	3
2. ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น ได้เป็นอย่างดี	4.00	0.88	มาก	4.12	0.91	มาก	0.03	7
3. ผู้บริหารมีความเข้าใจ ความแตกต่างระหว่าง พฤติกรรมของแต่ละ บุคคล	3.95	0.90	มาก	4.08	0.90	มาก	0.03	6
4. ผู้บริหารสร้าง บรรยากาศการทำงาน แบบร่วมมือร่วมใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ครูได้ทำงานอย่าง เต็มความสามารถ	4.11	0.84	มาก	4.15	0.78	มาก	0.01	10

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านมนุษย (ต่อ)

ทักษะด้านมนุษย (Human Skills)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
5. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.92	0.72	มาก	4.13	0.88	มาก	0.05	2
6. ผู้บริหาร มีการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นได้อย่าง เหมาะสมพร้อมทั้ง เสนอแนะสิ่งที่เป็น ประโยชน์ต่อครู	3.79	0.78	มาก	3.94	0.86	มาก	0.04	4
7. ผู้บริหารสร้างกิจกรรม เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ ที่ดีต่อชุมชน	3.95	0.79	มาก	4.09	0.77	มาก	0.04	5
8. ผู้บริหารสร้าง เครือข่ายภายนอก สถานศึกษาอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.82	0.92	มาก	4.04	0.85	มาก	0.06	1
9. ผู้บริหารมีความสามารถ ในการบริหารหลักสูตร ให้สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของ สถานศึกษา	3.88	0.77	มาก	3.93	0.80	มาก	0.01	9
10. ผู้บริหาร มีการวัด ประเมินผล นิเทศ กำกับและติดตามการ เรียนการสอนอย่างเป็น ระบบ	4.09	0.72	มาก	4.16	0.75	มาก	0.02	8
ค่าเฉลี่ย	3.98	0.83	มาก	4.00	0.84	มาก	0.03	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สภาพปัจจุบัน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านมนุษย (Human skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ครูได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=4.11$ , S.D.=0.84) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับและติดตามการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=4.09$ , S.D.=0.72) ส่วนผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.92) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหาร มีการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับและติดตามการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=4.16$ , S.D.=0.75) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ครูได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ( $\bar{X}=4.15$ , S.D.=0.78) ส่วนผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.=0.80)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านทักษะด้านมนุษย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็น อยู่ระหว่าง 0.01-0.06 พบว่า ผู้บริหารสร้างเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุด (0.06) รองลงมา ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง (0.05) และผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมพร้อมทั้งเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อครู ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี และกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (0.04) และผู้บริหารสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน (0.04) ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของแต่ละบุคคล (0.03) และ ผู้บริหารมีการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับและติดตามการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ (0.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านการสอน

ทักษะด้านการสอน (Instruction skill)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ผู้บริหาร ใช้กลยุทธ์ เทคนิคต่าง ในการจัด การเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.04	0.88	มาก	4.17	0.73	มาก	0.03	2
2. ผู้บริหาร สนับสนุนให้ ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาใช้ ในการปรับปรุงและ พัฒนาการจัดการเรียน การสอนให้มีความ หลากหลาย	3.92	0.80	มาก	4.52	0.50	มากที่สุด	0.15	1
ค่าเฉลี่ย	3.98	0.84	มาก	4.35	0.62	มาก	0.09	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สภาพปัจจุบัน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านการสอน (Instruction skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.98, S.D.=0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ เทคนิคต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.04, S.D.=0.88) รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย ( $\bar{X}$ =3.92, S.D.=0.80)

สภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.52, S.D.=0.50) รองลงมา ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ เทคนิคต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X}$ =4.17, S.D.=0.73)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านทักษะด้านการสอน (Instruction skill)

พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็น อยู่ระหว่าง 0.03-0.15 พบว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทำวิจัย  
 ในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความ  
 หลากหลายมากที่สุด (0.15) รองลงมา ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ เทคนิคต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอนที่  
 เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (0.03)

**ตารางที่ 4.7** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
 สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความรู้ความคิด

ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ผู้บริหารมีความรู้ความ เข้าใจเรื่องการบริหาร งาน การวางแผนและการ พัฒนาการปฏิบัติงาน	4.04	0.80	มาก	4.56	0.49	มากที่สุด	0.13	2
2. ผู้บริหารมีภาวะความ เป็นผู้นำทางการศึกษา	3.93	0.80	มาก	4.04	0.84	มาก	0.03	6
3. ผู้บริหารมีความรู้และ ประสบการณ์ที่ได้จาก การศึกษา ค้นคว้า มา พัฒนาแนวทางในการ บริหารงาน	4.07	0.79	มาก	4.27	0.76	มาก	0.05	4
4. ผู้บริหารมีกระบวนการ ให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานกับ ผู้ร่วมงาน	4.00	0.81	มาก	4.52	0.50	มากที่สุด	0.14	1
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครู รู้จักใช้ ความสามารถที่ มีอยู่เพื่อเพิ่มสมรรถภาพ ในการปฏิบัติงาน	3.87	0.80	มาก	4.12	0.77	มาก	0.04	5



ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความรู้ความคิด (ต่อ)

ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill)	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
6. ผู้บริหารประเมินผล การดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติงานและมี การสร้างสรรค์ พัฒนา ผลงานเพื่อให้เกิดผลดี ต่อสถานศึกษา	4.02	0.67	มาก	4.63	0.48	มากที่สุด	0.06	3
ค่าเฉลี่ย	3.99	0.78	มาก	4.29	0.64	มาก	0.08	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สภาพปัจจุบัน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.99$ , S.D.=0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้ามาพัฒนาแนวทางในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=4.07$ , S.D.=0.79) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารงาน การวางแผนและการพัฒนาการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.04$ , S.D.=0.80) ส่วนผู้บริหารภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษา ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.=0.80) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน และมีการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.63$ , S.D.=0.48) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารงาน การวางแผนและการพัฒนาการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.56$ , S.D.=0.49) ส่วนผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}=4.04$ , S.D.=0.84)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็น อยู่ระหว่าง 0.03-0.14 พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานมากที่สุด (0.14) รองลงมา ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารงาน การวางแผนและการพัฒนาการปฏิบัติงานน้อยที่สุด (0.13) และ ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษา (0.03) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

โดยมีเกณฑ์การสัมภาษณ์โดยนำผลการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการความ  
จำเป็นในการเรียงค่าดัชนี PNI Modified ค่าดัชนีมาก ลำดับที่ 1-3 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ ผู้บริหาร  
สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน ที่มีประสบการณ์  
ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 3 ปี และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 5 คน  
โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ตามแนวคิดของนักวิชาการทางด้าน  
การศึกษา ซึ่งมีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรงกันมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด  
(Open Question) ที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้

- 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill)
- 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill)
- 3) ทักษะด้านมนุษย (Human skill)
- 4) ทักษะด้านการการสอน (Instructional skill)
- 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill)

แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร  
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนีข้อที่มากที่สุดแปลว่ามีความต้องการจำเป็น  
สูงที่ต้องได้รับความสนใจ ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

- 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill)

(1.1) ข้อคำถาม “ท่านมีแนวทางในการตัดสินใจในการสั่งการ การมอบหมายงานต่างๆ  
ได้อย่างไร”

“พิจารณาจากบทบาทหน้าที่ ผู้รับคำสั่ง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 19 ธันวาคม 2565)

“ใช้หลักการบริหารแบบคุณธรรม จริยธรรม ตามนโยบายอาชีวศึกษา บริหารแบบ  
ครอบครัว ไม่ได้ใช้การบริหารแบบเจ้านาย แต่ใช้การทีมเวิร์ค ในการบริหาร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 20 ธันวาคม 2565)

“พิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และสถานการณ์”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 19 มกราคม 2565)

“พยายามจัดการให้ทุกคนได้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 26 มกราคม 2565)

“พิจารณาถึงความเหมาะสม ในสถานการณ์ต่างๆ และอธิบายเหตุผลความจำเป็น ในการมอบหมายงาน ในกรณีที่ไม่ตรงสายงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 26 มกราคม 2565)

การสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรพิจารณาความรู้ ความสามารถ บทบาทหน้าที่ในการมอบหมายงาน เพื่อให้ทุกคนจะได้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ทั่วไป ตามโครงสร้างการบริหารงานของ อาชีวศึกษา แต่หากกรณีที่ไม่ตรงสายงาน สิ่งที่ควรพิจารณาเพิ่มเติม คือ ความเหมาะสมในสถานการณ์ และอธิบายเหตุผลความจำเป็นในการมอบหมายงานให้กับทีมงาน

2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill)

(1.1) ข้อคำถาม “ท่านมีแนวทางในการนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้กับ ความรู้ใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้อย่างไร”

“นำความรู้ วิธีการ เทคโนโลยีใหม่มาปรับกับสิ่งที่มีอยู่เดิม โดยคำนึงถึงบริบทเชิงพื้นที่”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 19 ธันวาคม 2565)

“ใช้หลักการบริหารยุคใหม่”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 20 ธันวาคม 2565)

“ศึกษาข้อดี ข้อเสีย และผลกระทบต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 19 มกราคม 2565)

“ประชุมในคณะทำงาน เพื่อหาข้อสรุปประกอบการตัดสินใจ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 26 มกราคม 2565)

“ทดลองปรับใช้ กับทีมงานหรือหน่วยงานขนาดเล็กก่อน หากประสบความสำเร็จ ค่อยขยายขนาดของทีมงานหรือหน่วยงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 26 มกราคม 2565)

จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีการศึกษาข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หากนำเอาความรู้ใหม่ๆ มาประกอบการตัดสินใจ เมื่อมีการศึกษาแล้ว ใช้วิธีการนำเสนอในที่ประชุม คณะทำงาน เพื่อหาข้อสรุปในการประกอบการตัดสินใจ หลังจากนั้น นำมาทดลองปรับใช้ โดยทดลอง กับหน่วยงานหรือทีมงาน เริ่มจากขนาดเล็กก่อน

3) ด้านทักษะด้านมนุษย์ (Human skill)

(3.1) ข้อคำถาม “ท่านมีแนวทางในการสร้างเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้อย่างไร ”

“สร้างประโยชน์ให้เกิดร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 19 ธันวาคม 2565)

“ใช้หลักการบริหารร่วมกับชุมชนและเขตโรงเรียนในพื้นที่ ร่วมมือกับศิษย์เก่า และงานทวิภาคี”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 20 ธันวาคม 2565)

“ประชาสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับชุมชน เขตโรงเรียนในพื้นที่ในการจัดการศึกษา”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 19 มกราคม 2565)

“สร้างความตระหนัก ให้ชุมชน และสังคม ได้เห็นถึงความสำคัญในการร่วมมือกันจัดการศึกษา”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 26 มกราคม 2565)

“ติดต่อประสานงาน และให้ความร่วมมือกับชุมชน สถานประกอบการ ในการร่วมมือกันจัดการศึกษา”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 26 มกราคม 2565)

จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์และสร้างความตระหนัก ให้ชุมชน สังคม ได้เห็นถึงความสำคัญในการร่วมมือกันจัดการศึกษา สร้างประโยชน์ให้เกิดร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายนอก มีการติดต่อประสานงานกับสถานประกอบการ เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา

#### 4) ทักษะด้านการสอน (Instruction skill)

(4.1) ข้อคำถาม “ท่านมีแนวทางในการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายได้อย่างไร ”

“ส่งเสริมการอบรมพัฒนางานวิจัยและสนับสนุนงบประมาณจากแหล่งภายในและภายนอก”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 19 ธันวาคม 2565)

“เป็นไปตามข้อบังคับ ของนโยบาย สอศ ในเรื่องนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์และระเบียบของงานวิจัย ให้เป็นไปตามนโยบาย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 20 ธันวาคม 2565)

“มีการจัดทำระบบประเมิน งานวิจัยครู และนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ และนำผลการประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 19 มกราคม 2565)

“ส่งเสริมและเสริมแรง ให้กับครูในการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 26 มกราคม 2565)

“ยกย่องและสนับสนุน งานวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาในการเรียน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 26 มกราคม 2565)

จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูได้จัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนทุกคน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน จัดทำระบบประเมินงานวิจัยครูและนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ และนำผลการประเมิน มาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริม ยกย่อง สนับสนุน งานวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาในการเรียน

#### 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill)

(5.1) ข้อคำถาม “ท่านมีแนวทางในการให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานได้อย่างไร ”

“เน้นหลักสามฉันท”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 19 ธันวาคม 2565)

“เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ มาให้ความรู้แก่ ครู-อาจารย์ในกรณีที่ไม่มีความรู้ เช่น ในด้านงานบัญชี งานการเงิน เป็นต้น”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 20 ธันวาคม 2565)

“พัฒนาบุคลากร ในด้านต่างๆ โดยการสำรวจความต้องการของบุคลากร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 19 มกราคม 2565)

“ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ที่ถูกต้องตามระเบียบราชการ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 26 มกราคม 2565)

“พัฒนาเครื่องมือ มาอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาเพื่อลดปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 26 มกราคม 2565)

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือความต้องการของบุคลากร เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แก่ครู-อาจารย์ อย่างถูกต้องตามระเบียบราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร และศึกษาแนวทางการทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในสถานศึกษา จังหวัด กรุงเทพมหานคร จำนวน 205 คน จากสถานศึกษา 13 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม (Questionnaire) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 34 ข้อ และแบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 5 คน เครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติแบบบรรยาย ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index :  $PNI_{Modified}$ ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

##### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 82.90 ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 65.37 และมีอายุราชการส่วนใหญ่ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 43.41

5.1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความสำคัญของความต้องการของการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

1) สภาพปัจจุบัน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายทักษะ พบว่า ทักษะด้านการสอน (Instruction skill) มีค่าเฉลี่ย สูงที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) และทักษะเทคนิควิธี (Technical skill)

สภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายทักษะ พบว่า ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) มีค่าเฉลี่ยสูง รองลงมาคือ ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) และ ด้านทักษะเทคนิควิธี (Technical Skills)

5.1.3 สภาพปัจจุบัน / พึงประสงค์ และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

เมื่อพิจารณาเป็นรายทักษะ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

#### 5.1.3.1 ทักษะด้านการสอน (Instruction skill)

สภาพปัจจุบัน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ทักษะด้านการสอน (Instruction skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ เทคนิคต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหาร สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย

สภาพพึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ เทคนิคต่าง ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการของ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยรวมทุกด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ โดยมีค่า  $PNI_{Modified}$  อยู่ระหว่าง 0.01 ถึง 0.08 ทักษะด้านการสอน (Instruction skill) (0.09) มีค่าความสำคัญของความต้องการจำเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) (0.008) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) (0.01) มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการเป็นลำดับสุดท้าย

#### 5.1.3.2 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill)

สภาพปัจจุบัน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแปลความหมายข้อมูลอย่าง

เป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพพึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารมีวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแปลความหมายข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านความคิดรวบยอด พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ โดยค่า  $PNI_{Modified}$  พบว่า ผู้บริหารนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (0.01) และผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแปลความหมายข้อมูลอย่างเป็นระบบ (0.00) ตามลำดับ

#### 5.1.3.3 ทักษะด้านมนุษย์ (Human skill)

สภาพปัจจุบัน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ทักษะด้านมนุษย์ (Human skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ครูได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับและติดตามการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ส่วนผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=3.82$ , มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด)

สภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารมีการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับและติดตามการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ครูได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ส่วนผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านทักษะด้านมนุษย์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็น โดยค่า  $PNI_{Modified}$  พบว่า ผู้บริหารสร้างเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อครู ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี



และกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ก่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน ผู้บริหาร มีมนุษยสัมพันธ์ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีและผู้บริหาร มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของแต่ละบุคคล และผู้บริหารมีการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับและติดตามการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ

#### 5.1.3.4 ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill)

สภาพปัจจุบัน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า มาพัฒนาแนวทางในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารงาน การวางแผน และการพัฒนาการปฏิบัติงาน ส่วนผู้บริหารภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานและมีการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารงาน การวางแผนและการพัฒนาการปฏิบัติงาน ส่วนผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการของ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็น PNI<sub>Modified</sub> พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน มากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารงาน การวางแผนและการพัฒนาการปฏิบัติงาน และผู้บริหารภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษา

#### 5.1.3.5 ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill)

สภาพปัจจุบัน ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า มาพัฒนาแนวทางในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารงาน การวางแผน และการพัฒนาการปฏิบัติงาน ส่วนผู้บริหารภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานและมีการสร้างสรรค์ พัฒนา ผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารงาน การวางแผนและการพัฒนาการปฏิบัติงาน ส่วนผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการของ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็น PNI<sub>Modified</sub> พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการให้ คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน มากที่สุด รองลงมา ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการบริหารงาน การวางแผนและการพัฒนาการปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีภาวะความเป็น ผู้นำทางการศึกษา

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการโดยรวม พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ทักษะด้านการสอน (Instruction skill) มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการเป็นลำดับสุดท้าย สรุปได้ดังนี้

1) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ทักษะด้านการสอน (Instruction skill) ส่งเสริมให้ครูได้จัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนทุกคน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน จัดทำระบบประเมินงานวิจัยครู และนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ และนำผลการประเมินมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริม ยกย่อง สนับสนุน งานวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาในการเรียน

2) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือความต้องการของบุคลากร เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แก่ครู-อาจารย์ อย่างถูกต้องตามระเบียบราชการ เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาเครื่องมือ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อลด ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

3) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ทักษะด้านมนุษย์ (Human skill) ประชาสัมพันธ์และสร้างความตระหนักให้ชุมชน สังคม ได้เห็นถึงความสำคัญในการร่วมมือกันจัดการศึกษา สร้างประโยชน์ให้เกิดร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ระหว่างโรงเรียน กับหน่วยงานภายนอก มีการติดต่อประสานงานกับสถานประกอบการเพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา

## 5.2 การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

5.2.1 สภาพปัจจุบันทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครนั้นต้อง ประยุกต์ใช้ทักษะหลากหลาย ในการสนับสนุน ส่งเสริม และติดตามการทำงานของครูผู้สอน เพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณา เป็นทักษะ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1) ทักษะเทคนิควิธี (Technical skill) สภาพปัจจุบันของทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ทักษะเทคนิควิธี (Technical skill) โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆ ในการบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการตัดสินใจ การสั่งการ การมอบหมายงานต่างๆ จัดหา เครื่องมือ โดยการนำสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีเข้ามาใช้ สามารถแนะนำหรือชี้แนะหลักการวิธีการปฏิบัติ และ เทคนิคการจัดการเรียนการสอนให้กับครูในสถานศึกษา มีเทคนิคการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลด้วย วิธีการที่หลากหลายและสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับ ทฤษฎี 3 ทักษะ ของ แคทซ์ (Katz's Three Skills Theory)

2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) สภาพปัจจุบันของทักษะการบริหาร ของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผู้บริหารมีการนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแปลความหมายข้อมูลอย่างเป็น ระบบ ก่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการคิดเกี่ยวกับการ เข้าใจถึงผลลัพธ์ และความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ในองค์การ การมองเห็นความเหมาะสมหรือความ

ไม่เหมาะสมของส่วนต่างๆ ในองค์การ และสามารถคาดคะเนทิศทางที่จะพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับ Dubrin

3) ทักษะด้านมนุษย (Human skill) สภาพปัจจุบันของทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ทักษะด้านมนุษย (Human skill) โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี เข้าใจในความแตกต่าง ระหว่างบุคคล สร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง มีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีการสนับสนุนให้ครูใช้ความรู้ความสามารถเพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน มีการสร้างเครือข่าย ภายนอกสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจของ สถานศึกษา สอดคล้องกับ แคทซ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะด้านมนุษย (human skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหาร ต้องเกี่ยวข้องกับคน และไม่ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงานกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคล โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจใน การทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมายทักษะเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์ของ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคนเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ ที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายาม เข้าใจผู้อื่น และต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับการงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจของ บุคคลนั้นๆ

4) ทักษะด้านการสอน (Instruction skill) สภาพปัจจุบันของทักษะการบริหารของ ผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ทักษะด้านการสอน (Instruction skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ เทคนิคต่างๆ ในการจูงใจให้ครูได้ปฏิบัติงาน และสนับสนุน ให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ให้มีความหลากหลาย สอดคล้องกับ เดเรค และ โรว์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะการศึกษาและการสอน (instructional skills) หมายถึง ความสามารถในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้ สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน ทักษะด้านนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะที่เป็นผู้นำทาง การศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนการสอน เป็นผู้ที่มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี และ พินลพรรณ เพชรสมบัติ ได้ให้ไว้ให้ความหมาย ทักษะทางด้านการสอน หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารใน ด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน การพูด การอธิบาย เพื่อให้ฟัง และนักศึกษาเกิดความเข้าใจ ตลอดจนการ

สร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเป็นกันเองกับบุคคลรอบข้างจนสามารถสาธิตให้อาจารย์ดูเป็นตัวอย่าง และทำให้นักอาจารย์เกิดความยอมรับและศรัทธา

5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) สภาพปัจจุบันของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารงาน การวางแผน และการปฏิบัติงาน มีภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีการศึกษาหาความรู้และนำประสบการณ์ที่ได้จากการค้นคว้ามาพัฒนาแนวทางในการบริหารงาน มีกระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สนับสนุนให้ครูใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานและมีการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา สอดคล้องกับ เซอร์จิโอวานี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะด้านการสร้างความคิด เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

5.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร สามารถอธิบายเป็นรายทักษะได้ดังนี้

1) ทักษะเทคนิควิธี (Technical skill) ผู้บริหารควรพิจารณาความรู้ ความสามารถ บทบาทหน้าที่ ในการมอบหมายงานเพื่อที่ทุกคนจะได้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ทั่วไป ตามโครงสร้างการบริหารงานของอาชีวศึกษา แต่หากกรณีที่ไม่ตรงสายงาน สิ่งที่ควรพิจารณาเพิ่มเติม คือ ความเหมาะสมในสถานการณ์ และอธิบายเหตุผลความจำเป็นในการมอบหมายงานให้กับทีมงาน โฟเซีย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะทางเทคนิค หมายถึง เรื่องของการรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้าน การเคลื่อนไหว และพฤติกรรมความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบ การควบคุม การหาแนวทางและการทำงานร่วมกัน โดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะและการจำแนกรายละเอียดและการประสานงาน

2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) มีการศึกษาข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หากนำเอาความรู้ใหม่ๆ มาประกอบการตัดสินใจ เมื่อมีการศึกษาแล้วใช้วิธีการนำเสนอในที่ประชุมคณะทำงานเพื่อหาข้อสรุปในการประกอบการตัดสินใจ หลังจากนั้นนำมาทดลองปรับใช้ โดยทดลองกับหน่วยงานหรือทีมงาน เริ่มจากขนาดเล็กก่อน สอดคล้องกับ Katz (2005) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) หมายถึง ทักษะของผู้บริหารที่จะมองภาพรวมขององค์กร จากองค์ประกอบย่อยๆ ภายในองค์กร สามารถมองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความสามารถที่จะ

มองเห็นจุดด้อยขององค์กรที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้จะต้องเห็นภาพว่าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ ธุรกิจอื่นๆ ด้านนโยบายสังคมการเมืองชุมชนและการพัฒนาของประเทศอย่างไร

1) ทักษะด้านมนุษย (Human skill) ประชาสัมพันธ์และสร้างความตระหนักให้ชุมชนสังคม ได้เห็นถึงความสำคัญในการร่วมมือกันจัดการศึกษา สร้างประโยชน์ให้เกิดร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายนอก มีการติดต่อประสานงานกับสถานประกอบการ เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skill) หมายถึง ทักษะการบริหารที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรสอดคล้องกับ กริฟฟิน

4) ทักษะด้านการสอน (Instruction skill) ส่งเสริมให้ครูได้จัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนทุกคน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน จัดทำระบบประเมินงานวิจัยครูและนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ และนำผลการประเมินมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริม ยกย่อง สนับสนุน งานวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาในการเรียน สอดคล้องกับ Drake and Roe ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Instructional skill) หมายถึง ความสามารถในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน ทักษะด้านนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนการสอน เป็นผู้มีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี และ พินลพวรรณ เพชรสมบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะทางด้านการสอน หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน การพูด การอธิบาย เพื่อให้ฟังและนักศึกษาเกิดความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเป็นกันเองกับบุคคลรอบข้างจนสามารถสาธิตให้อาจารย์ดูเป็นตัวอย่าง และทำให้นักเรียนเกิดความยอมรับและศรัทธา

5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือความต้องการของบุคลากร เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แก่ ครู-อาจารย์ อย่างถูกต้องตามระเบียบราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาเครื่องมือ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Sergiovanni ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะด้านการสร้างความคิด เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

5.2.3 การจัดเรียงความต้องการจำเป็นเพื่อศึกษาแนวการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายเป็นรายทักษะได้ ดังนี้

1) แนวการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ทักษะด้านการสอน (Instruction skill)

ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูได้จัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนทุกคน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน จัดทำระบบประเมิน งานวิจัยครูและนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ และนำผลการประเมิน มาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริม ยกย่อง สนับสนุน งานวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาในการเรียน สอดคล้องกับ Drake and Roe ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Instructional skill) หมายถึง ความสามารถในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน ทักษะด้านนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเรียน การสอน เป็นผู้มีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี และ พินลพวรรณ เพชรสมบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะทางด้านการสอน หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน การพูด การอธิบาย เพื่อให้ฟัง และนักศึกษาเกิดความเข้าใจ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเป็นกันเองกับบุคลากรรอบข้างจนสามารถสาธิตให้อาจารย์ดูเป็นตัวอย่าง และทำให้อาจารย์เกิดความยอมรับ และศรัทธา

2) แนวการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills)

ผู้บริหารมีการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือความต้องการของบุคลากร เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แก่ครู-อาจารย์ อย่างถูกต้องตามระเบียบราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาเครื่องมือ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Sergiovanni ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะด้านการสร้างความคิด เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

3) แนวการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ทักษะด้านมนุษย (Human skill)

ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์และสร้างความตระหนัก ให้ชุมชน สังคม ได้เห็นถึงความสำคัญในการร่วมมือกันจัดการศึกษา สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นทั้ง 2 ฝ่าย ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายนอก มีการติดต่อประสานงานกับสถานประกอบการ เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skill) หมายถึง ทักษะการบริหารที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การสอดคล้องกับ กริฟฟิน

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยเพื่อนำไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้

1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill) จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีอำนาจ และความสามารถในการตัดสินใจ การสั่งการ การมอบหมายงานต่างๆ มีค่าดัชนีความสำคัญเป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาความรู้ ความสามารถ บทบาทหน้าที่ ตามโครงสร้างการบริหารงานของอาชีวศึกษา ในการมอบหมายงาน เพื่อที่ทุกคนจะได้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ทั่วไป แต่หากกรณีที่ไม่ตรงสายงาน สิ่งที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติม คือ ความเหมาะสมในสถานการณ์และอธิบายเหตุผลความจำเป็นในการมอบหมายงานให้กับทีมงาน

2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนีความสำคัญเป็นลำดับแรก ดังนั้น ควรมีการศึกษาข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หากนำเอาความรู้ใหม่ๆ มาประกอบการตัดสินใจ เมื่อมีการศึกษาแล้ว ใช้วิธีการนำเสนอในที่ประชุมคณะทำงาน เพื่อหาข้อสรุปในการประกอบการตัดสินใจ หลังจากนั้นนำมาทดลองปรับใช้ โดยทดลองกับหน่วยงานหรือทีมงาน เริ่มจากขนาดเล็กก่อน

3) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการเป็นลำดับแรก ดังนั้น ควรมีการประชาสัมพันธ์และสร้างความตระหนักทางช่องทางที่หลากหลาย เช่น จัดอบรม ให้กับชุมชน สังคม ได้เห็นถึงความสำคัญในการร่วมมือกันจัดการศึกษา สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายนอก มีการติดต่อประสานงานกับสถานประกอบการ เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา

4) ทักษะด้านการสอน (instruction skills) จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย มีค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการเป็นลำดับแรก ดังนั้น ควรส่งเสริมให้ครูได้จัดทำงานวิจัยในชั้นเรียนทุกคนโดยการจัดอบรมให้ความรู้ และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียน



การสอน จัดทำระบบประเมิน งานวิจัยครูและนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ และนำผลการประเมินมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริม ยกย่อง สนับสนุน งานวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาในการเรียน

5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน มีค่าดัชนีความสำคัญเป็นลำดับแรก ดังนั้น ควรศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือความต้องการของบุคลากร เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แก่ครู-อาจารย์อย่างถูกต้องตามระเบียบราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

5.3.2.2 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 พร้อม  
กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545.  
กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- \_\_\_\_\_. (2555). นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2565 จาก  
<http://www.moe.go.th/inspec6/policy/policy08.ht>
- \_\_\_\_\_. (2558). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546.  
สืบค้นจาก <https://www.obec.go.th/wp-content/uploads/2019>.
- \_\_\_\_\_. (2564). การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.  
สืบค้นจาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2564/E/038/T\\_0004.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2564/E/038/T_0004.PDF)  
กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กาญจนา บุญภักดี. (2563). การจัดการเรียนรู้ยุค New Normal. วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม,  
19(2), 1–6.
- ไกรสร เจียมทอง. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม).
- จรัส อติวิทยากรณ์. (2558). หลักการและทฤษฎีการบริหารทางการศึกษา. สงขลา: เทมการพิมพ์  
สงขลา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- จิณฉัตร ปะโคทัง. (2560). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2. วารสารมนุษยศาสตร์และ  
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 19(1), 99-112.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่. กาลสินธุ์: มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.
- โชคชัย นาไชย. (2559). ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).
- ปนิดา ใจดี. (2562). ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว(วันครู2500).  
(การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

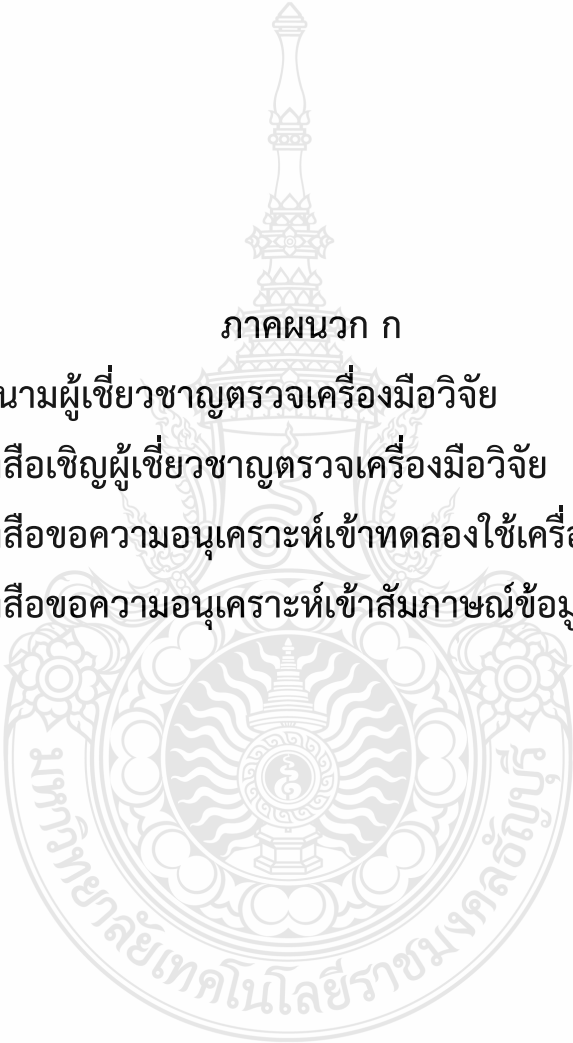
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ลลิตา ฤกษ์สำราญ และ กฤษฎาภรณ์ รุจิธำรงกุล. (2559). บริบทและการจัดการความรู้ด้านการจัด  
การเรียนการสอนระดับอาชีวศึกษา. [ม.ป.พ.].
- วริศรา บุญธรรม. (2560). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัด  
ระยอง จันทบุรี และตราด. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- วัลลิกา พูลศิริ. (2562). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏรำไพพรรณี).
- วิรัตน์ โคตรพันธ์. (2558) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอ  
นาจะหลวย จังหวัดอุบลราชธานี. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
นอร์ทกรุงเทพ).
- สมศักดิ์ แทนคำ. (2560). การศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและ  
อาชีวศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. [ม.ป.พ.].
- อัจฉรา คำมูล. (2560). ความสัมพันธ์ของทักษะการบริหารกับการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33. (การค้นคว้าอิสระปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์).
- อัจฉราพรรณ ป້องทองคำ. (2560). ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
บูรพา).
- Bamard. (2009). **Management**. Retrieved from : [www.kunkroo.com](http://www.kunkroo.com).
- Bass & Stogdill. (1990). **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory Research,  
and Managerial Applications** (3<sup>rd</sup> ed.). Columbus, Ohio: Collegiate.
- Caldwell, R. G. (2000). **Criminology**. New York: Ronald Press.
- Certo, S. C. (2009). **Modern management** (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Coats, T. (1986, October). Education community. **College**, 57(4), 151-152.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1989). The empowerment process: integrating theory  
and Practice. **Academy of Management Review**, 13, 471-483.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Cronbach, Lee J. (1978). **Essential of psychological Testing**. New York: Harper & Row.
- Degbemile & Oluwadare. (2011). Principals' Competency Needs for Effective administration in Nigeria". **Journal of Education and Practice**, 2, 4.
- Dessler, G. (1998). **Personnel Human Resource Management**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Drake, T. L., & Roe, W. H. (1986). **The Principalship**. New York: Macmillan.
- Drucker, P. F. (1993). **Post-Capitalist Society**. New York: Butterworth.
- Dubrin, Andrew J. (2012). **ESSENTIALS OF MANAGEMENT**. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Fiedler, F. E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Fox, R. S. (2006). **School Climate Improvement: A Challenge to the School Administrator**. Colorado: Phi Delta Kappa.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly and James H. (1988). **Organizations: Behavior, Structure, Processes** (10<sup>th</sup> ed.), Boston: McGraw-Hill.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill.
- Gorton, R. D. (1983). **School administration and supervision**. Dubuque: W.M.C. Brown.
- Griffin, Ricky W. (1984). **Management**. Boston: Houghton Mifflin.
- Heineman. (2005). **Classic drucker**. Harvard Business School Press.
- Halpin, Andrew W. (1966). **Theory and Research in Administrators**. New York: Macmillan.
- Katz, R. L. (1955). **Skill of an Effective Administrator**. Harvard Business Review, 33(1), 33-42.
- \_\_\_\_\_. (1974). **Skill of an Effective Administrator**. Harvard Business Review, 5(3),90-102.
- Tillonson, G. S. (1996). **Quinolones: Structure-activity relationship and future Prediction**. Journal of Medical Microbiology. Retrieved from : [https://www.gotoknow.org/posts/530706#\\_ftn1](https://www.gotoknow.org/posts/530706#_ftn1)

ภาคผนวก



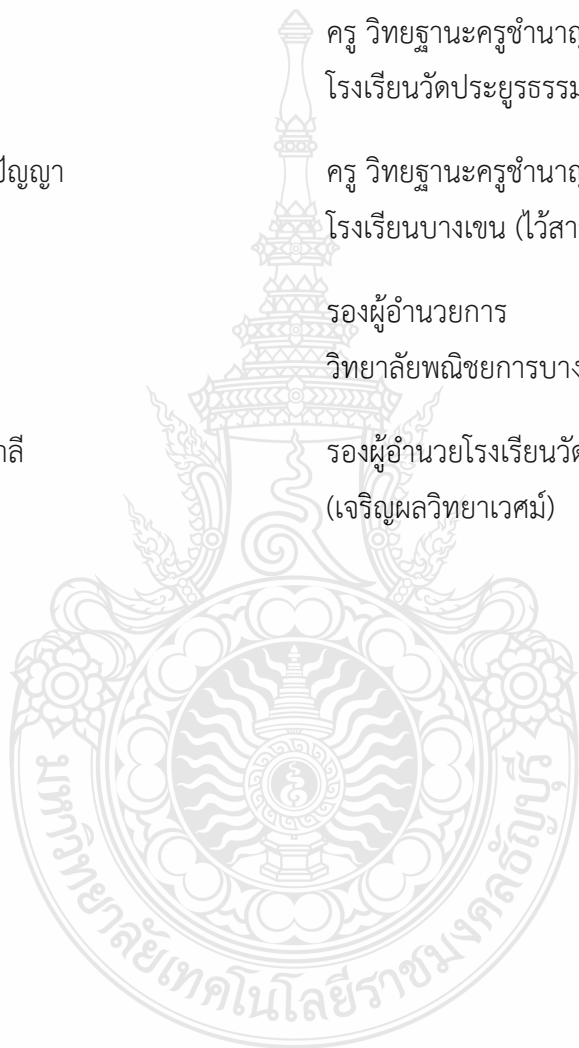


ภาคผนวก ก

- รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
- หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ มอนโธสง อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
2. ดร.วิษณุ เปரியานิ้ม ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนวัดประยูรธรรมาราม
3. ดร.อติคุณ สิ้นธนาปัญญา ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบางเขน (ไว้ศาลีอนุสรณ์)
4. นายปรีชา อารีวงษ์ รองผู้อำนวยการ  
วิทยาลัยพณิชยการบางนา
5. นางสาวไอลดา สีลำลี รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชินวราราม  
(เจริญผลวิทยาเวศม์)





ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๑๔๕

คณะกรรมการอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ มอนโรสง

เนื่องด้วย นางสาวณัชพร เอี่ยมใส นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวณัชพร เอี่ยมใส เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕  
โทรสาร ๐๒ ๕๓๗๕๐๔๙



ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๑๔๕.๑



คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท  
เรียน ดร.วิษณุ เปี่ยมรัมย์

เนื่องด้วย นางสาวณัชพร เอี่ยมใส นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวณัชพร เอี่ยมใส เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร ๐๒ ๕๕๙๓๒๐๕  
โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๑๔๕.๒



คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท

เรียน ดร.อธิคุณ สิ้นธนาปัญญา

เนื่องด้วย นางสาวณัชพร เอี่ยมใส นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวณัชพร เอี่ยมใส เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๓๗๕๐๔๙

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๑๔๕.๓



คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท  
เรียน นายปรีชา อารีวงศ์

เนื่องด้วย นางสาวณัชพร เอี่ยมใส นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมี ดร.ชยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวณัชพร เอี่ยมใส เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕  
โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙

ที่ อว ๐๖๔๔.๐๒/๑๑๔๕.๔



คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๔ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท  
เรียน นางสาวโอลดา สีสำลี

เนื่องด้วย นางสาวณัชพร เอี่ยมใส นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวณัชพร เอี่ยมใส เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นียมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร ๐๒ ๕๔๔๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๓๗๕๐๔๔

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๒๓๕.๑



คณะกรรมการการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับปริญญาโทเข้าทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคดอนเมือง

เนื่องด้วย นางสาวณัชพร เอี่ยมใส นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวณัชพร เอี่ยมใส เข้าทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาวิจัยจากครูผู้สอน เพื่อนำผลจากการทดลองไปใช้ประโยชน์ ทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยนักศึกษาจะติดต่อกำหนดวันและเวลาเพื่อเข้าทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕  
โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๒๓๕.๒



คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับปริญญาโทเข้าทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาวิจัย


เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพัฒนการบางนา

เนื่องด้วย นางสาวณัชพร เอี่ยมใส นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวณัชพร เอี่ยมใส เข้าทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาวิจัยจากครูผู้สอน เพื่อนำผลจากการทดลองไปใช้ประโยชน์ ทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยนักศึกษาจะติดต่อกำหนดวันและเวลาเพื่อเข้าทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นียมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๒๓๕



คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับปริญญาโทเข้าทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี

เนื่องด้วย นางสาวณัชพร เอี่ยมใส นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมี ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวณัชพร เอี่ยมใส เข้าทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาวิจัยจากครูผู้สอน เพื่อนำผลจากการทดลองไปใช้ประโยชน์ ทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยนักศึกษาจะติดต่อกำหนดวันและเวลาเพื่อเข้าทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๓๗๕๐๔๙

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๓๗๓



คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับปริญญาโทเข้าสัมภาษณ์ข้อมูลในการศึกษาวิจัย

เรียน นายเอกวิทย์ ธาตุไชย ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพกาญจนาภิเษกหนองจอก

เนื่องด้วย นางสาวณัชพร เอี่ยมใส นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวณัชพร เอี่ยมใส เข้าสัมภาษณ์ท่านเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยนักศึกษาจะขอติดต่อ กำหนดวันและเวลาเข้าสัมภาษณ์ด้วยตนเองต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นียมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร ๐๒ ๕๔๔๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙



ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๓๗๓.๑



คณะกรรมการอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาระดับปริญญาโทเข้าสัมภาษณ์ข้อมูลในการศึกษาวิจัย


เรียน นายจักรินทร์ ดำรักษ์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยการวิทยาลัยเทคนิคนครศรีธรรมราช

เนื่องด้วย นางสาวณัชพร เอี่ยมใส นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะกรรมการอุตสาหกรรมจึงขออนุญาตจากท่านให้ นางสาวณัชพร เอี่ยมใส เข้าสัมภาษณ์ท่านเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยนักศึกษาจะขอติดต่อ กำหนดวันและเวลาเข้าสัมภาษณ์ด้วยตนเองต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นียมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร ๐๒ ๕๔๔๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๓๗๓.๒



คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับปริญญาโทเข้าสัมภาษณ์ข้อมูลในการศึกษาวิจัย


เรียน นายปรีชา อาริวงษ์ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพัฒนวิชาการบางนา

เนื่องด้วย นางสาวณัชพร เอี่ยมใส นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวณัชพร เอี่ยมใส เข้าสัมภาษณ์ท่านเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยนักศึกษาจะขอติดต่อ กำหนดวันและเวลาเข้าสัมภาษณ์ด้วยตนเองต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๓๗๓.๓



คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอลำลูกกา  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับปริญญาโทเข้าสัมภาษณ์ข้อมูลในการศึกษาวิจัย


เรียน นางสาวอรุษา สารสรรค์ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการบางนา

เนื่องด้วย นางสาวณัษพร เอี่ยมใส นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวณัษพร เอี่ยมใส เข้าสัมภาษณ์ท่านเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยนักศึกษาจะขอติดต่อ กำหนดวันและเวลาเข้าสัมภาษณ์ด้วยตนเองต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๓๗๓.๔



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับปริญญาโทเข้าสัมภาษณ์ข้อมูลในการศึกษาวิจัย

เรียน นายสหชาติ วงษ์เจริญ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพกาญจนภิเษกหนองจอก

เนื่องด้วย นางสาวณัฏพร เอี่ยมใส นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษารุงเทพมหานคร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวณัฏพร เอี่ยมใส เข้าสัมภาษณ์ท่านเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยนักศึกษาจะขอติดต่อ กำหนดวันและเวลาเข้าสัมภาษณ์ด้วยตนเองต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)

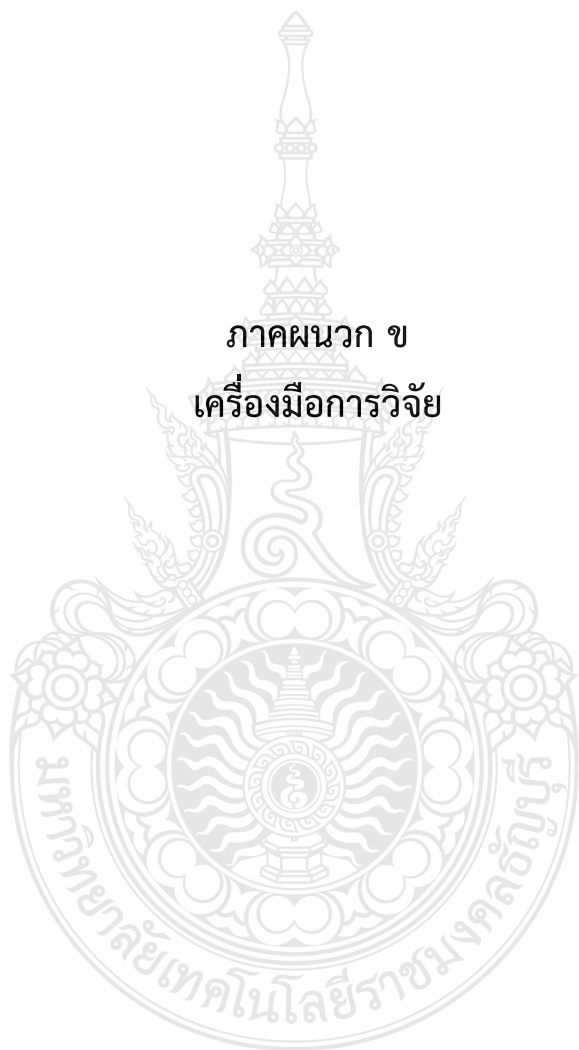
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร ๐๒ ๕๔๔๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือการวิจัย





แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง** แบบประเมินเพื่อวิจัย

แบบประเมินสำหรับการวิจัยแบ่งไว้ 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีข้อคำถาม  
จำนวน 3 ข้อ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา  
กรุงเทพมหานคร มี 5 ทักษะ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skills) 2) ทักษะด้าน  
ความคิดรวบยอด (conceptual skills) 3) ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) 4) ทักษะด้านการสอน  
(instructional skills) 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) จำนวน 27 ข้อ

แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้  
ครบทุกข้อคำถามตามความจริง เพราะคำตอบของท่านมีคุณค่าต่อวิทยานิพนธ์นี้อย่างยิ่ง ข้อมูลที่  
ได้รับจากแบบสอบถามจะใช้สำหรับงานวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน และ  
สถานภาพทางราชการของท่านผลการตอบแบบสอบถามของท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวณัชร เอี่ยมใส

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1

แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบประเมิน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) ที่กำหนดให้ตรงกับความเป็นจริง

1) เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2) ระดับการศึกษา

( ) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

( ) ปริญญาโท

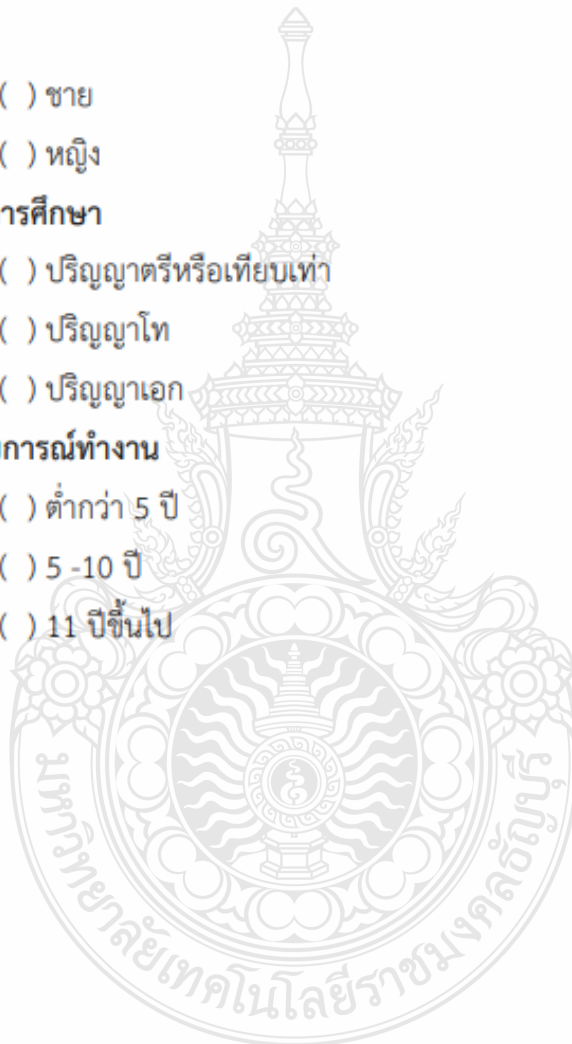
( ) ปริญญาเอก

3) ประสบการณ์ทำงาน

( ) ต่ำกว่า 5 ปี

( ) 5 -10 ปี

( ) 11 ปีขึ้นไป



ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติ สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills)</b>											
1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ										
2	ความสามารถในการตัดสินใจ การสั่งการ การมอบหมายงานต่างๆ										
3	ผู้บริหารมีการจัดหาเครื่องมือ โดยการนำสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี เข้ามาใช้ได้อย่างคล่องแคล่ว										
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ การสั่งการ การมอบหมายงานต่างๆ										
5	ผู้บริหารมีความสามารถแนะนำหรือชี้แนะหลักการวิธีปฏิบัติและเทคนิคการจัดการเรียนการสอนให้กับครูในสถานศึกษา										
6	ผู้บริหารมีเทคนิคการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย										
7	ผู้บริหารสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์										
<b>ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill)</b>											
8	ผู้บริหาร นำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้ กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
9	ผู้บริหารวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแปลความหมายข้อมูลอย่างเป็นระบบ										



## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

#### สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง** แบบสอบถาม เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มี 5 ทักษะ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skills) 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) 3) ทักษะด้านมนุษย (human skills) 4) ทักษะด้านการการสอน (instructional skills) 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ช่องระดับปฏิบัติ (1 - 5) โดยแต่ละหมายเลขระดับ มีความหมายดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### ตัวอย่าง

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติ สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ทักษะด้านเทคนิควิธี(technical skills)											
0	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์				✓		✓				

ความหมาย ในข้อ 1. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สภาพปัจจุบัน มีทักษะการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย สภาพที่พึงประสงค์ มีทักษะการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติ สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)</b>											
10	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและกระตุ้นให้ครู เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาสถานศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ										
11	ผู้บริหาร การมีมนุษยสัมพันธ์สามารถ ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี										
12	ผู้บริหาร เข้าใจความแตกต่างระหว่าง พฤติกรรมของแต่ละบุคคล										
13	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานแบบ ร่วมมือร่วมใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ครู ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ										
14	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง										
15	ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้ง เสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อครู										
16	ผู้บริหารสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัม พันธ์ที่ดีกับชุมชน										
17	ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายภายนอก สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
18	ผู้บริหาร ความสามารถในการบริหาร หลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษา										
19	ผู้บริหาร มีการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับ และติดตามการเรียนการสอนอย่างเป็น ระบบ										

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติ สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ทักษะด้านการการสอน (instructional skills)</b>											
20	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ เทคนิค ต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ										
21	ผู้บริหาร สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย										
<b>ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills)</b>											
22	ผู้บริหาร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารงาน การวางแผน และการพัฒนาการปฏิบัติงาน										
23	ผู้บริหาร ภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษา										
24	ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากศึกษา ค้นคว้า มาพัฒนาแนวทางในการบริหารงาน										
25	ผู้บริหารมีกระบวนการให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน										
26	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน										
27	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานและมีการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา										

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการทำแบบสอบถาม

นางสาวณัชพร เอี่ยมใส

โทร.080-669-8956

**แบบสัมภาษณ์ เพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร**  
**สังกัดสถาบันอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร**

.....

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสถาบันอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครโดยแบบสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สถานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

**ตอนที่ 2** ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสถาบันอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร มี 5 ทักษะ คือ

- 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skills)
- 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills)
- 3) ทักษะด้านมนุษย์ (human skills)
- 4) ทักษะด้านการการสอน (instructional skills)
- 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills)

แบบสัมภาษณ์ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสถาบันอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปใช้สำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น ไม่มีผลต่อการบริหารงาน และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของท่านแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวณัชพร เอี่ยมใส

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 สถานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ชื่อ - นามสกุล (นาย,นาง,นางสาว / อื่นๆ.....) .....

ประวัติการศึกษา

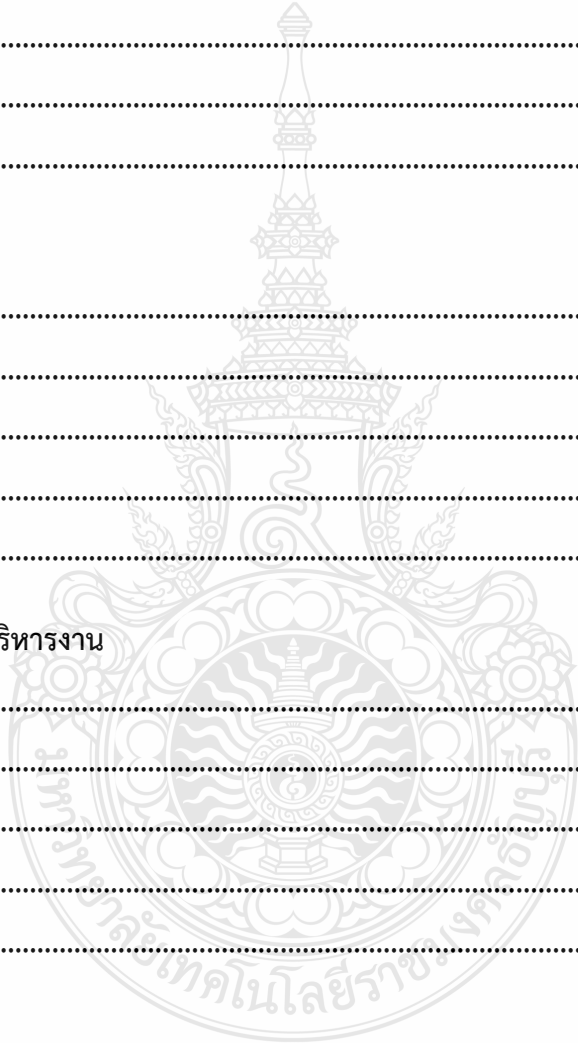
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

สถานที่ในการทำงาน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ประสบการณ์ในการบริหารงาน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสถาบัน อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา  
กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็น 5 ทักษะ ดังนี้

### 1.แนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills)

ท่านมีแนวทางในการตัดสินใจในการสั่งการ การมอบหมายงานต่างๆ ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 2. แนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill)

ท่านมีแนวทางในการนำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาประยุกต์ใช้ กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการ  
ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. แนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)

ท่านมีแนวทางในการสร้างเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. แนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารในทักษะด้านการสอน (instruction skills)

ท่านมีแนวทางในการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. แนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารในทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills)

ท่านมีแนวทางในการให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

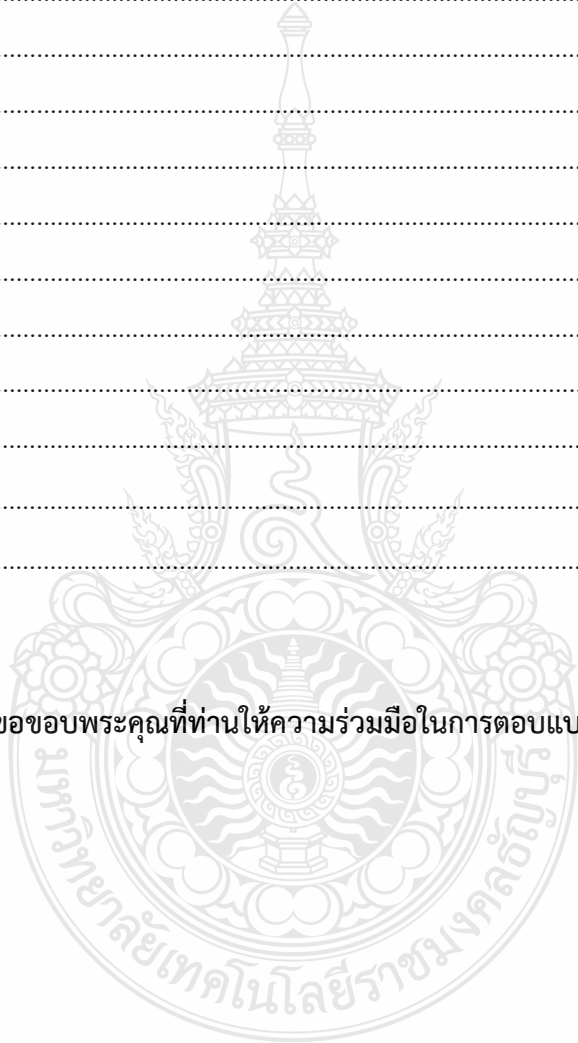
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์





ภาคผนวก ค  
การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)



## ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะบริหารงานของผู้บริหารสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 ทักษะ คือ

- 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skills)
- 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills)
- 3) ทักษะด้านมนุษย (Human skills)
- 4) ทักษะด้านการการสอน (Instructional skills)
- 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skills)

ข้อ	ทักษะบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสถาบันการ อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปล ผล
		ผศ.ดร.ธีระวัฒน์ มอนโธสง	ดร.วิษณุ เปี่ยมวิม	ดร.อธิคุณ สิ้นธนาปัญญา	นายปรีชา อารวิงษ์	นางสาวไอลดา สีสาลี		
<b>ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills)</b>								
1	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิธีการต่างๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ การสั่งการ การมอบหมายงานต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการจัดหาเครื่องมือโดยการนำสื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีเข้ามาใช้ได้อย่างคล่องแคล่ว	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีความสามารถแนะนำหรือชี้แนะหลักการวิธีปฏิบัติและเทคนิคการจัดการเรียนการสอนให้กับครูในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ทักษะบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสถาบันการ อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปล ผล
		ผศ.ดร.ธีระวัฒน์ มอนไธสง	ดร.วิชญ์ เบ็ญจามิ	ดร.อริศณ สิ้นธนาปัญญา	นายปรัชญา อกรังษ์	นางสาวไอลดา สีสาลี		
5	ผู้บริหารมีเทคนิคการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลด้วยวิธีการที่ หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหาร นำความรู้ประสบการณ์ที่มีมา ประยุกต์ใช้กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการ ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill)</b>								
8	ผู้บริหาร นำความรู้ ประสบการณ์ที่มีมา ประยุกต์ใช้ กับความรู้ใหม่ๆ ประกอบการ ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและ แปลความหมายข้อมูลอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและกระตุ้น ให้ครูเกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ อย่าง สร้างสรรค์ก่อให้เกิดผลดีในการพัฒนา สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารไม่อคติไกล่เกลี่ย มีความ ซื่อตรง และจริงใจกับผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหาร เข้าใจความแตกต่างระหว่าง พฤติกรรมของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหาร เข้าใจความแตกต่างระหว่าง พฤติกรรมของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ทักษะบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสถาบันการ อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปล ผล
		ผศ.ดร.ธีระวัฒน์ มอนโรแสง	ดร.วิชญ์ ปรียานิม	ดร.อิศคุณ ลินธนาปัญญา	นายปรีชา อกริ่งษ์	นางสาวไอลดา สีสาลี		
14	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมพร้อมทั้ง เสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อครู	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อม ความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่าย ภายนอก สถานศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหาร ความสามารถในการบริหาร หลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์พันธกิจ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหาร มีการวัดประเมินผล นิเทศ กำกับและติดตามการเรียนการสอน อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ทักษะด้านการการสอน (instructional skills)</b>								
20	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ เทคนิค ต่างๆ ใน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ทักษะบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสถาบันการ อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปล ผล
		ผศ.ดร.ธีระวัฒน์ มอนโรสง	ดร.วิษณุ ปรียานิม	ดร.อิศคุณ สิ้นธนาปัญญา	นายปรีชา อกริ่งษ์	นางสาวไอลดา สีสาลี		
21	ผู้บริหาร สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและ พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความ หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ทักษะด้านความรู้ความคิด (cognitive skills)</b>								
22	ผู้บริหาร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของ การบริหารงานการวางแผนและการพัฒนาการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากศึกษา ค้นคว้า มาพัฒนาแนวทางในการบริหารงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารมีกระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อเพิ่มสมรรถภาพใน การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานและมีการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน เพื่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นางสาวณัชพร เอี่ยมใส
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2527
ที่อยู่	73 หมู่ 3 ตำบลโนนสูง อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี 41330
การศึกษา	ปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาการแนะแนว มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
การทำงาน	
พ.ศ. 2557 – 2560	ตำแหน่ง ข้าราชการครู วิทยาลัยพณิชยการบางนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
พ.ศ. 2561 – 2563	ตำแหน่ง ข้าราชการครู วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
พ.ศ. 2563 – 2565	ตำแหน่ง ข้าราชการครู วิทยาลัยพณิชยการบางนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
พ.ศ. 2565 – ปัจจุบัน	ตำแหน่ง ข้าราชการครู วิทยาลัยอาชีวศึกษาหนองคาย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
โทรศัพท์	0994452277
อีเมล	nutchaporn_e@mail.rmutt.ac.th