



ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

MANAGERIAL SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS' QUALITY  
OF WORK LIFE UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE  
SUPHANBURI



By  
MR. Thanaphat THEPSATHIT

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงาน  
ทำงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

โดย นายธนภัทร เทพสถิตย์

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์  
รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (ผู้รักษาการแทน)  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นีรติชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาธร ทรัพย์รวงทอง)

620620010 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา, คุณภาพชีวิตการทำงานของครู, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

นาย ธนภัทร เทพสถิตย์: ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครู และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และครู 2 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดกริฟฟิน กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูตามแนวคิดของวอลตัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านการตัดสินใจ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการบริหารเวลา และทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ และอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ทักษะด้านการวินิจฉัย

2. คุณภาพชีวิตการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน และด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล ตามลำดับ และอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน ด้านการบูรณาการทางสังคม ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย ด้านจังหวะชีวิต และด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ตามลำดับ

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

620620010 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : MANAGERIAL SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS, TEACHERS' QUALITY OF WORK LIFE, Secondary Educational Service Area Office Suphanburi

MR. THANAPHAT THEPSATHIT : MANAGERIAL SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS' QUALITY OF WORK LIFE UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE SUPHANBURI THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR VORAKARN SUKSODKIEW, Ph.D.

The objectives of this research were to examine; 1) the managerial skills of school administrators, 2) the teachers' quality of work life, and 3) the relationship between the managerial skills of school administrators and the teachers' quality of work life. The samples were 28 schools under the Secondary Educational Service Area Office Suphanburi. The respondents consisted of one school director, one deputy school director, and two teachers, with a total of 112. The research instrument was an opinionnaire about the managerial skills of school administrators based on Griffin's concept and the quality of work life of teachers based on Walton's concept. The statistics were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient. The results revealed that:

1. The managerial skills of school administrators collectively were found at the highest level, and individually, ranking from the highest mean: decision-making skill, technical skill, interpersonal skill, conceptual skill, time-management skill, communication skill, and the last and only one was a diagnostic skill which indicated a high level.

2. The teachers' quality of work life collectively was found at a high level, and individually, ranking from the highest mean: constitution in the work organization, and opportunity to use and develop human capacities. Most of them are at a high level, followed by the opportunity for growth and security, the social relevance of work life, social integration in the work organization, safe and healthy working conditions, work and total life space, and adequate and fair compensation

3. The strong relationship between the managerial skills of school administrators and the teachers' quality of work life under the Secondary Educational Service Area Office Suphanburi was found at .01 level of statistical significance.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณา แนะนำ ช่วยเหลือ อย่างดียิ่ง จากรองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ตลอดจนคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความรู้ด้านการบริหารการศึกษาเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลธิชา หอมพุ่ม ดร.ศศิธร ศรีพรหม ดร.ชนิษฐา พลายเพ็ชร ดร.วิโรจน์ ไชยภักดี และดร.เชี่ยวชาญ ดวงใจดี ที่กรุณาให้คำแนะนำและเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการทดลองใช้เครื่องมือ

ขอขอบคุณนายสุรินทร์ นามอยู่ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

คุณความดีและคุณประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

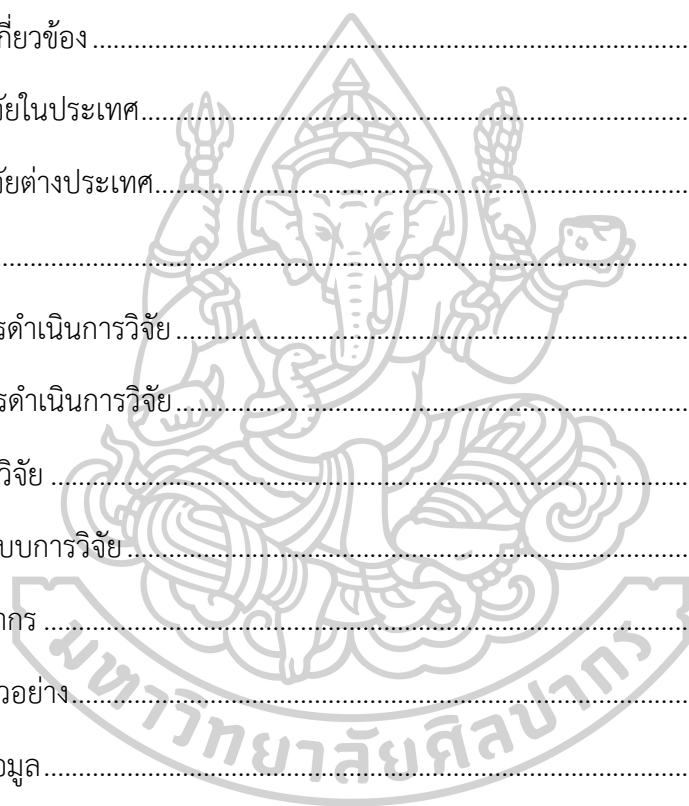
นาย ธนภัทร เทพสถิตย์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	20
ข้อคำถามของการวิจัย.....	20
สมมติฐานการวิจัย.....	21
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	21
ขอบเขตของการวิจัย.....	27
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	29
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	30
ทักษะการบริหารของผู้บริหาร.....	30
ความหมายของทักษะการบริหาร.....	30
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร.....	33
ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา.....	61
การพัฒนาทักษะการบริหาร.....	65



คุณภาพชีวิตการทำงาน .....	67
ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน .....	68
ความสำคัญและประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงาน .....	72
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน .....	76
คุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครู.....	86
ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี .....	90
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	94
งานวิจัยในประเทศ.....	94
งานวิจัยต่างประเทศ.....	108
สรุป .....	115
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	116
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	116
ระเบียบวิธีวิจัย .....	117
แผนแบบการวิจัย.....	117
ประชากร .....	118
กลุ่มตัวอย่าง.....	118
ผู้ให้ข้อมูล.....	119
ตัวแปรที่ศึกษา .....	119
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	122
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	123
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	124
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	124
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	125
สรุป .....	126



บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	127
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	127
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี.....	130
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุพรรณบุรี .....	138
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับ คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี. ....	150
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	153
สรุปผลการวิจัย.....	153
อภิปรายผลการวิจัย.....	154
ข้อเสนอแนะ .....	180
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	180
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	181
รายการอ้างอิง .....	183
ภาคผนวก.....	184
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ เครื่องมือ .....	185
ภาคผนวก ข ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ .....	189
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ทดลอง เครื่องมือ .....	199
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....	202
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษาที่เก็บ รวบรวมข้อมูล .....	206
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	210



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำแนกรายวิชา .....	10
ตารางที่ 2	คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระหว่างปีการศึกษา 2559-2562 ระดับจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกรายกลุ่มสาระการเรียนรู้.....	11
ตารางที่ 3	จำนวนนักเรียนที่สอบได้คะแนนตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป และจำนวนผู้เข้าสอบ ปีการศึกษา 2562 .....	12
ตารางที่ 4	จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 .....	14
ตารางที่ 5	จำนวนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสุพรรณบุรี ระหว่างปี 2560 – 2564.....	16
ตารางที่ 6	รายงานสถิติการดำเนินงานคุ้มครองและช่วยเหลือเด็กนักเรียน ปีงบประมาณ 2564 โดยศูนย์เฉพาะกิจคุ้มครองและช่วยเหลือเด็กนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี .....	18
ตารางที่ 7	ทักษะการบริหารตามแนวคิดของปีเตอร์สัน และฟลีต (Peterson and Fleet).....	48
ตารางที่ 8	ทักษะการบริหารตามแนวคิดของปีเตอร์สัน และฟลีต (Peterson and Fleet) (ต่อ).....	49
ตารางที่ 9	จำนวนสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี .....	94
ตารางที่ 10	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามสาขาเขต .....	119
ตารางที่ 11	ความถี่ และร้อยละของสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	128
ตารางที่ 12	ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวม .....	130
ตารางที่ 13	ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านเทคนิค.....	131
ตารางที่ 14	ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล .....	132

ตารางที่ 15 คำชี้แจงมติ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความคิดรวบยอด .....	133
ตารางที่ 16 คำชี้แจงมติ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการวินิจฉัย .....	134
ตารางที่ 17 คำชี้แจงมติ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการติดต่อสื่อสาร .....	135
ตารางที่ 18 คำชี้แจงมติ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการตัดสินใจ .....	136
ตารางที่ 19 คำชี้แจงมติ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการบริหารเวลา.....	137
ตารางที่ 20 คำชี้แจงมติ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวม.....	138
ตารางที่ 21 คำชี้แจงมติ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม .....	139
ตารางที่ 22 คำชี้แจงมติ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและ ปลอดภัย .....	140
ตารางที่ 23 คำชี้แจงมติ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของ บุคคล .....	142
ตารางที่ 24 คำชี้แจงมติ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและ สวัสดิภาพ.....	143
ตารางที่ 25 คำชี้แจงมติ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการบูรณาการทางสังคม .....	145

ตารางที่ 26 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ..... 146

ตารางที่ 27 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านจังหวะชีวิต ..... 147

ตารางที่ 28 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน ... 148

ตารางที่ 29 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพ  
ชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมและ  
รายด้าน ..... 150



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	26
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย .....	28
แผนภูมิที่ 3 ทักษะทั้ง 3 ด้านในการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz) .....	35
แผนภูมิที่ 4 ทักษะการบริหารตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe) .....	40



## บทที่ 1

### บทนำ

ในช่วงเวลา 5-10 ปีที่ผ่านมา สถานการณ์ของโลกในยุคปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรง อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด<sup>1</sup> ก่อให้เกิดช่องว่างของความเหลื่อมล้ำทางรายได้<sup>2</sup> การผนวกกันระหว่างวิกฤติทางสุขภาพและเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2563 ยิ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการถดถอยทางเศรษฐกิจ ทำลายตลาดแรงงาน และเผยให้เห็นความขาดแคลนการร่วมมือกันทางสังคม ความก้าวหน้าเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นเครื่องกำหนดสภาพความเป็นอยู่ในสังคมปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยสร้างเสริมการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ได้ผ่านพัฒนาทักษะเดิม (upskill) และเพิ่มเติมทักษะใหม่ (reskill) อันจะช่วยให้ผู้คนในตลาดแรงงานทั่วทั้งโลกมีคุณภาพชีวิตและโอกาสในการมีงานทำได้มากขึ้น การเพิกเฉยต่อโอกาสท่ามกลางวิกฤติเหล่านี้ จะนำไปสู่การเผชิญหน้ากับสังคมที่เต็มไปด้วยเยาวชนและประชากรผู้ซึ่งเติบโตภายใต้ความไม่เท่าเทียม ความไม่ลงรอย และมีศักยภาพในตนเองต่ำ<sup>3</sup> นอกจากผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมแล้ว ยังพบว่ามีผลกระทบอย่างใหญ่หลวงเกิดขึ้นต่อระบบการศึกษาทั่วโลกที่เป็นหัวใจของการพัฒนาคน โดยระบบการศึกษาไทยยังมีปัญหาหลายประการ นับตั้งแต่ปัญหาคุณภาพของคนไทยทุกช่วงวัย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกกระดับ ความอ่อนแอของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างยิ่ง<sup>4</sup> กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดนโยบายและจุดเน้นที่มุ่งพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของครูให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถพัฒนาทักษะเดิมและเพิ่มเติมทักษะใหม่ของตนเองได้ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อส่งต่อความรู้ไปยังผู้เรียนให้เป็น

---

<sup>1</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **สภาการศึกษาเสวนา 2020 (OEC Forum 2020): การศึกษายกกำลังสอง** (กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่, 2564), 4.

<sup>2</sup> World Economic Forum (WEF), “The future of jobs report 2020,” October 2020, 3.

<sup>3</sup> World Economic Forum, WEF, “The future of jobs report 2020”.

<sup>4</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), ง.



คนดี คนเก่ง และคนที่มีคุณภาพ<sup>5</sup> โดยการปฏิรูประบบการศึกษาจะสามารถดำเนินการได้อย่างสำเร็จนั้นจำเป็นต้องผ่านกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ พร้อมรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งทักษะสำคัญสำหรับคนในยุคศตวรรษที่ 21 และการเป็นประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการ (Management) และการมีทุนมนุษย์ (Human capital) ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษา<sup>6</sup> เพื่อให้สมกับคำกล่าวที่ว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นการกำหนดอนาคตและความเจริญก้าวหน้าของประเทศในสภาวะการณ์ที่โลกมีการแข่งขันสูง<sup>7</sup> ระบบการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนให้สนองและรองรับความท้าทายดังเช่นที่กล่าว นอกจากนี้ระบบการศึกษาเองก็มีปัญหาหลายประการทั้งที่เกิดจากระบบคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา กฎ ระเบียบ และการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสมรวมทั้งการดำเนินการจัดการศึกษาที่ไม่สนองตอบเป้าหมายการพัฒนาของประเทศ<sup>8</sup> จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) และกรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) เพื่อให้สามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป<sup>9</sup>

<sup>5</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **สภาการศึกษาเสวนา 2020 (OEC Forum 2020): การศึกษายกกำลังสอง**, 2-4.

<sup>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **การขับเคลื่อนการศึกษามัธยมศึกษาไทย 4.0 เพื่อการมีงานทำแห่งศตวรรษที่ 21** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2560), 4.

<sup>7</sup> ขวัญญา อุณหกานต์, “เอกภาพและความหลากหลายกับนโยบายเพื่อการพัฒนาการศึกษา,” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 1047.

<sup>8</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)** (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2559), 67.

<sup>9</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579**, ง.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ<sup>10</sup> เป็นกระบวนการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญเพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต<sup>11</sup> โดยที่ผ่านมามีประเทศไทยได้ดำเนินการจัดและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายที่สำคัญหลายฉบับ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเด็ก เยาวชน และประชาชน จากการบังคับใช้กฎหมายในข้างต้นอยู่ในระดับที่น่าพอใจในเชิงปริมาณ สำหรับในเชิงคุณภาพยังคงมีสภาพปัญหาปรากฏอยู่ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยและข้อจำกัดในการบังคับใช้กฎหมายในหลายประการ และจำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขให้สามารถเกิดผลลัพธ์ตามเจตนารมณ์ของกฎหมายต่อไป<sup>12</sup> นอกจากนี้มาตรฐานการศึกษาชาติ พ.ศ. 2561 ยังกำหนดกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาไว้เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน

<sup>10</sup> สราวุธ แซ่ม้อย, “การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนภัทรญาณวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563): 50.

<sup>11</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579, 1.

<sup>12</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564), เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.reo2.moe.go.th/home/images/pdf/EducationPlanBook12MOE-2560-2564.pdf>

มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพและความสามารถสูง พัฒนาการอย่างต่อเนื่อง และได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา สามารถเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม<sup>13</sup> ผ่านการดำเนินการของสถานศึกษาสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (Desired Outcomes of Education, DOE Thailand) หรือคุณลักษณะของคนไทย 4.0 เป็นผู้เรียนรู้ เพื่อสร้างงานและคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นผู้ร่วมสร้างนวัตกรรม เพื่อสังคมที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง เพื่อสันติสุข<sup>14</sup>

สถานศึกษาต้องจัดการการศึกษาโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การมีเครือข่ายความร่วมมือ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้สถานศึกษายังต้องจัดให้มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาที่มีสมรรถนะทางวิชาชีพในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโลกยุคดิจิทัลและโลกอนาคต<sup>15</sup> สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน ประกอบด้วย 1.1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน 1.2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ และมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ<sup>16</sup> ดังนั้นผลสำเร็จของการจัดการศึกษาจึงสัมพันธ์กับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา และคุณภาพครู<sup>17</sup> นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นผู้สนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอีกด้วย<sup>18</sup> ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะความสามารถทั้งด้านบริหารและวิชาการ ตามมาตรฐาน สมรรถนะ และมาตรฐานตำแหน่ง และบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล รวมทั้งผู้บริหารและครูยังต้องได้รับการประเมินความสามารถจาก

<sup>13</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, “มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561,” 2 ตุลาคม 2561, 1.

<sup>14</sup> เรื่องเดียวกัน, 4.

<sup>15</sup> เรื่องเดียวกัน, 7.

<sup>16</sup> สำนักทดสอบทางการศึกษา, **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 25.

<sup>17</sup> เรื่องเดียวกัน, 11.

<sup>18</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ระดับการศึกษาปฐมวัย (2 – 5 ปี) ฉบับสถานศึกษา (แก้ไขเพิ่มเติม พศจิกายน 2554)** (กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2557), 56.

ผลการปฏิบัติงาน และได้รับการส่งเสริมให้ก้าวหน้าในสายงานอย่างต่อเนื่อง<sup>19</sup> ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถจึงเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำควบคู่กันไป

ในกระบวนการบริหารสถานศึกษานั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการ ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากการมีทักษะจำเป็นในการทำหน้าที่ผู้นำทางวิชาการ เช่น ทักษะการสื่อสารเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนและความสำเร็จของการจัดการศึกษา ทักษะการใช้และพัฒนาจุดเด่นจุดด้อยทั้งของตนเองและบุคลากรเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ทักษะการทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง<sup>20</sup> โดยข้อเสนอดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้กำหนดนโยบายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2565 ภายใต้หลักการมุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็น “การศึกษาขั้นพื้นฐานวิถีใหม่ วิถีคุณภาพ” มุ่งเน้นความปลอดภัยในสถานศึกษา ส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม และบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนโยบายในด้านคุณภาพ เช่น พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นครูยุคใหม่ มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรฐานสมรรถนะ มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครู และด้านประสิทธิภาพ เช่น พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมเป็นกลไกในการขับเคลื่อนบนฐานข้อมูลสารสนเทศ ที่ถูกต้อง ทันสมัย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน จากนั้นนโยบายที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และมีความพร้อมในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ<sup>21</sup> หากบุคลากรในสถานศึกษาได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามความถนัดและความสนใจย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งการพัฒนาตนเองนี้จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของคุณภาพ

<sup>19</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579**, 91-92.

<sup>20</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **รายงานพันธกิจเฉพาะเรื่องที่ 8: การปฏิรูปครูและอาจารย์**, เข้าถึงเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.thaiedreform.org/wp-content/uploads/2020/01/CommissionReport10.pdf>

<sup>21</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, “ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2565,” 16 ธันวาคม 2563.

ชีวิตการทำงาน มีผลโดยตรงในการเพิ่มความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน สร้างความรู้สึกผูกพัน และเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษาอีกด้วย<sup>22</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของการจัดการศึกษาชีวิตได้จากคุณภาพของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นของโลกในศตวรรษที่ 21 สมรรถนะในการแข่งขัน และสมรรถนะในการใช้ชีวิต อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการบริหารการศึกษา ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา เกี่ยวข้องกับคุณภาพของหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลง คุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำในหน่วยงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างบรรลุตามเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนดไว้ ตลอดจนสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการบริหารจัดการสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจสำคัญที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

### ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติ ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ นโยบายรัฐบาลด้านการศึกษา มุ่งเน้นการผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ และมีคุณธรรม อันส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศและเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันในเวทีนานาชาติ ซึ่งมุ่งเน้นเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาระบบ การผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การกระจายอำนาจ การบริหารจัดการ การลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มโอกาส การเข้าถึงระบบการศึกษาอย่างเท่าเทียมและการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังคนตามความต้องการของตลาดแรงงาน โดยมีพันธกิจการดำเนินงาน 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 2) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และ 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่

---

<sup>22</sup> Jerald Greenberg and Robert A. Baron, **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work**, 7th ed. (New Jersey: Prentice–Hill International, 2000), 604.

เน้นการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา การกำหนดเป้าประสงค์สู่ความสำเร็จของการดำเนินงานมุ่งเน้นและให้ความสำคัญแก่ผู้เรียน ประการที่หนึ่ง คือ นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาที่มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัยและได้สมดุล นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค ประการที่สอง ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประการที่สาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพมาตรฐานระดับสากล<sup>23</sup> แต่จากผลการศึกษาพบว่าคุณภาพของคนไทยแต่ละกลุ่มวัยเป็นปัญหาสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในอนาคต ทั้งเรื่องพัฒนาการและสติปัญญาตั้งแต่วัยเด็ก การขาดทักษะความรู้ความสามารถที่ส่งผลกระทบต่อผลิตภาพแรงงานของประเทศ และปัญหาด้านสุขภาพในวัยผู้สูงวัยที่ส่งผลกระทบต่อภาระค่าใช้จ่ายภาครัฐ เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าปัญหาเหล่านี้เป็นผลมาจากระบบการศึกษาของประเทศที่ยังไม่สามารถเตรียมและพัฒนาคนในแต่ละช่วงวัยให้มีทักษะและคุณลักษณะที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจและสังคม และเป็นปัญหาที่เชื่อมโยงกับระบบหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษาในทุกระดับการศึกษา มาตรฐานสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามมาตรฐานวิชาชีพ และระบบการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ ทักษะการดำรงชีวิต รวมถึงการสร้างลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับพลเมืองในศตวรรษที่ 21<sup>24</sup>

คุณภาพการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทยยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ คนไทยได้รับโอกาสทางการศึกษาสูงขึ้น โดยมีจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของประชากรวัยแรงงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อพิจารณาคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน (O-NET) พบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำในทุกกลุ่มสาระและผลคะแนนจากการทดสอบโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (PISA) อยู่ในระดับต่ำกว่าอีกหลายประเทศที่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียงกัน ปัญหาเหล่านี้เกิดจากข้อจำกัดเรื่องหลักสูตรและระบบการเรียนการสอน ที่เน้นการสอนเนื้อหาสาระและความจำมากกว่าการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ ส่งผลให้ผู้เรียนขาดความคิดสร้างสรรค์ บัณฑิตสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและครูที่มีคุณภาพยังกระจายไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล รวมถึงการจัดการศึกษาด้วยทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดด้วย ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ส่งผลต่อการศึกษาไทยใน

<sup>23</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **พลิกโฉมการเรียนรู้ ก้าวสู่ยุคดิจิทัล กระทรวงศึกษาธิการ 128 ปี** (กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2563), 104.

<sup>24</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579**, 67-68.

ทุกระดับ<sup>25</sup> จึงความจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษาและคุณภาพทางการจัดการศึกษาอย่างเร่งด่วน ซึ่งบุคคลหนึ่งที่สำคัญในการปฏิรูประบบการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และมุ่งเน้นคุณภาพของสถานศึกษา คือ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งต้องอาศัยครูที่มีจิตวิญญาณความเป็นครู การใช้ครูให้เหมาะสม รวมทั้งการสร้างสิ่งที่เป็นและสิ่งที่เอื้อต่อการเกิดคุณภาพการศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ ด้านทักษะ เจตคติ และศักยภาพ<sup>26</sup> ดังนั้นเพื่อให้ระบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถยกระดับการศึกษาในสถานศึกษาได้ จึงควรพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติ สมรรถนะ และความรู้ความเชี่ยวชาญประสบการณ์ นอกจากนี้การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครู โดยต้องมีการพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะ มีความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ และมีระบบและวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาสมรรถนะและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรลดภาระงานนอกเหนือจากงานสอน เพื่อให้มีเวลาพัฒนาผู้เรียนได้เป็นรายบุคคล และควรจัดให้มีการส่งเสริมเส้นทางวิชาชีพครู เพื่อให้ครูมีความก้าวหน้า ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม การประกอบอาชีพที่มั่นคงยั่งยืน และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง<sup>27</sup>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เมื่อครั้งยังเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2563 – 2565 ไว้ว่า “เป็นผู้นำการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ” โดยมีพันธกิจ ดังนี้ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 2) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันถึงประสงค์ 3) ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับให้มีคุณภาพ และ 4) ส่งเสริมการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม และได้กำหนดเป้าประสงค์ ดังนี้ 1) นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับโอกาสทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค 2) นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์ 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตามสายงาน และวัฒนธรรมการทำงานที่

<sup>25</sup> เรื่องเดียวกัน, จ.

<sup>26</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานพันธกิจเฉพาะเรื่องที่ 8: การปฏิรูปครูและอาจารย์, เข้าถึงเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.thaiedreform.org/wp-content/uploads/2020/01/CommissionReport10.pdf>

<sup>27</sup> เรื่องเดียวกัน.

มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีคุณภาพ<sup>28</sup> ซึ่งเมื่อพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ในการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสพฐบุรี จะเห็นว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสพฐบุรี เป็นหน่วยงาน ทางการศึกษาที่เน้นคุณภาพของการศึกษา ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน คุณภาพของครูและบุคลากร ทางการศึกษา และคุณภาพของการบริหารจัดการการศึกษา โดยคุณภาพในด้านต่าง ๆ ข้างต้นจะ เกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีผู้นำทางการศึกษาที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถ สามารถบริหารจัดการ การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากทรัพยากรการบริหารที่ได้รับจัดสรรอย่างจำกัด แต่จากสภาพ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สพฐบุรี ในระยะเวลาที่ผ่านมา พบว่ายังมีปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขอยู่หลายประการ ดังนี้

1) ด้านคุณภาพผู้เรียน พิจารณาจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) และข้อมูลดัชนีด้านการศึกษาจังหวัดสพฐบุรี

1.1) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2562 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่ามีเพียงรายวิชาภาษาไทย ที่มีคะแนนสูงกว่าร้อยละ 50<sup>29</sup>

1.2) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2562 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในรายวิชาภาษาอังกฤษ และรายวิชาวิทยาศาสตร์ ต่ำกว่าระดับ สพฐ. ส่วนรายวิชาภาษาอังกฤษ ต่ำกว่าระดับประเทศ แต่ทุกรายวิชาก็ยังมีความเฉลี่ยของคะแนนต่ำกว่า ร้อยละ 50<sup>30</sup>

<sup>28</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (พ.ศ.2563-2565), เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://mathayomspb.go.th/plan3y/>

<sup>29</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, รายงานผลการวิเคราะห์ผลการทดสอบ ทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ประจำปีการศึกษา 2562 โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.mathayom9.go.th/webspm9/data/ONET62.pdf>

<sup>30</sup> เรื่องเดียวกัน.



ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำแนกรายวิชา

ตัวแปร	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ (ระดับ)						
	เขตพื้นที่	สพฐ.	ผลต่าง	แปลผล	ประเทศ	ผลต่าง	แปลผล
<b>ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3</b>							
ภาษาไทย	57.22	55.63	1.59	สูงกว่า สพฐ.	55.14	2.08	สูงกว่า ปท.
ภาษาอังกฤษ	33.68	32.98	0.70	สูงกว่า สพฐ.	33.25	0.43	สูงกว่า ปท.
คณิตศาสตร์	28.41	26.98	1.43	สูงกว่า สพฐ.	26.73	1.68	สูงกว่า ปท.
วิทยาศาสตร์	30.33	30.22	0.11	สูงกว่า สพฐ.	30.07	0.26	สูงกว่า ปท.
<b>ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6</b>							
ภาษาไทย	43.94	42.67	1.27	สูงกว่า สพฐ.	42.21	1.73	สูงกว่า ปท.
ภาษาอังกฤษ	28.87	29.59	-0.72	ต่ำกว่า สพฐ.	29.20	-0.33	ต่ำกว่า ปท.
คณิตศาสตร์	26.25	25.83	0.42	สูงกว่า สพฐ.	25.41	0.84	สูงกว่า ปท.
วิทยาศาสตร์	29.20	29.44	-0.24	ต่ำกว่า สพฐ.	29.20	0	เท่ากับ ปท.
สังคมศึกษาฯ	36.78	35.94	0.84	สูงกว่า สพฐ.	35.70	1.08	สูงกว่า ปท.

1.3) คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระหว่างปีการศึกษา 2559-2562 ระดับจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกรายกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่าในปีการศึกษา 2561 – 2562 ภาพรวมมีคะแนนรวมเฉลี่ยลดลง 1.53 โดยวิทยาศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ยลดลงมากที่สุด คือ 6.47 และในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่าในปีการศึกษา 2561 – 2562 ภาพรวมมีคะแนนรวมเฉลี่ยลดลง 2.18 โดยวิชาภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ยลดลงมากที่สุด 5.51<sup>31</sup>

<sup>31</sup> เรื่องเดียวกัน.

ตารางที่ 2 คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระหว่างปีการศึกษา 2559-2562 ระดับจังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกรายกลุ่มสาระการเรียนรู้

ตัวแปร	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ (ปีการศึกษา)				เปรียบเทียบ ปี 2562 กับ 2561	สรุปผล
	2559	2560	2561	2562		
<b>ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3</b>						
ภาษาไทย	47.40	49.04	55.05	55.26	0.21	เพิ่มขึ้น
ภาษาอังกฤษ	30.72	29.5	28.12	31.74	3.62	เพิ่มขึ้น
คณิตศาสตร์	30.02	26.46	30.2	26.7	-3.5	ลดลง
วิทยาศาสตร์	34.68	32.28	36.12	29.65	-6.47	ลดลง
รวมเฉลี่ย	35.71	34.32	37.37	35.84	-1.53	ลดลง
<b>ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6</b>						
ภาษาไทย	53.39	49.47	48.29	42.78	-5.51	ลดลง
ภาษาอังกฤษ	26.16	26.41	29.92	27.28	-2.64	ลดลง
คณิตศาสตร์	24.69	23.95	30.63	25.48	-5.15	ลดลง
วิทยาศาสตร์	31.36	28.56	29.82	28.46	-1.36	ลดลง
สังคมศึกษา	36.99	64.65	35.27	35.88	0.61	เพิ่มขึ้น
รวมเฉลี่ย	34.52	32.61	34.79	31.98	-2.81	ลดลง

1.4) ข้อมูลดัชนีด้านการศึกษาระดับจังหวัดสุพรรณบุรี ในด้านย่อยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2562 มีสัดส่วนจำนวนนักเรียนที่สอบได้คะแนนตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไปต่อจำนวนผู้เข้าสอบ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีจำนวนน้อยที่สุดในรายวิชาวิทยาศาสตร์ คือ 141 คน จาก 7,556 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.51 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวนน้อยที่สุดในรายวิชาภาษาอังกฤษ คือ 42 คน จาก 3,703 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.13<sup>32</sup>

<sup>32</sup> เรือเดียวกัน.

ตารางที่ 3 จำนวนนักเรียนที่สอบได้คะแนนตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป และจำนวนผู้เข้าสอบ  
ปีการศึกษา 2562

ตัวแปร	วิชา				
	ภาษาไทย	ภาษาอังกฤษ	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	สังคมศึกษาฯ
<b>ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3</b>					
จำนวนผู้สอบที่ได้ คะแนน ร้อยละ 50 ขึ้นไป (คน)	4,976	559	558	141	-
จำนวนผู้เข้าสอบ (คน)	7,558	7,558	7,558	7,558	-
<b>ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6</b>					
จำนวนผู้สอบที่ได้ คะแนน ร้อยละ 50 ขึ้นไป (คน)	1,228	42	207	369	224
จำนวนผู้เข้าสอบ (คน)	3,702	3,702	3,702	3,702	3,702

จากข้อมูลผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระหว่างปีการศึกษา 2559-2562 ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดสุพรรณบุรี ข้างต้นที่กล่าวมานั้น แสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา บ่งชี้ถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะด้านเทคนิค ที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญเชี่ยวชาญในการบริหารงานจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา รวมถึงการชี้แนะและแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานแก่ครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายได้ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการคิดเชิงนามธรรม มองเห็นภาพรวมของงานส่วนต่าง ๆ ในสถานศึกษาและปัจจัยแวดล้อมโดยรอบ สามารถวิเคราะห์และวางแผนให้แต่ละส่วนงานในสถานศึกษาปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาได้

1.5) จำนวนนักเรียนด้อยโอกาส ปีการศึกษา 2563 จากสาเหตุต่าง ๆ เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ยากจน 9,344 คน กำพรั้า 30 คน ทำงาน 24 คน ถูกทอดทิ้ง 18 คน และเป็นชนกลุ่มน้อย 6 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 9,370 คน จากนักเรียนในสังกัดทั้งหมด 34,233 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 27.37<sup>33</sup>

และ 1.6) ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน ต่อการจัดการศึกษา ของจังหวัดสุพรรณบุรี แสดงให้เห็นว่ามีจุดอ่อนในด้านผู้เรียน เช่น ผู้เรียนทุกระดับการศึกษาขาด ทักษะด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศ ผู้เรียนที่จบการศึกษาและเข้าทำงานขาดคุณลักษณะและ ความรู้ที่ผู้ประกอบการคาดหวัง ผู้เรียนขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์ และผู้เรียนส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในการสาระการเรียนรู้หลักน้อยกว่าร้อยละ 50<sup>34</sup>

จากข้อมูลจำนวนนักเรียนด้อยโอกาส และผลการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมภายในต่อการจัดการศึกษาของจังหวัดสุพรรณบุรี ดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น แสดงให้เห็น ถึงผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา บ่งชี้ ถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานส่วน ต่าง ๆ ของสถานศึกษา ทั้งครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน และทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รับรู้ความ ต้องการของกันและกัน ประสานความร่วมมือกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันป้องกัน และแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2) ด้านคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา จากรายงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สุพรรณบุรี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 พบว่า

2.1) ผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน ต่อการจัดการศึกษา ของจังหวัดสุพรรณบุรี แสดงให้เห็นว่ามีจุดอ่อนในด้านบุคลากรในสถานศึกษา เช่น ขาดแคลนครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสาขาวิชาเอก เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ<sup>35</sup>

2.2) จำนวนข้าราชการครู ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ 1,650 ตำแหน่ง รองลงมาคือ ครูที่ไม่มีวิทยฐานะ 1,386 ตำแหน่ง<sup>36</sup> ดังแสดงในตารางที่ 4

<sup>33</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>34</sup> สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี, *แผนพัฒนาการศึกษา (พ.ศ.2563 – 2565)*, เข้าถึงเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก [t.ly/7WRC](http://t.ly/7WRC)

<sup>35</sup> เรื่องเดียวกัน.

2.3) จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ รองลงมาคือ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ แต่ที่สำคัญพบว่ามีจำนวนตำแหน่งว่างในระดับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 74 ตำแหน่ง และจำนวนตำแหน่งว่างในระดับผู้อำนวยการสถานศึกษา 59 ตำแหน่ง<sup>37</sup> ดังแสดงในตารางที่ 4

2.4) การให้มีวิทยฐานะหรือเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด พบว่า ไม่มีวาระพิจารณาการให้มีวิทยฐานะหรือการเลื่อนวิทยฐานะของครูเชี่ยวชาญพิเศษ ไม่มีวาระพิจารณาการให้มีวิทยฐานะหรือการเลื่อนวิทยฐานะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการเชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ และไม่มีวาระพิจารณาการให้มีวิทยฐานะหรือการเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ<sup>38</sup>

2.5) การดำเนินการทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด พบว่าไม่มีการพิจารณาดำเนินการทางวินัย แต่มีการพิจารณาการออกจากราชการ จำนวน 9 ราย<sup>39</sup>

ตารางที่ 4 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ตำแหน่ง	วิทยฐานะ	จำนวน		รวม
		ตำแหน่งที่มี คนครอง	ตำแหน่งว่าง	
ครูผู้ช่วย	-	873	-	873
ครู	-	1,386	1,386	1,386
ครู	ชำนาญการ	909	-	909
ครู	ชำนาญการพิเศษ	1,650	-	1,650
ครู	เชี่ยวชาญ	6	-	6
ครู	เชี่ยวชาญพิเศษ	-	-	-

<sup>36</sup> สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี, รายงานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563, เข้าถึงเมื่อ 1 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.moesuphan.in.th/2021/ita2564-24-2/>

<sup>37</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>38</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>39</sup> เรื่องเดียวกัน.

ตารางที่ 4 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563  
(ต่อ)

ตำแหน่ง	วิทยฐานะ	จำนวน		รวม
		ตำแหน่งที่มี คนครอง	ตำแหน่งว่าง	
รอง ผอ.สถานศึกษา	-	1	74	75
รอง ผอ.สถานศึกษา	ชำนาญการ	1	-	1
รอง ผอ.สถานศึกษา	ชำนาญการพิเศษ	23	-	23
รอง ผอ.สถานศึกษา	เชี่ยวชาญ	-	-	-
รอง ผอ.สถานศึกษา	เชี่ยวชาญพิเศษ	-	-	-
ผอ.สถานศึกษา	-	-	59	59
ผอ.สถานศึกษา	ชำนาญการ	63	-	63
ผอ.สถานศึกษา	ชำนาญการพิเศษ	277	-	277
ผอ.สถานศึกษา	เชี่ยวชาญ	6	-	6
ผอ.สถานศึกษา	เชี่ยวชาญพิเศษ	-	-	-

จากข้อมูลผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในต่อการจัดการศึกษาของจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวนข้าราชการครู จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา การให้มีวิทยฐานะหรือเลื่อนวิทยฐานะ และการดำเนินการทางวินัย ดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น แสดงให้เห็นถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ กล่าวคือ ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ควรได้รับโอกาสในการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงและปลอดภัยในอาชีพ ควรได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพทั้งในด้านการสอนและด้านงานพิเศษ ซึ่งส่วนหนึ่งนั้นจะได้รับการประเมินผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมีวิทยฐานะตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ อันจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

2.7) ผลการพิจารณาย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู รอบที่ 1 พ.ศ. 2564 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศึกษา เขต 9 หรือปัจจุบันคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า มีตำแหน่งว่างรับย้าย 27 ตำแหน่ง แต่ไม่สามารถดำเนินการรับย้ายได้เต็มตามจำนวน โดยมีตำแหน่งว่าง 2 ตำแหน่ง จากเหตุไม่มีผู้เขียนย้าย<sup>40</sup>

จากข้อมูลผลการพิจารณาย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู ดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น แสดงให้เห็นถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านจังหวะชีวิต กล่าวคือ ครูหรือบุคลากรทางการศึกษา ควรมีความสมดุลระหว่างการทำงานกับบทบาทด้านอื่นในชีวิต มีกรอบเวลาการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถจัดสรรเวลาให้แก่ครอบครัวได้อย่างเหมาะสมสัมพันธ์กับช่วงเวลาชีวิตของสมาชิกในครอบครัว มีเวลาให้แก่ตนเองในการพักผ่อนและใช้ชีวิตในด้านอื่น ๆ ตามสมควร

2.8) สภาวะการณ์ความจำเป็นด้านการเงินของครู พิจารณาได้จากจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสุพรรณบุรี ปี 2564 มีจำนวนเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี นอกจากนี้ยังพบว่าสมาชิกกลุ่มที่เป็นหนี้ 9,800 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 83.95 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด<sup>41</sup> ดังแสดงในตารางที่ 5

จากข้อมูลสภาวะการณ์ความจำเป็นด้านการเงินของครู แสดงให้เห็นถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม กล่าวคือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรได้รับค่าจ้างในรูปของเงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใชตัวเงินอย่างเพียงพอและยุติธรรมที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคม

ตารางที่ 5 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสุพรรณบุรี ระหว่างปี 2560 – 2564

ประเภทสมาชิก	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
สมาชิกสามัญ	10,074	10,299	10,613	10,949	11,121
สมาชิกสมทบ	314	392	446	497	553
รวม	10,388	10,691	11,059	11,446	11,674

<sup>40</sup> สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี, การพิจารณาย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู รอบที่ 1 พ.ศ. 2564, เข้าถึงเมื่อ 1 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.moesuphan.in.th/2021/16-3-64/>

<sup>41</sup> สหกรณ์ออมทรัพย์ครูสุพรรณบุรี, “รายงานกิจการประจำปี 2564,” 21 ธันวาคม 2564.

และ 2.9) สภาวะการณ์ด้านสุขภาพของครู พิจารณาได้จากรายงานการจ่ายเงินกองทุน สงเคราะห์ศพสมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์ครูสุพรรณบุรี โดยพบว่าสมาชิกถึงแก่กรรมในปี 2564 จำนวน 94 ราย และจ่ายเงินให้กับทายาทแล้วเสร็จไป จำนวน 69 ราย ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจาก โรคมะเร็งชนิดต่าง ๆ จำนวน 22 ราย<sup>42</sup> หรือคิดเป็นร้อยละ 31.88 ของจำนวนทายาทสมาชิกที่ได้รับ เงินสงเคราะห์

จากข้อมูลสภาวะการณ์ด้านสุขภาพของครู แสดงให้เห็นถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้าน สภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย กล่าวคือ ปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ในสถานศึกษาควรมี ความสะดวกสบายและความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงานของครู รวมถึงปริมาณงานที่ครูได้รับ ความ เหนื่อยล้า และระยะเวลาการปฏิบัติงานควรอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพกาย และสุขภาพจิตของครู

3) ด้านคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ พิจารณาจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร จัดการการศึกษาต่อผู้เรียนโดยตรง ดังนี้

3.1) ด้านกระบวนการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พิจารณาจากรายงานสถิติการดำเนินงาน ค้ำครองและช่วยเหลือเด็กนักเรียน ปีงบประมาณ 2564 โดยศูนย์เฉพาะกิจค้ำครองและช่วยเหลือเด็ก นักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี (ฉก.ชน.สพม.สุพรรณบุรี) พบว่ามีเหตุ ร้องเรียนในกรณีต่าง ๆ เช่น นักเรียนถูกล่วงละเมิดทางเพศ ภาวะจิตเวชสมาธิสั้น ภาวะจิตเวชเสี่ยง ซึมเศร้า พฤติกรรมไม่เหมาะสมหนีเรียน บุหรี่หรือสารเสพติด ชู้สาว ทะเลาะวิวาทหรือก้าวร้าว อุบัติเหตุทางถนนบาดเจ็บหรือเสียชีวิต อุบัติเหตุทางน้ำจมน้ำเสียชีวิต ประสบอัคคีภัยบ้านนักเรียน จำนวน 51 ราย ทั้งนี้พบว่าการร้องเรียนกรณีไม่ได้รับความเป็นธรรมทางการศึกษา ใน ปีงบประมาณดังกล่าว<sup>43</sup>

<sup>42</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>43</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี, ศูนย์เฉพาะกิจค้ำครองและช่วยเหลือ เด็กนักเรียน, “รายงานสถิติการดำเนินงานค้ำครองและช่วยเหลือเด็กนักเรียน ปีงบประมาณ 2564,” 4 ตุลาคม 2564.



ตารางที่ 6 รายงานสถิติการดำเนินงานคุ้มครองและช่วยเหลือเด็กนักเรียน ปีงบประมาณ 2564 โดยศูนย์เฉพาะกิจคุ้มครองและช่วยเหลือเด็กนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

เหตุ/กรณี	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม (ราย)
	ต.ค.-ธ.ค.63 (ราย)	ม.ค.-มี.ค.64 (ราย)	เม.ย.-มิ.ย.64 (ราย)	ก.ค.-ก.ย.64 (ราย)	
1. กรณีถูกละเมิดทางเพศ ระหว่างบุคคลอื่นกับเด็ก	8	-	-	-	8
2. กรณีไม่ได้รับความเป็นธรรมทางการศึกษา	-	-	-	-	-
3. กรณีอื่น ๆ	27	15	-	1	43
รวม	36	15	0	1	51

จากข้อมูลด้านกระบวนการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ที่บ่งชี้ถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษา ทั้งครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน และทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และสื่อสารเป้าหมายการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจได้ รวมถึงการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ส่งเสริม และพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ตลอดจนร่วมกันป้องกันปัญหาหรือสิ่งไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานของสถานศึกษา

3.2) ผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ต่อการจัดการศึกษาของจังหวัดสุพรรณบุรี แสดงให้เห็นว่ามีอุปสรรค เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อย ทำให้นโยบายเปลี่ยนแปลงตาม ส่งผลต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่ขาดความต่อเนื่อง

ไม่เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม แนวโน้มประชากรวัยเรียนลดลง ส่งผลให้นักเรียนลดลง จึงมีสถานศึกษาขนาดเล็กเพิ่มขึ้น<sup>44</sup>

จากข้อมูลปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกต่อการจัดการศึกษาของจังหวัดสุพรรณบุรี แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ที่บ่งชี้ถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ทักษะด้านเทคนิค กล่าวคือ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการทำความเข้าใจงานและสามารถอธิบายชี้แนะ แนะนำแนวทางการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ และทักษะด้านการตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการรับรู้และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้อง ตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมได้อย่างทัน่วงที

และ 3.3) ผลการดำเนินการตามประเด็นนโยบาย ซึ่งสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ได้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายการตรวจราชการและติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 โดยมีข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารในการดำเนินการตามประเด็นนโยบาย เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักให้กับครูผู้สอนในการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาควรติดต่อประสานงานวิทยากรในสาขาอาชีพอื่น ๆ มาให้ความรู้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงศักยภาพที่เกิดจากการเรียนรู้ สู่ชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรลดอัตราส่วนของครูกับผู้เรียน เพื่อให้สามารถดูแลนักเรียนได้อย่างทั่วถึงและทันเวลา สอดคล้องกับความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องมีความพร้อมทั้ง 4 ด้าน คือ คุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะที่จำเป็น บทบาทหน้าที่ และมีคุณธรรมจริยธรรม<sup>45</sup>

จากข้อมูลผลการดำเนินการตามประเด็นนโยบาย แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ที่บ่งชี้ถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด กล่าวคือ ผู้บริหารควรมองเห็นภาพรวมของงานในส่วนย่อยของสถานศึกษาและปัจจัยแวดล้อมโดยรอบ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานได้อย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาท่ามกลางนโยบายที่อาจเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ

<sup>44</sup> สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี, แผนพัฒนาการศึกษา (พ.ศ.2563 – 2565).

<sup>45</sup> สำนักงานศึกษาธิการภาค 3, รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายการตรวจราชการและติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (กรณีปกติ) รอบที่ 1 เขตตรวจราชการที่ 3, เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก [t.ly/YRjK](http://t.ly/YRjK)

สภาพปัญหาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรีข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน คุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา และคุณภาพของการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นปัญหาที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ โดยใช้ปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ได้รับจัดสรรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
2. เพื่อทราบคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

#### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับใด
2. คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับใด
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
2. คุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาจะใช้ลักษณะการจัดการเชิงระบบของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มีแนวคิดว่าคุณลักษณะขององค์การเชิงระบบ ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการ (transformation process) และผลผลิต (outputs) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปไม่ได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวงจร หากส่วนใดส่วนหนึ่งมีปัญหา ก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นมีปัญหาไปด้วย โดยธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบดำรงคงอยู่ไปได้ นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (environment) ทั้งภายนอกและภายในขององค์กร และสร้างผลผลิตกลับคืนมา<sup>46</sup> ในระบบการบริหารจัดการศึกษา ปัจจัยนำเข้า (inputs) คือ นโยบาย บุคลากร (ทักษะการบริหารของผู้บริหาร) งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อนำปัจจัยสู่กระบวนการ (transformation process) ที่ของโรงเรียน คือ กระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การบริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศการเรียนการสอน ให้ได้ผลผลิต (outputs) คือ คุณภาพนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และความพึงพอใจของบุคลากร (คุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครู) โดยมีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม (context) ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และภูมิศาสตร์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้

---

<sup>46</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational administration: Concepts and practices**, 6th ed. (California: Wadsworth, 2012), 20-22.

วิเคราะห์แล้วพบว่าทฤษฎีที่นำมาใช้ศึกษานี้มีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์การ โดยแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีนักวิชาการได้ให้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารอย่างหลากหลายด้วยกัน ดังนี้ แคทซ์ (Katz) ได้ชี้ให้เห็นถึงประเภทของทักษะสามอย่าง (three-skill approach) คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะด้านมนุษย (human skills) และ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills)<sup>47</sup> ด้านเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวถึงมีทักษะสำหรับผู้บริหารหลายประการดังนี้ 1) ทักษะด้านการเป็นผู้นำ 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะด้านบริหารงานบุคคล 4) ทักษะด้านเทคนิค 5) ทักษะด้านการศึกษา 6) ทักษะด้านการสร้างความคิด 7) ทักษะด้านการประเมินผล<sup>48</sup> ส่วนเดรดและโรว์ (Drake and Roe) เสนอว่าทักษะที่จำเป็นมี 5 ทักษะ คือ 1) ทักษะความรู้ความคิด (cognitive skills) 2) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) 4) ทักษะด้านมนุษย (human skills) 5) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills)<sup>49</sup> ด้านปีเตอร์สัน และฟลีต (Peterson and Fleet) ได้นำเสนอทักษะการบริหารดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านการวิเคราะห์ (analytic skill) 3) ทักษะด้านการตัดสินใจ (decision making skill) 4) ทักษะด้านมนุษย (human skill) 5) ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skill) 6) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) 7) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) 8) ทักษะด้านการวิเคราะห์ (diagnostic skill) 9) ทักษะด้านความยืดหยุ่น (flexible skill) และ 10) ทักษะด้านการบริหารงาน (administrative skill)<sup>50</sup> ส่วนกริฟฟิน (Griffin) ได้กล่าวว่าทักษะการจัดการพื้นฐานนั้นประกอบไปด้วย 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย

<sup>47</sup> Robert L. Katz, “Skills of an effective administrator,” **Harvard Business Review**, (September 1974): 90–102, accessed February 24, 2022, available from <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

<sup>48</sup> Thomas Sergiovanni and Robert J. Strarat, **Supervision human perspective**, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1983), 119-120.

<sup>49</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The principalship**, 6th ed. (New York: Macmillan, 2003), 29-30.

<sup>50</sup> James Hayton, **Leadership and management skills in UK SMEs: Measuring associations with management practices and performance** (London: Department for Business Innovation and Skills, 2015), 13.

(diagnostic skills) 5) ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skills) 6) ทักษะด้านการตัดสินใจ (decision-making skills) และ 7) ทักษะด้านการบริหารเวลา (time-management skills)<sup>51</sup> ส่วน ดุบริน (Dubrin) ได้กล่าวไว้ว่าทักษะการบริหารมีดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skills) และ 5) ทักษะด้านนโยบาย (political skills)<sup>52</sup> ส่วนสตีเฟน (Stephen) ได้กล่าวถึงทักษะการบริหารว่ามีดังนี้ 1) ทักษะทางเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal skills) 3) ทักษะความคิด (conceptual skills) 4) ทักษะการสื่อสาร (communication skills) 5) ทักษะการบริหารเวลา (time-management skills) และ 6) ทักษะการตัดสินใจ (decision-making skills)<sup>53</sup> ด้านพิมพ์พร จารุจิตร กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นหลากหลายประการที่ต้องมีในผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะการนิเทศและการสอน (supervision and instructional skills) 3) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) 4) ทักษะเชิงความคิดรวบยอด (conceptual skills) 5) ทักษะเชิงธุรกิจ (business skills) 6) ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (lifelong learning skills) 7) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ (computer skills) 8) ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (foreign language skills) 9) ทักษะทางการเมือง (political skills) 10) ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ (resource management skills) 11) ทักษะทางด้านอารมณ์ (emotional intelligence) 12) ทักษะในการจัดการตนเอง (self-management skills) 13) ทักษะในการจัดการอาชีพ (career management skills) 14) ทักษะในการวัดและประเมินผลงาน (assessment and evaluation skills) 15) ทักษะการบริหารความเปลี่ยนแปลง (change management skills) 16) ทักษะการชักจูง (persuasion skills) และ 17) ทักษะการวิจัย (research skills)<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Ricky W. Griffin, **Management principles and practices**, 11th ed. (Canada: Nelson Education Press, 2013), 13-15.

<sup>52</sup> Andrew J. Dubrin, **Essentials of management**, 9th ed. (Mason: Cengage Learning Press, 2012), 17-19.

<sup>53</sup> Stephen J. Skripak, **Fundamentals of business**, 2nd ed. (Virginia: VT Press, 2018), 175-177.

<sup>54</sup> พิมพ์พร จารุจิตร, **ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21** (อุตรธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี, 2559), 202-205.

ในส่วนของคุณภาพชีวิตการทำงานของครุณัน ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวถึงหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานไว้หลายทศวรรษด้วยกัน ดังนี้ วอลตัน (Walton) ได้สรุปประเด็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานว่ามี 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (adequate and fair compensation) 2) สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย (safe and healthy working conditions) 3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (opportunity to use and develop human capacities) 4) โอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ (opportunity to growth and security) 5) การบูรณาการทางสังคม (social integration in the work organization) 6) ประชาธิปไตยในการทำงาน (constitution in the work organization) 7) จังหวะชีวิต (work and total life space) และ 8) ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน (social relevance of work life)<sup>55</sup> ด้านเดลามอตต์และเทเคซาวา (Delamotte and Takazawa) ได้เสนอองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ ดังนี้ 1) เป้าหมายที่เป็นแนวปฏิบัติ (traditional goals) 2) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในการทำงาน (fair treatment at work) 3) อำนาจในการตัดสินใจ (influence of decisions) 4) ความน่าท้าทายของงาน (challenge of work content) และ 5) ชีวิตการทำงาน (work life)<sup>56</sup> ด้านเซอร์จี้ และคนอื่น ๆ (Sirgy and others) ได้ร่วมกันสรุปเป็นความต้องการหลัก 7 ประการ ดังนี้ 1) ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย 2) ความต้องการด้านเศรษฐกิจและครอบครัว 3) ความต้องการทางสังคม 4) ความต้องการความยกย่อง 5) ความต้องการความแท้จริง 6) ความต้องการด้านความรู้ และ 7) ความต้องการด้านสุนทรียภาพ<sup>57</sup> ขณะที่คาสิโอ (Casio) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee participation) 2) การพัฒนาวิชาชีพ (career development) 3) การจัดการความขัดแย้ง (conflict resolution) 4) การสื่อสาร (communication) 5) สุขภาพ (wellness) 6) ความปลอดภัยในการทำงาน (job security) 7) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย (a safe environment) 8) ค่าตอบแทนที่เหมาะสม (equitable

---

<sup>55</sup> Richard E. Walton, "Quality of working life: What is it," **Sloan management review** 15, 1 (Fall 1973): 11-21.

<sup>56</sup> Yves Delamotte and Shin-ichi Takezawa, **Quality of work life in international perspective** (Geneva: International Labor Office, 1984), 11.

<sup>57</sup> Joseph M. Sirgy and others, "A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories," **Social Indicators Research** 55 (September 2001): 241-302.

compensation) และ 9) ความภาคภูมิใจ (pride)<sup>58</sup> ขณะที่ฮิวส์ และคัมมิงส์ (Huse and Cummings) ได้กำหนดองค์ประกอบของคุณภาพชีวิต ดังต่อไปนี้ 1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม (adequate and fair compensation) 2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและมีความปลอดภัย (safe and healthy environment) 3) โอกาสในการพัฒนาโอกาสในความสามารถของบุคคล (opportunity to use and develop human capacities) 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (opportunity to growth and security) 5) บูรณาการทางสังคม (social integration) 6) ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน (constitutions) 7) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (total life space) และ 8) การปฏิบัติงานในสังคม (social relevance)<sup>59</sup>

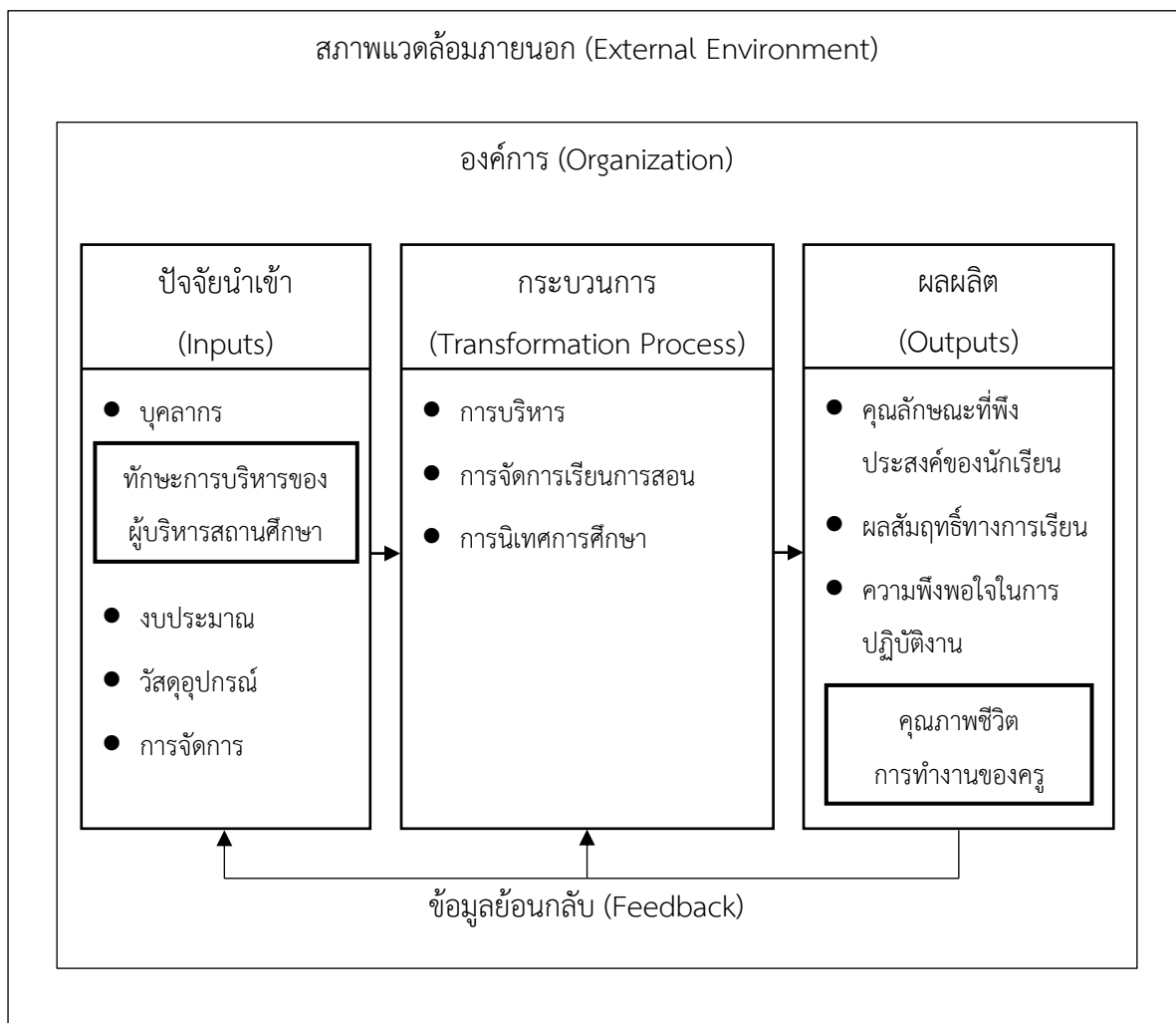


---

<sup>58</sup> Wayne F. Casio, **Managing human resources productivity quality of work life profits**, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006), 24-25.

<sup>59</sup> Edgar F. Huse and Thomas E. Cummings, **Organization Development and change**, 4th ed. (Minnesota: West Publishing, 1989), 198-199.





แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational administration: Concepts and practices**, 6th ed. (California: Wadsworth, 2012), 21.

: Ricky W. Griffin, **Management principles and practices**, 11th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2013), 13-15.

: Richard E. Walton, "Quality of working life: What is it," **Sloan management review** 15, 1 (Fall 1973): 11-21.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัยโดยมุ่งที่จะศึกษาเพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งในส่วนของทักษะการบริหารของผู้บริหาร ผู้วิจัยใช้แนวคิดของกริฟฟิน (Griffin) ซึ่งได้สรุปทักษะการบริหารของผู้บริหารไว้ 7 ด้าน ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skills) 5) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (communication skills) 6) ทักษะด้านการตัดสินใจ (decision-making skills) และ 7) ทักษะด้านการบริหารเวลา (time-management skills)<sup>60</sup> ในส่วนของคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของวอลตัน (Walton) ได้กล่าวถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานว่ามี 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (adequate and fair compensation) 2) สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องปลอดภัยและปลอดภัย (safe and healthy working conditions) 3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (opportunity to use and develop human capacities) 4) โอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ (opportunity to growth and security) 5) การบูรณาการทางสังคม (social integration in the work organization) 6) ประชาธิปไตยในการทำงาน (constitution in the work organization) 7) จังหวะชีวิต (work and total life space) และ 8) ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน (social relevance of work life)<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Ricky W. Griffin, **Management principles and practices**, 11th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2013), 13-15.

<sup>61</sup> Richard E. Walton, "Quality of working life: What is it," **Sloan management review** 15, 1 (Fall 1973): 11-21.

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )	คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ( $Y_{tot}$ )
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะด้านเทคนิค (<math>X_1</math>)</li> <li>2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (<math>X_2</math>)</li> <li>3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (<math>X_3</math>)</li> <li>4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (<math>X_4</math>)</li> <li>5. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (<math>X_5</math>)</li> <li>6. ทักษะด้านการตัดสินใจ (<math>X_6</math>)</li> <li>7. ทักษะด้านการบริหารเวลา (<math>X_7</math>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (<math>Y_1</math>)</li> <li>2. สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย (<math>Y_2</math>)</li> <li>3. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (<math>Y_3</math>)</li> <li>4. โอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ (<math>Y_4</math>)</li> <li>5. การบูรณาการทางสังคม (<math>Y_5</math>)</li> <li>6. ประชาธิปไตยในการทำงาน (<math>Y_6</math>)</li> <li>7. จังหวะชีวิต (<math>Y_7</math>)</li> <li>8. ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน (<math>Y_8</math>)</li> </ol>

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Ricky W. Griffin, **Management principles and practices**, 11th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2013), 13-15.

: Richard E. Walton, "Quality of working life: What is it," **Sloan management review** 15, 1 (Fall 1973): 11-21.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ความรู้ความสามารถส่วนบุคคลในการกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน อันเกิดจากการจัดการกระบวนการทางความคิด การเลือกใช้ข้อมูล การตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามความเหมาะสมในแต่ละระดับงาน นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างคุ้มค่าตามระยะเวลาที่กำหนดด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย 5) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร 6) ทักษะด้านการตัดสินใจ และ 7) ทักษะด้านการบริหารเวลา

**คุณภาพชีวิตการทำงานของคน** หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับทุกสิ่งเกี่ยวข้องกับงานและชีวิตส่วนตัวที่จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจทั้งทางด้านร่างกายและด้านจิตใจ อันส่งผลให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีความสุขและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ 1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม 2) สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย 3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล 4) โอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ 5) การบูรณาการทางสังคม 6) ประชาธิปไตยในการทำงาน 7) จังหวะชีวิต และ 8) ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน

**สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี** หมายถึง โรงเรียนของรัฐบาลที่เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 32 แห่ง

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในครั้งนี ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ส่วนที่ 2 คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ส่วนที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

ความสำเร็จในการบริหารงานหน่วยงาน หรือองค์การ หรือสถานศึกษาสามารถพิจารณาได้จากความสำเร็จและประสิทธิผลของหน่วยงานหรือองค์การหรือสถานศึกษานั้น และความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนสามารถวัดได้จากประสิทธิผลของการจัดการศึกษาในโรงเรียน องค์ประกอบของความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารประการหนึ่ง ได้แก่ ทักษะการบริหารงาน ซึ่งเกิดจากการนำความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มาดำเนินการจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงไม่ได้เกิดจากการมีสามัญสำนึกที่มีต่อความรับผิดชอบประสิทธิภาพ

#### ความหมายของทักษะการบริหาร

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาทักษะการบริหารถูกปรับเปลี่ยน แก้ไขแนวทาง และกระบวนการไปตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ความหมายของทักษะการบริหารนั้นถูกเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการบริหาร ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายจากนักทฤษฎี นักวิชาการและหน่วยงานของภาครัฐ มีดังนี้

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้กล่าวถึงการบริหารไว้ว่า เป็นกระบวนการของการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นและหรือโดยผู้อื่น เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>62</sup>

เซอร์โต และเซอร์โต (Certo and Certo) ได้ร่วมกันให้ความหมายของทักษะการบริหารว่า หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกระบวนการขั้นตอนปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

---

<sup>62</sup> Thomas J. Sergiovanni, *Educational governance and administration* (New Jersey: Prentice-Hall, 1980), 5.

ด้วยการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรนั้นด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ ทักษะการบริหารของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร<sup>63</sup>

กริฟฟิน (Griffin) ได้ให้ความหมายของ ทักษะการบริหาร หมายถึง ชุดหรือกลุ่มของหน้าที่ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันในด้านบทบาทเชิงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาทเชิงข้อมูล และบทบาทเชิงการตัดสินใจ เพื่อกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างคุ้มค่าและเพื่อให้ได้ประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพบนการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการวินิจฉัย ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการตัดสินใจ และทักษะด้านการบริหารเวลา<sup>64</sup>

ลูเซียร์และคิมเบล (Lussier and Kimball) ได้ให้ความหมายของทักษะการผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถที่ทุกคนต้องการซึ่งมีส่วนช่วยในการบริหารจัดการ ทั้งทักษะด้านเทคนิค ทักษะส่วนบุคคล ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านแนวคิดและการตัดสินใจ มีความต้องการที่แตกต่างกันไปตามระดับการจัดการ และกำหนดความต้องการทักษะในแต่ละระดับตามความเหมาะสมตามแต่ละระดับการบริหาร แต่ในการบริหารจัดการทักษะนี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร<sup>65</sup>

เฮย์ตัน (Hayton) ได้ให้ความหมายทักษะการบริหาร หมายถึง เป็นความสามารถในการปฏิบัติตามนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบและจัดการให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการวางกลยุทธ์ และการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญของประสิทธิภาพและการเติบโต<sup>66</sup>

ริชแมน (Richman) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหาร หมายถึง เป็นความสามารถที่ช่วยให้ทำโครงการได้เสร็จตามกำหนดเวลาด้วยงบประมาณที่มีและเป็นไปตามข้อกำหนด อีกทั้งยังช่วยให้บรรลุเป้าหมายอื่น ๆ ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและความคุ้มค่า มีความเป็น

<sup>63</sup> Sumuel C. Certo and Trevis S. Certo, **Modern management concepts and skills**, 12th ed. (Indiana: Pearson, 2012), 31.

<sup>64</sup> Ricky W. Griffin, **Management principles and practices**, 11th ed. (Canada: Nelson Education Press, 2013), 11-13.

<sup>65</sup> Robert N. Lussier and David C. Kimball, **Applied sport management skills**, 2nd ed. (Washington D.C.: Printer Sheridan Books Press, 2014), 17.

<sup>66</sup> James Hayton, **Leadership and management skills in UK SMEs: Measuring associations with management practices and performance** (London: Department for Business Innovation and Skills, 2015), 14.

เอกลักษณ์ เพื่อให้วัตถุประสงค์ของงานชัดเจนขึ้น ตลอดจนการหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้น<sup>67</sup>

เวทเทิน และคาเมรอน (Whetten and Cameron) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการกำหนดลักษณะการจัดการที่แตกต่างจากลักษณะการจัดการประเภทอื่น การจัดการพฤติกรรม ไม่ใช่คุณลักษณะหรือบุคลิกภาพ แต่เป็นรูปแบบการจัดการที่ประกอบด้วย ชุดความสามารถของการกระทำส่วนบุคคล ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แน่นอน ผู้อื่นสามารถสังเกตเห็นความสามารถนี้ได้ แตกต่างจากคุณลักษณะที่เป็นจิตใจเพียงอย่างเดียวหรือฝังอยู่ในบุคลิกภาพ ซึ่งผู้ที่มีรูปแบบและบุคลิกที่แตกต่างกันอาจใช้ความสามารถที่แตกต่างกันออกไป แต่มีชุดความสามารถหลักของคุณลักษณะที่สังเกตได้จากประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น<sup>68</sup>

สมคิด บางโม ได้กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารนั้นเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยอาจจำเป็นต้องอาศัยคนอื่นเป็นผู้กระทำหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย และส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ<sup>69</sup>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้ให้ความหมายคำว่าทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการจัดกิจกรรมในกระบวนการเรียนรู้ ยึดหลักการเรียนรู้จากสิ่งใกล้ตัวที่นักเรียนรู้จักและคุ้นเคย ได้แก่ แหล่งเรียนรู้ทั้งด้านกายภาพ ชีวภาพและวิถีชุมชน เป็นสถานการณ์กระตุ้นให้เกิดคำถาม อยากรู้พร้อมคาดเดาคำตอบ โดยอาศัยทักษะการสังเกตตามกระบวนการวิทยาศาสตร์<sup>70</sup>

พิมพ์พร จารุจิตร ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงและสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษารวมถึงผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ไม่สามารถหยุดพัฒนาตนเองได้ หากแต่ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพร้อมให้กับตนเองและองค์กรของตนที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว ทั้งยังมีกระแสไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร อิทธิพล

<sup>67</sup> Larry Richman, *Improving your project management skills*, 2nd ed. (New York: AMACOM Press, 2015), 4.

<sup>68</sup> David A. Whetten and Kim S. Cameron, *Developing management skills*, 9th ed. (Washington D.C.: Pearson Education Press, 2016), 9.

<sup>69</sup> สมคิด บางโม, *องค์การและการจัดการ* (กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์, 2555), 76.

<sup>70</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *แนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะทางสาขาวิชาชีพ*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร แห่งประเทศไทย, 2558), 2.

ของเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง นวัตกรรมและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี รวมถึงกระแสวัฒนธรรมที่หลากหลาย ที่ล้วนส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งสิ้น<sup>71</sup>

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความรู้ความสามารถส่วนบุคคลในการกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน อันเกิดจากการจัดการกระบวนการทางความคิด การเลือกใช้ข้อมูล การตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามความเหมาะสมในแต่ละระดับงาน นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างคุ้มค่าตามระยะเวลาที่กำหนดด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

### หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

การบริหารและการจัดการในสถานศึกษาจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ในการบริหารงานที่ดีผู้บริหารที่มีความสามารถจำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์มากพอในการบริหาร ต้องมีการรับรองมาตรฐานวิชาชีพ และมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพที่ยึดถือ และปฏิบัติอย่างเคร่งครัด การบริหารงานจึงจะสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพได้ด้วยดี ทักษะการบริหารตามแนวคิดของวิชาการต่าง ๆ มีดังนี้

แคทซ์ (Katz) ได้ชี้ให้เห็นถึงประเภทของทักษะสามอย่าง (three-skill approach) ที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมี

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถใช้เครื่องมือ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานหรือเทคนิคต่าง ๆ ของสาขาเฉพาะอย่าง เช่น ศัลยแพทย์ นักวิศวกร นักดนตรีหรือนักบัญชีทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตของงานของพวกเขาผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านเทคนิคที่เพียงพอสำหรับ “ความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะที่เขาต้องรับผิดชอบอยู่”

<sup>71</sup> พิมพ์พร จารุจิตร, *ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21* (อุตรธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี, 2559), 202.



2. ทักษะด้านมนุษย (human skills) ทักษะทางด้านมนุษย หมายถึง ความสามารถทำงานร่วมกัน เข้าใจและงุใจบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็บบุคคลหรือกลุ่ม ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อควมมีประสิทธิภพในการเป็นผู้นำของกลุ่ม

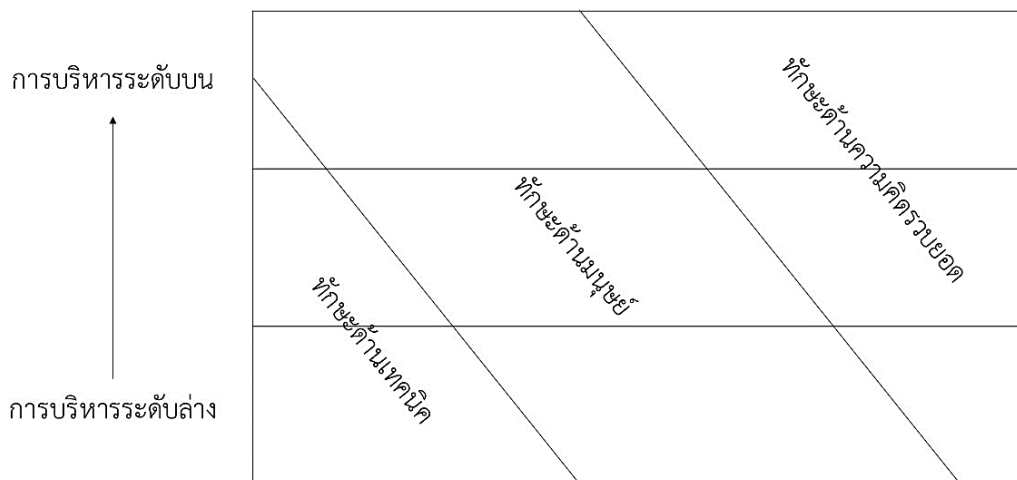
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถทางด้านสมอง การประสานงาน และการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์การ ทักษะทางด้านความคิดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์การโดยส่วนรวม และมีความเข้าใจว่าส่วนต่าง ๆ ขององค์การขึ้นอยู่กับส่วนอื่น ๆ อย่างไร และการเปลี่ยนแปลงของส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวมอย่างไร ผู้บริหารต้องการทักษะด้านความคิดรวบยอดที่เพียงพอในการพิจารณาว่าปัจจัยต่าง ๆ ของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งมีความเกี่ยวข้องระหว่างกันอย่างไร เพื่อให้การกระทำของเขาเป็นผลดีกับองค์การ<sup>72</sup>

นอกจากนี้ แคทซ์ (Katz) ยังเสนอแนะว่าการใช้ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านนี้ จะมากน้อยแตกต่างกันไป โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นตำแหน่งที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ตัดสินใจและอนาคตขององค์การซึ่งต้องมีและใช้ทักษะด้านมโนภพมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ประสานงานนโยบายของหน่วยเหนือไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงานอื่น ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงใช้ทักษะด้านมนุษยมากกว่าด้านอื่น ส่วนผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติโดยตรงเพื่อสร้างงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานบังคับบัญชา จึงต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมากกว่าทักษะด้านอื่น ๆ และมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Robert L. Katz, "Skills of an effective administrator," **Harvard Business Review**, (September 1974): 90–102, accessed February 24, 2022, available from <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

<sup>73</sup> Robert L. Katz, "Skill of effective administrator," **Harvard Business Review** 33 (January–February 1955): 22-42.



แผนภูมิที่ 3 ทักษะทั้ง 3 ด้านในการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz)

ที่มา : Robert L. Katz, "Skill of effective administrator," *Harvard Business Review* 33 (January – February 1955): 33-42.

เซอร์จิโอวานนี และสตาร์เรท (Sergiovanni and Strarat) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะสำหรับผู้บริหารหลายประการดังนี้

1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน และการประเมินผล ทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจเป็นต้น ทักษะการเป็นผู้นำถือว่าเป็นยุทธวิธีการจัดการกับทุกสถานการณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายที่ผลงานขององค์การหรือหน่วยงานนั้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ในบางครั้งอาจจะเรียกว่า ทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงานการแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคนการจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน

3. ทักษะด้านบริหารงานบุคคล เป็นความสามารถทางการสนับสนุนพัฒนาบุคคลให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพ

4. ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ ทักษะในการจัดหา การซื้อ การจ้าง การเงินและการบัญชีงานสารบรรณ งานบุคคล และการจัดระบบงาน

5. ทักษะด้านการศึกษา ได้แก่ ทักษะการสอน การวัดผลการศึกษา การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์

6. ทักษะด้านการสร้างความคิด เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

7. ทักษะด้านการประเมินผล เป็นความสามารถด้านการประเมินผล ซึ่งอาจประเมินได้โดยการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต<sup>74</sup>

แอนโทนี่ (Anthony) ได้กล่าวถึงทักษะทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมาย (goal setting) เป้าหมายของงานที่มีคุณค่าจะต้องเกิดการร่วมมือกำหนดระหว่างบุคคล 3 ฝ่ายคือ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องทำงานในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย ประนีประนอมในการตั้งเป้าหมายให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับทุกฝ่าย

2. ภาวะผู้นำ (leadership) ภาวะผู้นำคือการทำให้คนอื่นทำในสิ่งที่เขาอยากให้ทฤษฎีแบบภาวะผู้นำมีอยู่หลายแบบ แต่ไม่มีแบบใดที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรพยายามเปลี่ยนแปลงแบบภาวะของผู้นำจากความเผด็จการไปสู่แบบที่มีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย

3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (problem solving and decision) ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงสิ่งที่จะต้องตัดสินใจ ต้องเข้าปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเข้าถึงแก่นของปัญหาเพื่อพัฒนาการตัดสินใจที่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องไม่เสียเวลากับการแก้ปัญหาเล็กๆ น้อยๆ แต่ก็จะไม่ให้ความสนใจเฉพาะปัญหาที่สำคัญเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องไม่เลื่อนการแก้ปัญหานั้นออกไปและจะต้องตัดสินใจในแนวที่มุ่งว่าจะได้ดีที่สุด ผู้บริหารไม่ควรมอบอำนาจการตัดสินใจทั้งหมดให้แก่คณะกรรมการ

4. การติดต่อสื่อสาร (communication) การติดต่อสื่อสารก็คือการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและความเห็นจากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่ง ทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีมี 3 องค์ประกอบ คือ ความเข้าใจผู้อื่น (empathy) การใช้สื่อที่เหมาะสม (appropriate media) และทักษะในการฟัง (listening skill) ผู้บริหารที่เข้าใจทักษะเหล่านี้จะไม่พบความยุ่งยากในการบริหารงาน

5. การสอนแนะและการให้คำปรึกษา (coaching and counseling) ผู้บริหารต้องเป็นผู้สอนแนะและให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในองค์กร เพราะในภารกิจในการบริหารย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ ทั้งปัญหาระหว่างบุคคลและปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยปกติแล้วทักษะที่ใช้ในการให้คำปรึกษาควรจะได้ใช้เฉพาะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการสอน

<sup>74</sup> Thomas Sergiovanni and Robert J. Stratat, **Supervision human perspective**, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1983), 119-120.

แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการแนะนำ และการกระตุ้นจะต้องให้คำชมเชยและให้สิ่งจูงใจอื่นๆ เมื่อเขาปฏิบัติงานดี และต้องคัดค้านหรือต่อต้านเมื่อการปฏิบัติงานเกิดปัญหาขึ้น

6. การจัดการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้ง (managing change and conflict) การเปลี่ยนแปลงนั้นมิได้อยู่เกือบทุกบทบาทของการบริหาร ผู้บริหารมีความสามารถจะต้องตระหนักในเรื่องของความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี และจะต้องหาทางจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะขัดขวางและต่อต้านการทำงาน ผู้บริหารควรใช้วิธีการใช้แนวทางและกำกับกับการเปลี่ยนแปลง การจัดการเปลี่ยนแปลงควรมุ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและผู้บริหาร บรรลุความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจำนวนมากมักกลายเป็นความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี สำหรับองค์กรผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องจัดการความขัดแย้งในแนวทางที่สร้างสรรค์มากกว่าเฉยเมยหรือการกำจัดมันออกไป

7. ทักษะการเมือง (political skill) เป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารเพื่อการหลบหลีกเพื่อลดความล่าช้าและเพื่อการทำงานให้เร็วขึ้น ทักษะนี้มีความจำเป็นและเป็นที่ต้องการขององค์กรทุกรูปแบบ ตัวอย่างทักษะทางการเมืองบางอย่าง เช่น การตัดสินใจร่วมกัน การเจรจาต่อรอง การประนีประนอมการล้างแค้น การข่มขู่ เป็นต้น

8. การบริหารเวลา (managing time) เวลาอาจถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่จำเป็นหรืออาจถูกมองว่าเป็นข้อจำกัดที่นำกล้วต่อการปฏิบัติงานทางการบริหาร ผู้บริหารจะต้องจัดการกับเวลาของตนเองให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องเอาใจจริงเอาใจกับการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

9. การประเมินผลและการให้รางวัล (evaluating and rewarding) ผู้บริหารที่ตระหนักในเรื่องนี้จะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินผลและการให้รางวัล<sup>75</sup>

แฮริส (Harris) ได้พัฒนาจากทักษะการบริหารของ แคทซ์ (Katz) ให้สามารถใช้งานได้ง่ายและใช้ได้กับงานหลาย ๆ ด้าน ประกอบด้วย 3 ทักษะ

1. ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) เป็นการมองเห็นภาพรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การสังเคราะห์ การวิพากษ์วิจารณ์ และการรู้จักใช้คำถาม

2. ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) เป็นการรู้จักสังเกต รู้จักสัมภาษณ์ รู้จักเสนอ อภิปราย สะท้อนความรู้สึกของตนเอง และมีความเข้าใจผู้อื่น

3. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นการรู้จักฟัง พูด อ่าน เขียน จัดลำดับ การสาธิต การวาดภาพ เขียนแผนภูมิแสดง การคิดคำนวณ และเป็นประธานในที่ประชุมได้<sup>76</sup>

<sup>75</sup> William P. Anthony, **Management: Competencies and incompetencies** (California: Addison – Westley, 1984), 36-43.

สตีเยอร์ (Steer) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ต้องแสดงออกถึงทักษะ 3 แบบที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถที่ผู้บริหารมีความชำนาญ ในการใช้อุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติ กระบวนการ และเทคนิคพิเศษเฉพาะ รวมถึงความรู้ความชำนาญทางด้านการเงินการบัญชี รู้ขั้นตอนการผลิต ทักษะด้านนี้เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับสิ่งของ

2. ทักษะด้านมนุษย (human skills) เป็นทักษะที่แสดงออกถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับคน เข้าใจธรรมชาติของคน สามารถจูงใจคนให้ร่วมกันทำงาน สามารถทำงานเป็นทีม ทำให้องค์กรมีการทำงานกลุ่ม

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ในองค์การสามารถปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ<sup>77</sup>

คุนซ์และเวอริช (Koontz and Wehrich) ได้การศึกษาเกี่ยวกับทักษะในการจัดการ และความต้องการขององค์การ ควรมีทักษะ 4 ด้าน ทักษะ 3 ด้านแรก เป็นทักษะตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz) และได้ขยายแนวคิดเกี่ยวกับทักษะออกเป็น 4 ด้าน คือ ทักษะทางการออกแบบ (design skill) เป็นทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่มี ทักษะด้านการออกแบบก็จะสามารถใช้การออกแบบเพื่อแก้ไขปัญหาด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งให้ปัญหานั้นยุติลงได้<sup>78</sup>

บาร์ทอลและมาร์ติน (Bartol and Martin) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีนอกจากต้องมีความรู้ดีเป็นพื้นฐานแล้ว ยังต้องมีทักษะในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ คือ

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (technical skills) คือ ความสามารถของผู้บริหารที่สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจและประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ความชำนาญด้านบัญชีการเงิน การผลิต เครื่องจักร เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษย (human skills) คือ ทักษะทั่ว ๆ ไป เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำงานได้ทุกสถานภาพ การจูงใจ การสื่อสารที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้ดีบรรลุตามวัตถุประสงค์

<sup>76</sup> Ben M. Harris, **Supervision behavior in education** (New Jersey: Prentice-Hall, 1985), 33-42.

<sup>77</sup> Richard M. Steer, **Managing effective organization: An introduction** (Boston: A Division of Wadsworth, 1985), 33-35.

<sup>78</sup> Harold Koontz and Wehrich Heinz, **Essentials of management** (New York: McGraw-Hill, 1990), 6-7.

3. ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) คือ ความสามารถในการเชิงคิดวิสัยทัศน์ การมองภาพรวม ทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร<sup>79</sup>

จากแนวคิดของ แคทซ์ (Katz) ได้แก่ ทักษะทางด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะทางด้านมนุษย์ (human skills) และทักษะทางด้านความคิดรวบยอด (conceptual Skills) ซึ่งต่อมาเดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้เพิ่มเติมนอกจากทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ด้าน โดยเสนอว่า ทักษะที่จำเป็นมี 5 ทักษะ คือ

1. ทักษะความรู้ความคิด (cognitive skills) คือ ความรู้ความชำนาญในการใช้ความรู้ความคิด สติปัญญาและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน เพื่อพัฒนาระดับสมรรถนะให้สูงขึ้น

2. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) คือ ความสามารถและความชำนาญ เชี่ยวชาญ กิจกรรมเฉพาะทาง มีความคล่องแคล่วในวิธีการ การใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการทำกิจกรรม เพื่อผลสำเร็จของงาน โดยสามารถชี้แนะและแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษา ต้องมีความรู้ความเข้าใจทางการเรียนการสอน เป็นบุคคลสำคัญทางด้านวิชาการและเป็นผู้มีภูมิรู้ที่ดี

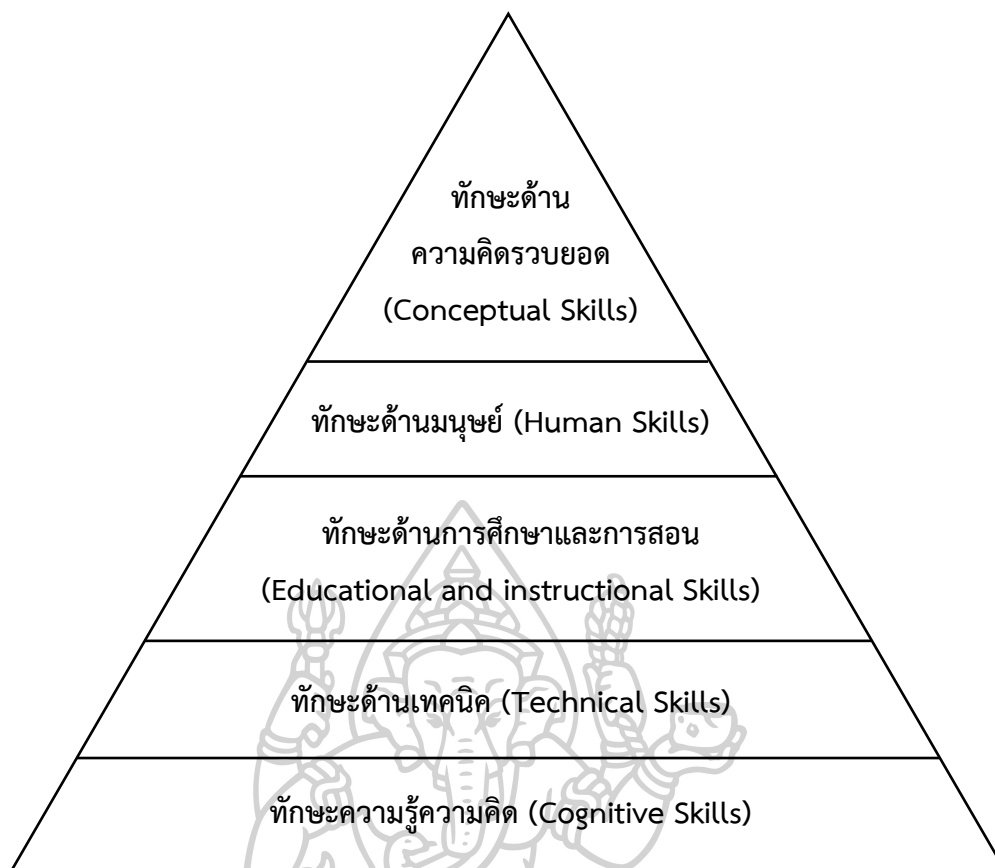
4. ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ สร้างพลังแห่งการทำงานร่วมกันของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) คือ ความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ของงานส่วนต่าง ๆ ในองค์กร และเข้าใจการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้<sup>80</sup>

ทักษะการบริหารตามแนวคิดของ เดรกและโรว์ (Drake and Roe) สามารถแสดงเป็นแผนภูมิประกอบได้ดังนี้

<sup>79</sup> Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **Management**, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1994), 16.

<sup>80</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The principalship**, 6th ed. (New York: Macmillan, 2003), 29-30.



แผนภูมิที่ 4 ทักษะการบริหารตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe)

ที่มา : Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The principalship**, 6th ed. (New York: Macmillan, 2003), 29-30.

ดาฟต์ (Daft) กล่าวถึงทักษะการบริหารงานของผู้บริหารว่า มีความหลากหลายและซับซ้อนเป็นอย่างมาก จึงจำเป็นต้องใช้ทักษะที่หลากหลายซึ่งจำเป็นสำหรับการวางแผน การจัดระเบียบ การเป็นผู้นำ และการควบคุม ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจและพัฒนาตนเองให้มีทักษะการบริหารอันประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ดังนี้

1. ทักษะความคิด (conceptual skills) คือ ความสามารถในการคิดและมองเห็นภาพรวมขององค์การ ตลอดจนความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนในองค์การด้วย ทักษะความคิดเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในด้านการคิด การประมวลผลข้อมูล และความสามารถในการวางแผน รวมถึงสัมพันธ์กับการมองเห็นหรือรับรู้ได้ว่าสิ่งใดเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมอย่างไรต่อองค์การ และมองเห็นว่าการจัดองค์การนั้นสอดคล้องกับอุตสาหกรรม ชุมชน ธุรกิจอื่น ๆ และสังคมแวดล้อมโดยรอบอย่างไร ซึ่งโดยรวมแล้วหมายถึงความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกมุมมองและเหมาะสมในระยะยาวอีกด้วย

2. ทักษะมนุษย์ (human skills) คือ ความสามารถของผู้จัดการในการทำงาน ทั้งการทำงานกับคนอื่นและการทำงานโดยผ่านคนอื่น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทักษะทางด้านนี้แสดงให้เห็นถึงวิธีที่ผู้จัดการสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ รวมถึงความสามารถในการกระตุ้นอำนวยความสะดวกประสานงาน นำไปสู่สื่อสารติดต่อกับผู้อื่นและแก้ไขข้อขัดแย้ง ผู้บริหารที่มีทักษะทางด้านมนุษย์จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกโดยไม่กลัวและส่งเสริมในการมีส่วนร่วม ผู้บริหารที่ขาดทักษะของมนุษย์มักจะไม่มีมารอบคอบ สำคัญตน และไม่เห็นใจผู้อื่น

3. ทักษะทางเทคนิค (technical skills) คือ ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะทาง ทักษะทางเทคนิครวมถึงความเชี่ยวชาญในวิธีการเทคนิคและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับฟังก์ชันเฉพาะ เช่น วิศวกรรมการผลิตหรือความถี่ ทักษะทางเทคนิคยังรวมถึงความรู้พิเศษความสามารถในการวิเคราะห์และการใช้เครื่องมือและเทคนิคที่มี ความสามารถในการแก้ปัญหา โดยเฉพาะทักษะทางเทคนิคมีความเป็นรูปธรรมและมีความสำคัญที่สุดในระดับองค์กรในระดับล่าง ผู้จัดการและผู้บริหารหลายคนได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยมีทักษะทางเทคนิคที่ยอดเยี่ยม อย่างไรก็ตาม ทักษะทางเทคนิคมีความสำคัญน้อยกว่าทักษะมนุษย์ (human skills) และทักษะความคิด (conceptual skills) ในขณะที่กำลังเลื่อนลำดับชั้น<sup>81</sup>

ผู้บริหารทุกคนต้องมีทักษะด้านแนวคิด แต่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่อยู่ด้านบนสุดขององค์กร โดยจะต้องเข้าใจองค์ประกอบที่สำคัญในสถานการณ์และทำการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบแนวคิดที่กว้างขวาง เพื่อลดความสูญเสียในการทำงานเชิงรุก เพื่อพัฒนากลยุทธ์ให้เชื่อมโยงกับองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร ทักษะทางแนวคิดมีอิทธิพลต่อความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจที่ยากลำบาก เมื่อมีการเสนอการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญผู้มีอำนาจจะต้องใช้ทักษะด้านแนวคิดในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบหลายประการของผู้จัดการระดับสูง เช่น การตัดสินใจการจัดสรรทรัพยากรและนวัตกรรม อีกทั้งยังต้องการมุมมองที่กว้าง งานของผู้บริหารจึงมีความหลากหลายและซับซ้อน จึงจำเป็นต้องใช้ทักษะที่หลากหลายทักษะที่จำเป็น สำหรับการวางแผนการจัดระเบียบการเป็นผู้นำและการควบคุม ทั้งหมดต้องการทักษะแต่ละอย่างแต่ละด้านโดยแตกต่างกันตามระดับชั้น

ทักษะในแต่ละด้านนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน มีความโดดเด่นและคุณลักษณะในการใช้งานที่ต่างกัน แต่เมื่อนำมาบูรณาการร่วมกันจะสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>81</sup> Richard L. Daft, *New era of management*, 2nd ed. (Ohio: Thomson higher education, 2008), 11-12.



ดูบริน (Dubrin) ได้กล่าวไว้ว่าทักษะการบริหารที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นจะต้องมีทักษะทางด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านมโนภาพ ด้านการวินิจฉัยและด้านนโยบาย โดยทักษะทั้ง 5 ด้านนี้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารยุคปัจจุบันควรพึงมี เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ทักษะทั้ง 5 ด้าน มีดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะด้านเทคนิคสัมพันธ์กับความเข้าใจและความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะทาง ทั้งในเรื่องของวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนและเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งทักษะด้านเทคนิคนี้ยังรวมไปถึงความสามารถในการวิเคราะห์บนเครือข่าย โครงข่าย การสื่อสารบนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยและการมีความรู้ขั้นสูงในด้านธุรกิจ เช่น การพัฒนาแผนการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ ทั้งทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) ทักษะด้านมนุษย (human skills) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะความรู้ความคิด (cognitive skills) ถือว่าเป็น “hard skill” หรือทักษะความสามารถในการทำงาน ซึ่งการมีทักษะด้านเทคนิคที่ดีสามารถยกระดับการบริหาร

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) ทักษะด้านการติดต่อหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทักษะด้านการติดต่อระหว่างบุคคล เนื่องจากเป็นหลักของการส่งสารและการรับสารในการทำงาน แม้ว่าทักษะด้านการติดต่อระหว่างบุคคลจะถูกกล่าวว่าเป็น “soft skill” หรือทักษะที่เกี่ยวกับคน ซึ่งก็ไม่ได้หมายความว่า เป็นทักษะที่เรียนรู้ได้ง่าย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นทักษะที่สำคัญกว่าทักษะด้านเทคนิค ในการที่จะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำและผู้บริหารโดยส่วนใหญ่มักจะประสบความสำเร็จในทักษะทางด้านนี้ เนื่องจากว่าความสามารถของทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่สัมพันธ์กับอาชีพ เช่น ผู้บริหารที่อวดเก่งอันธพาลกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอจนเป็นนิสัย ถือเป็นทักษะอีกด้านหนึ่งที่สำคัญอันอยู่ภายใต้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สำหรับผู้บริหารในการทำงานอย่างที่มีประสิทธิภาพและดำเนินธุรกิจกับผู้คนจากหลากหลายเชื้อชาติและวัฒนธรรม ทักษะทางด้านนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

3. ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) ทักษะด้านมโนภาพเป็นความสามารถในการมองภาพรวม รวมไปถึงความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นว่าสัมพันธ์กันอย่างไร เมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้าง อีกทั้งยังเป็นการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับอุตสาหกรรม ชุมชน การเมือง สังคมและภาวะทางเศรษฐกิจ ทักษะด้านมโนภาพนี้ถือเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง เนื่องด้วยหน้าที่ที่จะต้องติดต่อประสานงานกับสังคมภายนอกองค์กร

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skills) ผู้บริหารมักจะต้องทำหน้าที่วินิจฉัย ค้นหาสาเหตุของปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอยู่เสมอ ซึ่งจะต้องอาศัยทักษะด้านอื่น ๆ ประกอบการตัดสินใจ เนื่องจากผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือด้านนโยบายในการวินิจฉัยปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความท้าทายในการเป็น ผู้บริหารที่จะต้องค้นหาต้นตอของปัญหาและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข

5. ทักษะด้านนโยบาย (political skills) ส่วนที่สำคัญของการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือผู้บริหารจะต้องมีอำนาจและมีความสามารถในการรักษาอำนาจนั้น ผู้บริหารจะใช้ทักษะด้าน นโยบายในการได้มาซึ่งอำนาจที่จำเป็นต้องมี เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร ทักษะด้าน นโยบายนี้ยังรวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์และความประทับใจที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและยิ่งไป กว่านั้น ผู้บริหารที่มีทักษะทางด้านนี้สูงจะสามารถเข้าใจบุคคลได้ในทันทีถึงพื้นฐานของความเชื่อของ บุคคลเหล่านั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมผลลัพธ์ในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลได้ อีกทั้งการมี ทักษะทางด้านนโยบายนั้นยังช่วยลดความเครียดและแรงกดดันระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลได้ ด้วยเช่นกัน ดังนั้นทักษะทางด้านนโยบายนี้ถือว่าเป็นส่วนเติมเต็มของความสามารถในการทำงานและ ทักษะพื้นฐานอื่น ๆ หากผู้บริหารให้ความสำคัญกับทักษะด้านนี้และนำมาใช้ในการทำงานจะทำให้ บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่หรืองานของตนอย่าง เติบโตความสามารถ ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี องค์กรจะเติบโตได้อย่างรวดเร็ว<sup>82</sup>

เซอร์โต และเซอร์โต (Certo and Certo) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารที่ผู้บริหารควรมี นอกจากทักษะทั้ง 3 ด้านตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz) แล้วนั้น ในปัจจุบันนี้ยังสามารถระบุให้ จำเพาะเจาะจงลงไปได้อีกเพื่อการฝึกฝนและก้าวไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งเปรียบเสมือน กับการเป็น “เครื่องมือพิเศษ” ที่ช่วยให้ผู้บริหารเผชิญความท้าทายที่สำคัญและประสบความสำเร็จใน การทำงานบริหารทั้งด้านการวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การสร้างแรงขับ (influencing) และการควบคุม (controlling) โดยแบ่งทักษะเป็นตามการทำงานเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

#### 1. ทักษะด้านการวางแผน

1.1 ทักษะการวางแผน (planning skill) หมายถึง ความสามารถในการกำหนด วัตถุประสงค์ขององค์กรหรือระบุสิ่งที่สำคัญจำเป็นเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น

1.2 ทักษะการตัดสินใจ (decision-making skill) หมายถึง ความสามารถในการ ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะช่วยเพิ่มความน่าจะเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์

<sup>82</sup> Andrew J. Dubrin, *Essentials of management*, 9th ed. (Mason: Cengage Learning Press, 2012), 17-19.

1.3 ทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning skill) หมายถึง ความสามารถในการวางแผนระยะยาวที่ครอบคลุมองค์กรโดยรวมทั้งหมด

1.4 ทักษะการมีเครื่องมือการวางแผน (planning tools skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิคเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่จำเป็นต่อการพัฒนาแผนงาน

## 2. ทักษะด้านการจัดองค์การ

2.1 ทักษะการจัดองค์การ (organizing skill) หมายถึง ความสามารถในการระบุลำดับการใช้ทรัพยากรในระบบการบริหารงาน

2.2 ทักษะการมีความรับผิดชอบและการมอบหมาย (responsibility and delegation skill) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจภาระหน้าที่และสามารถระบุกิจกรรมที่ต้องทำและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้

2.3 ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management skill) หมายถึง ความสามารถในการจัดการเพื่อเพิ่มความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรได้

2.4 ทักษะการปรับเปลี่ยนองค์การ (organizational change skill) หมายถึง ความสามารถในการปรับปรุงองค์การเพื่อเพิ่มโอกาสในการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

## 3. ทักษะด้านการสร้างแรงจูงใจ

3.1 ทักษะการสื่อสาร (communication skill) หมายถึง ความสามารถในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคล

3.2 ทักษะการเป็นผู้นำ (leadership skill) หมายถึง ความสามารถในการชี้นำพฤติกรรมให้แก่ผู้อื่นเพื่อการไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ

3.3 ทักษะการสร้างแรงจูงใจ (motivation skill) หมายถึง ความสามารถในการสร้างสถานการณ์ที่เป็นการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามความพึงพอใจของบุคลากรได้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

3.4 ทักษะการเป็นทีม (team skill) หมายถึง ความสามารถในการจัดการกลุ่มบุคคลซึ่งช่วยผลักดันกันและกันไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้

3.5 ทักษะการมีวัฒนธรรมองค์การ (organization culture skill) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดคุณค่าที่ยอมรับนับถือร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติและความเป็นไปขององค์การ เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จร่วมกัน

3.6 ทักษะการมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity and innovation skill) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความคิดริเริ่มและมุมมองใหม่ ๆ ต่อความคิดเดิมที่มีอยู่ และสามารถดำเนินการตามความคิดใหม่นั้นได้จริง

## 4. ทักษะด้านการควบคุม

4.1 ทักษะการควบคุม (controlling skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี เพื่อสร้างความมั่นใจว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นได้รับการวางแผนมาเป็นอย่างดีแล้ว

4.2 ทักษะการผลิต (production skill) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนทรัพยากรขององค์การให้เป็นผลิตภัณฑ์ได้<sup>83</sup>

กริฟฟิน (Griffin) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีทักษะหลายประการเพื่อเติมเต็มบทบาทอันจะก่อให้เกิดการจัดการประสบความสำเร็จ ซึ่งทักษะการจัดการพื้นฐานนั้นประกอบไปด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) คือ ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญเชี่ยวชาญเกี่ยวกับลักษณะงานแต่ละประเภท สามารถนำวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง พร้อมทั้งสามารถแนะนำแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ถูกต้อง

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) ความสามารถในการใช้เวลาส่วนหนึ่งเพื่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคล มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร กระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติงาน สามารถทำงาน ประสานงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างลงตัว เข้าอกเข้าใจ จูงใจได้ทั้งปัจเจกและกลุ่มบุคคล

3. ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skills) ความสามารถในการคิดเชิงนามธรรม มองเห็นภาพรวมของงานส่วนต่าง ๆ ในองค์การและปัจจัยแวดล้อมโดยรอบ สามารถวิเคราะห์ วางแผนการจัดองค์การให้แต่ละส่วนปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกัน และสามารถคิดรวบยอดเพื่อสร้างการตัดสินใจที่สนองต่อนโยบายโดยรวมขององค์การได้

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skills) ความสามารถในการนึกคิดเพื่อโต้ตอบกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยขององค์การ และสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยการศึกษาสภาพและค้นหาวิธีแก้ปัญหา

5. ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skills) ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหรือรับรู้ความต้องการของตนเอง ประสานความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี สื่อสารความเป็นไปขององค์การให้แก่ผู้อื่นรับทราบ ตลอดจนช่วยให้สามารถเข้าใจความหมายที่ลึกซึ้งในการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ ได้

---

<sup>83</sup> Sumuel C. Certo and Trevis S. Certo, **Modern management concepts and skills**, 12th ed. (Indiana: Pearson, 2012), 33-34.

6. ทักษะด้านการตัดสินใจ (decision-making skills) ความสามารถในการรับรู้และระบุถึงปัญหาได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถมองเห็นโอกาสในปัญหานั้นได้ สามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหานั้นโอกาสที่มีอย่างคุ้มค่าและทันต่อเวลา สามารถรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ รับรู้ถึงข้อดีและข้อด้อยของการตัดสินใจนั้น ๆ ได้ และถ้าหากตัดสินใจผิดพลาดก็สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที

7. ทักษะด้านการบริหารเวลา (time-management skills) ความสามารถในการวางแผนจัดสรรเวลาในการทำงาน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้จะอยู่ภายใต้สภาวะความกดดันและความท้าทาย รวมถึงสามารถมอบหมายงานบางอย่างให้แก่ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้อย่างเหมาะสม<sup>84</sup>

ลูเซียร์และคิมเบล (Lussier and Kimball) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีทักษะการบริหารที่แข็งแกร่งเป็นที่ต้องการของแต่ละองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของการได้รับประสบการณ์ในที่ทำงาน และทักษะนี้สามารถช่วยพัฒนาองค์กร เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องพัฒนาและฝึกฝนทักษะการจัดการให้มีความแข็งแกร่งอย่างสม่ำเสมอ โดยทักษะในการบริหารมีรายละเอียดดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถในการใช้วิธีการและเทคนิคในการทำงาน เช่น เมื่อผู้จัดการทำงานกับงบประมาณ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ อีกทั้งยังต้องการความรู้ด้านการบัญชีควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากทักษะทางเทคนิคมีความแตกต่างกันไปในแต่ละงาน ทักษะเหล่านี้จึงเป็นทักษะเฉพาะด้าน

2. ทักษะส่วนบุคคล (people skills) เป็นความสามารถในการทำงานให้ เข้าได้ดีกับผู้คน ณ ปัจจุบัน ความต้องการความสัมพันธ์แบบหุ้นส่วนมากกว่าความสัมพันธ์ที่เป็นแบบผู้บังคับบัญชาที่มีความล้าสมัยไปแล้ว พนักงานไม่เพียงแต่ต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นฝ่ายสนับสนุนให้กับผู้บริหารและทุกคนภายในองค์กรได้อีกด้วย

3. ทักษะการสื่อสาร (communication skills) เป็นทักษะความสามารถในการทำงานให้เข้ากับผู้อื่นได้ดีและแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติที่ออกมาเป็นรูปธรรมมากที่สุด มีประสิทธิภาพแสดงออกมาอย่างชัดเจน หากไม่มีทักษะการสื่อสารนี้ผู้บริหารจะไม่สามารถเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในทีมการบริหารหรือการจัดการที่มีประสิทธิภาพได้ด้วย การทำงานที่เพิ่มขึ้นของบุคคลภายในทีมจำเป็นต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี เพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานต่อไปและมีแรงจูงใจจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้บริหารสามารถพัฒนาและใช้ทักษะนี้ในการจัดการความขัดแย้ง ปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน

<sup>84</sup> Ricky W. Griffin, *Management principles and practices*, 11th ed. (Canada: Nelson Education Press, 2013), 13-15.

การรวมกันกับทักษะส่วนบุคคลและทักษะการสื่อสาร เรียกว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะนำไปสู่ผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับในที่สุด

4. ทักษะแนวคิด (conceptual skills) คือ ความสามารถในการเข้าใจแนวคิดที่เป็นนามธรรม อีกคำหนึ่งสำหรับทักษะด้านแนวคิดคือการคิดเชิงระบบหรือความสามารถในการเข้าใจองค์กรหรือแผนกโดยรวมและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ เช่นผู้จัดการกีฬาดำเนินโครงการและกิจกรรมพิเศษที่ต้องใช้ทักษะการจัดการโครงการเพื่อให้โครงการ ทั้งสองสามารถทำงานไปด้วยกันอย่างลงตัว

5. ทักษะการตัดสินใจ (decision-making skills) เป็นความสามารถในการเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา ความสำเร็จของผู้บริหารหรือผู้จัดการในทุกระดับ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของพวกเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับพนักงาน การตัดสินใจสามารถกำหนด ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้คนและองค์กรได้ ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ควรให้พนักงานสามารถตัดสินใจในงานของตนเองได้และควรส่งเสริมฝึกอบรมให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะทางการตัดสินใจ โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การบริหารขององค์กร<sup>85</sup>

ทักษะการบริหารทุกทักษะจึงมีความสำคัญที่แตกต่างกันออกไป ทักษะการบริหารเป็นส่วนที่อยู่ในตัวของผู้บริหาร เป็นทักษะเฉพาะตัวบุคคลที่สามารถเรียนรู้เสริมสร้าง ปรับเปลี่ยน นำไปใช้ได้ อย่างถูกต้องตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและมีประสิทธิภาพ เกิดผลอย่างสูงสุด ให้เป็นไปตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ โดยผู้บริหารสามารถใช้ทักษะต่าง ๆ แบบบูรณาการร่วมกันได้

ปีเตอร์สัน และฟลีต (Peterson and Fleet) ได้นำเสนอทักษะการบริหารซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดหลักของแคทซ์ (Katz) ทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด โดยมุ่งเน้นให้สามารถนำไปใช้ในองค์กรขนาดใหญ่ได้ ซึ่งดูเหมือนว่าจะสามารถใช้อธิบายทักษะการบริหารสำหรับผู้บริหารระดับล่างได้เป็นอย่างดี<sup>86</sup> โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังตารางด้านล่างนี้

<sup>85</sup> Robert N. Lussier and David C. Kimball, **Applied sport management skills**, 3rd ed. (Washington D.C.: Sheridan Books Press, 2014), 8-10.

<sup>86</sup> James Hayton, **Leadership and management skills in UK SMEs: Measuring associations with management practices and performance** (London: Department for Business Innovation and Skills, 2015), 13.

ตารางที่ 7 ทักษะการบริหารตามแนวคิดของปีเตอร์สัน และฟลีต (Peterson and Fleet)

ทักษะ	คำอธิบาย
ทักษะด้านเทคนิค (technical skill)	ความสามารถในการใช้วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ เครื่องมือ เทคนิค และความรู้ เฉพาะด้านทำงานเฉพาะอย่างให้สำเร็จลุล่วง
ทักษะด้านการวิเคราะห์ (analytic skill)	ความสามารถในการระบุตัวแปรที่เกี่ยวข้อง มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ และตัดสินใจ เลือกให้ความสำคัญกับสิ่งที่จำเป็นได้
ทักษะด้านการตัดสินใจ (decision making skill)	ความสามารถในการเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่มี ประสิทธิภาพมากที่สุดได้
ทักษะด้านมนุษย (human skill)	ความสามารถในการทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง ประสานกับผู้อื่น สามารถสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกระตุ้นและฝึกฝนผู้อื่นได้ สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง และสามารถเป็น ผู้ตามที่ดีได้
ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skill)	ความสามารถในการรับและส่งข้อมูล ความคิด และความรู้สึก เพื่อสร้างความเข้าใจและความหมายที่ตรงกันได้
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill)	ความสามารถในการพัฒนาและดูแลรักษาความ เชื่อใจ และสร้างความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้ เพื่อให้ สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และสร้าง ระบบการทำงานที่ดีได้
ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill)	ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของการ บริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาเชิงระบบ ได้
ทักษะด้านการวิเคราะห์ (diagnostic skill)	ความสามารถในการคาดคะเนบางสิ่งๆที่อาจเป็น สาเหตุของปัญหาที่ได้จากการสังเกตสิ่งต่าง ๆ ได้

ตารางที่ 8 ทักษะการบริหารตามแนวคิดของปีเตอร์สัน และฟลีต (Peterson and Fleet) (ต่อ)

ทักษะ	คำอธิบาย
ทักษะด้านความยืดหยุ่น (flexible skill)	ความสามารถในการรับมือกับความไม่ชัดเจนหรือความซับซ้อนของสถานการณ์และปรับเปลี่ยนความต้องการได้อย่างทันท่วงที
ทักษะด้านการบริหารงาน (administrative skill)	ความสามารถในการปฏิบัติตามนโยบายและขั้นตอน กระบวนการตามคู่มือ อย่างสุภาพมีมารยาท และสามารถจัดการรายจ่ายให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีได้

ที่มา : Tim O. Peterson and David Van Fleet, "The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills," 42, 10 (2004): 1297-1308.

แอนโซ (Anso) ได้กล่าวเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่สำคัญ 9 ประการ (Nine critical management skills) ไว้ดังนี้ ในการจัดการงานของผู้บริหาร เพื่อบริหารตนเองและจัดการบริหารบุคลากรในองค์กร บทบาททั้ง 2 ประการนี้ มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ทักษะที่ผู้บริหารต้องการจาก 2 มุมมองเหล่านี้ ควรเริ่มต้นด้วยทักษะแรกคือ

1. ทักษะการพัฒนาความตระหนักในตนเอง (Developing self-awareness) กล่าวคือ การพัฒนาการรับรู้ตนเองหมายถึงการรู้จักตนเอง รับรู้ถึงการตอบสนองทั่วไปของผู้บริหารต่อผู้คน สถานการณ์ และจัดการสิ่งเหล่านี้อย่างชำนาญ ผู้บริหารต้องการทักษะนี้เพียงเพราะความต้องการแก้ไขหรือการโต้ตอบกับผู้อื่นในสถานการณ์ที่ท้าทาย เป็นการทำงานส่วนบุคคลและการทำงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสามารถระดับมืออาชีพในการจัดการต้องใช้ความรู้เกี่ยวกับตนเองรวมบุคคลอื่นในองค์กรอีกด้วย

2. ทักษะการจัดการความเครียดส่วนบุคคล (managing personal stress) กล่าวคือ ในการบริหารจัดการกับความเครียด ผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมแบบโต้ตอบของการทำงานของตนเองและบริบททางสังคมที่กว้างขึ้น จะส่งผลให้เกิดความเครียดส่วนบุคคลอย่างที่กำลังกล่าวไว้ก่อนหน้านี้ ผู้คนต่างมีประสบการณ์ในสิ่งเดียวกันที่แตกต่างกันออกไป ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต (dynamic) การจัดการความเครียดส่วนบุคคลเกี่ยวข้องกับการจัดการเวลาและกระบวนการที่สำคัญ แต่สิ่งสำคัญคือต้องตระหนักให้ได้ว่า หากคุณใช้เวลาของให้เกิดประโยชน์มากขึ้นผลของงานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย แนวคิดสำหรับการลดความเครียดในการทำงาน ระบุและแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น จัดการกับปัญหาอย่างทันท่วงทีและไม่ปล่อยให้บานปลาย ผีกลยุทธการแก้ไขข้อ



ขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพในที่ทำงาน อภิปรายปัญหากับบุคลากรร่วมงานหรือสมาชิกในครอบครัวที่เชื่อถือ วางแผนล่วงหน้าเพื่อให้มีเวลาในการแก้ไขสถานการณ์วิกฤติ ยอมรับข้อจำกัดของตนเองมีความคาดหวังของตัวเองอย่างสมจริง สิ่งเหล่านี้สามารถช่วยให้ความเครียดในการบริหารงานลดลงได้ สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเครียดในสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน ค้นหาวิธีหลีกเลี่ยง สำหรับผลลัพธ์ที่ยั่งยืนคือผู้บริหารจำเป็นต้องทบทวนวิธีแก้ไขปัญหาย่อยอย่างต่อเนื่อง และตรวจสอบให้แน่ใจว่าสามารถนำไปใช้ได้จริง

3. ทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (solving problems creatively) กล่าวคือ งานของบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหามากมาย ในความเป็นจริงการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ไม่ใช่เรื่องง่าย อาจกล่าวได้โดยสังเขปถึงความเกี่ยวข้องกัน ดังนี้ ใช้เวลาในการสะท้อนปัญหา กำหนดปัญหาอย่างชัดเจน สร้างทางออกของปัญหาที่เป็นไปได้ไว้หลาย ๆ ทางออก และการประเมินทางออกเหล่านี้ เลือกทางออกอันที่ดีที่สุด วิธีการใช้งานทางออกที่ถูกเลือกติดตามความสำเร็จ การติดตามผลเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดคือในกระบวนการแก้ปัญหา การตรวจสอบและประเมินผลจะรวมอยู่ในส่วนสุดท้ายของกระบวนการ เพื่อให้มีความมั่นใจว่าการแก้ปัญหานั้นเป็นวิธีที่ถูกต้อง หากไม่ปฏิบัติตามกระบวนการตามได้วางแผนไว้ จำเป็นจะต้องทำการปรับเปลี่ยนโดยทันทีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีสถานการณ์ใหม่เกิดขึ้น

4. ทักษะการสร้างการสื่อสารที่สนับสนุน (establishing supportive communication) กล่าวคือ การสร้างการสื่อสารที่สนับสนุนหมายความว่า คุณควรเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้นพัฒนาความเห็นอกเห็นใจและใช้การตอบสนองที่เหมาะสม สิ่งนี้ได้รับการพัฒนาในเรื่องจำของสหราชอาณาจักรเพื่อบรรเทาความเครียดที่รุนแรงที่นักโทษรู้สึก ผู้ต้องขังที่มีความเข้าใจและการศึกษาและมีนิสัยที่เหมาะสมได้รับการฝึกฝนให้เป็น “ผู้ฟัง” ที่ดี

5. ทักษะการได้รับพลังและอิทธิพล (gaining power and influence) อธิบายได้ว่า ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับ 3 สิ่ง คือ สร้างฐานพลังที่แข็งแกร่ง การแปลงพลังงานเป็นอิทธิพลที่สำคัญที่สุด และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในทางที่ผิด การบริหารจัดการนั้นควรเชื่อมโยงกับวิธีที่ “การปกครอง” เป็นหลัก ในตอนแรกผู้บริหาร ควรควบคุมงานของตนเองอย่างมั่นคง เพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นตัวอย่างความคิดที่ดีเสมอ คุณสมบัติส่วนบุคคลยังสามารถเสริมสร้างพลังความเชี่ยวชาญที่ได้รับทั้งจากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ จากการศึกษา ค้นคว้าและประสบการณ์การทำงาน แสดงว่าผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญและมีความรู้ แรงดึงดูดส่วนตัว (พลังดึงดูดใจ) เป็นวิธีที่คนอื่นมองคุณอาจเป็นแหล่งพลังงานอื่น คุณสมบัติหลัก 2 ประการในที่นี้ คือ พฤติกรรมที่น่าพอใจและ รูปลักษณ์ทางกายภาพที่น่าดึงดูด เรามักจะได้ยินว่าการแสดงออก เช่น “คลิกภาพแม่เหล็ก” และ “รูปลักษณ์ของผู้หน้าที่แข็งแกร่ง” เสมอ ความพยายามควรเป็นส่วนหนึ่ง

ของพลังงานด้วย หากผู้บริหารมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อความพยายาม ผู้บริหารสามารถพึ่งพาความพยายามของผู้อื่นได้มากขึ้นอีกด้วย

6. ทักษะการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานด้วยแรงจูงใจ (improving employee performance through motivation) คือ การสร้างแรงจูงใจให้ทีม เป็นทักษะการบริหารจัดการที่สำคัญ เพราะจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของสมาชิกและบุคลากรในองค์กร ช่วยให้สามารถแยกแยะได้อย่างชัดเจนระหว่างปัญหา ความสามารถและแรงจูงใจ ตัวอย่างเช่น หากสมาชิกของทีมทำงานได้ไม่ดี ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าพวกเขาสามารถทำงานได้หรือไม่และมีแรงจูงใจหรือไม่ หรือพวกเขาไม่สามารถทำงานนั้นได้

เทคนิคในการจูงใจพนักงาน ได้แก่ รู้จักพนักงานของคุณ ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ บ่อยครั้งกับบุคลากรในทีมหรือในองค์กร รายบุคคลเช่นเดียวกับในการประชุม ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนในข้อเสนอแนะที่คุณให้พร้อมที่จะชื่นชมงานที่ดียิ่งกว่าคำวิพากษ์วิจารณ์ จัดการปัญหากับทีมงานทันที สนับสนุนพนักงานและให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่มีปัญหา แบ่งปันข้อมูลเป้าหมายและแรงบันดาลใจ แจ้งให้พวกเขาทราบเป็นระยะ ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนสำคัญขององค์กร ผู้บริหารต้องมีแรงจูงใจในตัวเอง เพื่อที่จะสามารถทำงานต่อไปได้อย่างกระตือรือร้น แรงจูงใจนั้นคือ ความปรารถนาและความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมักจะแสดงออกมาโดยคุณภาพของความพยายามที่ผู้บริหารใส่เข้าไป กระตุ้นตัวเองอย่างถูกต้องว่าสามารถทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องเสียสมาธิ และเกิดความท้อแท้

7. ทักษะการมอบหมายความรับผิดชอบและการตัดสินใจ (delegating responsibility and making decisions) ทักษะนี้เป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการงานของผู้บริหารเอง ด้วยการมอบหมายบทบาทหน้าที่ การจัดการให้กับผู้อื่นในทีม ปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเองโดยการปล่อยให้ตนเองทำงานที่ตนเองทำได้ อีกทั้งยังสร้างความสามารถของผู้อื่นโดยการมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่พัฒนาทักษะและประสบการณ์ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น หากผู้บริหารทำงานกับกลุ่มวัยกำลังทำงานและสนทนาในเรื่องทักษะการอ่าน ผู้บริหารสามารถมอบหมายให้สมาชิกในกลุ่มทำงานค้นหาตำราเรียนที่เหมาะสมเพื่อใช้ ประกอบกับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อสนทนาได้ สิ่งนี้จะช่วยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและทำให้รู้สึกว่าคุณค่ากำลังทำสิ่งที่คุ้มค่า ในขณะที่ผู้บริหารมีเวลามากขึ้นในการจัดการงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการงานของ ตนเองก็ควรกำหนดเช่นกันว่าจะต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น หากสั่งงานแล้วไม่สนใจอาจทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนถูกทอดทิ้งและไม่สนใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

8. ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (managing conflict) โดยทั่วไปแล้วในองค์กรอันประกอบด้วยคนจำนวนมากจากผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลายย่อมเกิดความคิดเห็นที่ไม่ได้เป็นไปในทางเดียวกันเสมอไป ในเรื่องของการบริหารจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารควรสร้างสมดุลความกล้าแสดงออกและความอ่อนไหว

เมื่อมีการวิพากษ์วิจารณ์ส่วนตัว ควรได้รับการจัดการและจัดการอย่างมืออาชีพและเป็นผู้ใหญ่ ข้อร้องเรียนควรได้รับการจัดการอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในการบันทึกปัญหาเพิ่มเติมจำนวนมาก ตรวจสอบให้แน่ใจว่าข้อร้องเรียนทั้งหมดได้รับการจัดการตามขั้นตอนที่ตกลงกันไว้ บางครั้งจำเป็นต้องไกล่เกลี่ยความขัดแย้งในหมู่สมาชิกของกลุ่มในหมู่พนักงานหรือบุคลากรในองค์กร สิ่งนี้เป็นส่วนสำคัญของการจัดการ เพราะผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากมีข้อขัดแย้งที่ไม่ได้รับการแก้ไขสิ่งนี้ยังส่งผลกระทบต่อการจัดการงานเพราะการแก้ไขข้อขัดแย้งนั้นใช้เวลาและสิ้นเปลืองพลังงานมาก

9. ทักษะการประชุมกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ (conducting effective group meetings) กล่าวคือ การจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการเตรียมการที่ดีต้องใช้เวลา บางครั้งจะต้องนำเสนอซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดการงานที่เหมาะสมอีกครั้งล่วงหน้า คอยควบคุมทั้งดำเนินงานและกระบวนการของการประชุมให้เป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน<sup>87</sup>

ปีเตอร์ ยาคุบ และมาร์ติน (Peter, Jakub and Martin) ทักษะการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการบริหารจัดการ โครงสร้างและระดับของความสามารถส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อกิจกรรมในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม อีกทั้งยังมีผลต่อประสิทธิภาพของทั้งองค์กรโดยรวม มีรายละเอียดดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร (communication skills) เป็นความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ทักษะอย่างกลมกลืนคือการพูดอย่างชัดเจนและเข้าใจได้มากที่สุด เพื่อให้ฟังที่เป็นบุคลากรหรือผู้อื่นตั้งใจฟังและสามารถแยกแยะเนื้อหาสาระจากส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเข้าใจ ตรงประเด็นและเปิดกว้างต่อความต้องการของผู้อื่น

2. ทักษะความร่วมมือ (cooperativeness skills) คือ ความสามารถในการมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานของกลุ่ม กล่าวคือ การแบ่งปันความรู้ของบุคลากร เปิดให้ผู้อื่นเคารพความคิดและความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กรรักษากฎเกณฑ์ กฎระเบียบหรือข้อตกลงร่วมกันและรักษาเป้าหมายร่วมกันเสมอ

3. ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ (motivational skills) สิ่งนี้เป็นความสามารถในการรวมพลังและนำพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ กล่าวคือ การมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลโดยดึงจุดลำดับขั้นของค่านิยมทัศนคติความสามารถ ความรู้ และทักษะ

<sup>87</sup> Anso Kellerman, **Module 7: Management skills**, 1st ed. (London: Commonwealth Marlborough House Press, 2016), 62-71.

4. ทักษะการประเมินและการกำกับดูแล (evaluation and supervisory skills) ทักษะนี้เป็นความสามารถในการพิสูจน์และประเมินผลงานของผู้บริหารอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม โดยใช้เกณฑ์และมาตรฐานค่านิยมที่เหมาะสมและประเมินความสำคัญของผู้บริหาร และสามารถสรุปผลลัพธ์ได้อย่างเป็นระบบ

5. ทักษะการจัดองค์กร (organizational skills) คือความสามารถในการกำหนดเวลาผลลัพธ์ การจัดระเบียบงาน ของบุคลากรและของบุคลากรอื่น ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่ากระบวนการทำงานมีความเหมาะสมมากที่สุด และมีสัดส่วนความรับผิดชอบต่องานที่เพียงพอของแต่ละบุคคล<sup>88</sup>

สตีเฟน (Stephen) ได้กล่าวถึงทักษะการบริหารว่า ในการเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีทักษะหลายอย่าง เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรจะต้องพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและแนวคิดที่แข็งแกร่ง ความสำคัญเชิงสัมพันธ์ของทักษะที่แตกต่างกันในแต่ละงานและแต่ละองค์กร เพื่อการบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค (technical skills) เป็นทักษะของผู้บริหารในลำดับต้นในการบริหารงาน เป็นทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะส่วนบุคคล เช่น หากองค์กรมีการจัดทำบัญชีการเงิน ผู้บริหารจะใช้ทักษะทางด้านเทคนิคนี้ เพื่อเรียนรู้สำหรับการจัดเตรียมงบการเงินขององค์กร โดยทักษะทางเทคนิคจะมีประโยชน์อย่างมากเมื่อผู้บริหารย้ายไปยังตำแหน่งงานบริหารระดับต้นและดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทักษะทางเทคนิคแม้ว่าจะได้รับการพัฒนาผ่านการฝึกอบรมงานและประสบการณ์การทำงาน แต่โดยทั่วไปทักษะนี้จะได้มาในระหว่างการปฏิบัติงาน

2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal skills) ในขณะที่ผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งขึ้นในองค์กร จะพบว่าผู้บริหารไม่สามารถทำทุกอย่างได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจะต้องพึ่งพาบุคลากรในองค์กรเพื่อช่วยให้ บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ นั่นเป็นเหตุผลที่สำคัญของทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือที่เรียกว่าทักษะเชิงสัมพันธ์ ความสามารถในการได้รับและกระตุ้นผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับผู้บริหารในตำแหน่งระดับกลาง ผู้บริหารเหล่านี้มีบทบาทสำคัญเนื่องจากจะต้องรายงานไปยังผู้บริหารระดับบนสุด ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องการความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับบุคคลทุกระดับและทุกพื้นที่มากกว่าผู้บริหารในระดับอื่น ๆ และจะต้องใช้ “ทักษะมนุษยสัมพันธ์” เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างความเชื่อมั่น จัดการความขัดแย้งและสนับสนุนการปรับปรุงองค์กร

---

<sup>88</sup> Peter Smutny, Jakub Prochazka, and Martin Vaculik, **The relationship between managerial skills and managerial effectiveness in a managerial simulation game**, 1st ed. (Colombia: Czech Science Foundation Press, 2016), 15.

3. ทักษะความคิด (conceptual skills) ผู้บริหารที่อยู่ในระดับบน มีหน้าที่ตัดสินใจในสิ่งที่ดีสำหรับองค์กรจากมุมมองที่กว้างที่สุด จำเป็นต้องอาศัยทักษะความคิด ความสามารถในการให้เหตุผลเชิงนามธรรมและวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อน ผู้บริหารระดับสูงมักถูกออกแบบให้ “คิดนอกกรอบ” เพื่อให้ได้สิ่งที่แตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและบางครั้งก็คลุมเครือ ผู้บริหารต้องการทั้งความสามารถในการวิเคราะห์ที่แข็งแกร่ง และความสามารถในการสร้างสรรค์ที่แข็งแกร่งไปพร้อมกันอีกด้วย

4. ทักษะการสื่อสาร (communication skills) ที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับขององค์กร ผู้บริหารจะถูกตัดสินจากความสามารถในการสื่อสารทั้งทางคำพูดและการสื่อสารเป็นข้อความ ไม่ว่าผู้บริหารจะพูดอย่างไม่เป็นทางการหรือทำการนำเสนออย่างเป็นทางการ จะต้องแสดงความชัดเจนและรัดกุม น้ำเสียงการพูดที่ดังเกินไปอาจ ไม่เหมาะสมและการใช้ไวยากรณ์ที่ไม่ดีจะลดความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นได้ เช่นเดียวกันกับการสื่อสารเป็นข้อความที่ไม่ดี เอกสารที่ทำให้เกิดความสับสนและมีข้อผิดพลาดจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหาร

5. ทักษะการบริหารเวลา (time-management skills) ผู้บริหารต้องเผชิญกับความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกันและวันของพวกเขาจะเต็มไปด้วยการหยุดชะงัก นำแปลกที่เทคโนโลยีบางอย่างที่ควรประหยัดเวลา เช่น ข้อความเสียงและอีเมลอื่น ๆ ได้เพิ่มปริมาณงานมากขึ้น ถ้าผู้บริหารไม่พัฒนาทักษะการจัดการเวลา จะมีความเสี่ยงและมีผลกระทบกับเวลางานอื่น ๆ ทั้งระบบอีกด้วย ผู้บริหารสามารถจัดการลำดับความสำคัญของงานเพื่อลดภาระงานดังนี้ จัดลำดับความสำคัญของงานโดยมุ่งเน้นที่สิ่งที่สำคัญที่สุดก่อน กำหนดเวลาไว้ในแต่ละวันเพื่อรับโทรศัพท์และรับอีเมล มอบหมายงานประจำ อย่าผัดวันประกันพรุ่ง ยืนยันว่าการประชุมเริ่มต้นและสิ้นสุดตามกำหนดเวลา และยึดมั่นในระเบียบวาระการประชุม กำหนดงานเอกสารที่ไม่จำเป็น เป็นต้น

6. ทักษะการตัดสินใจ (decision-making skills) ผู้บริหารทุกคนมีความสามารถในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจส่วนตัวหรือการตัดสินใจที่เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานร่วมกันแบบทีม การวางแผน ทักษะการตัดสินใจของผู้บริหารมักเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องกำหนดปัญหา วิเคราะห์หาวิธีแก้ไขที่เป็นไปได้และเลือกผลลัพธ์ที่ดีที่สุด สำหรับการตัดสินใจส่วนบุคคลผู้บริหารจะใช้ตัวอย่างส่วนตัวเพื่อแสดงให้เห็นถึงวิธีการของกระบวนการในการตัดสินใจในการบริหารงาน<sup>89</sup>

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ปัจจุบันนั้นต้องมีทักษะที่หลากหลาย ทั้งการคิดวิเคราะห์ การคิดเชิงระบบ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คุณธรรมและจริยธรรม นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งใน

<sup>89</sup> Stephen J. Skripak, **Fundamentals of business**, 2nd ed. (Virginia: VT Press, 2018), 175-177.

ด้านวิชาชีพและด้านคุณวุฒิทางการศึกษา เพื่อให้มีคุณลักษณะที่ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดและสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาของไทยยังได้เสนอหลักการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารไว้มากมาย ดังนี้

สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 กล่าวถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า ทักษะถือเป็นความสามารถที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล เพราะทักษะเป็นการใช้ความรู้ กระบวนการ และเครื่องมือที่จำเป็นในการดำเนินงานเพื่อให้งานสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม และการกระทำที่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำของสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้

1. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (critical and creative thinking skill) เป็นทักษะสำคัญ ความสามารถในการพิจารณาไตร่ตรองแก้ปัญหาที่แม่นยำ มีความละเอียดในการจำแนกแยกแยะ เปรียบเทียบข้อมูลเรื่องราวเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างชำนาญ
2. ทักษะการแก้ปัญหา (problem solving skills) เป็นความสามารถในการวิเคราะห์จัดการปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและเลือกทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด
3. ทักษะการสื่อสาร (communication skill) เป็นความสามารถในการใช้คำพูดและภาษาท่าทางเพื่อแสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิดอย่างเหมาะสม
4. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (technological and digital literacy skills) เป็นความสามารถในการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล
5. ทักษะด้านการบริหารองค์การ (organizational management skills) เป็นความสามารถที่จะนำความรู้ทางด้านทักษะบริหาร มาบริหารงานทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
6. ทักษะการบริหารงานบุคคล (personal management skills) เป็นความสามารถในการบริหารบุคลากรภายในสถานศึกษา สามารถเลือกงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
7. ทักษะทำงานเป็นทีม (teamwork skills) เป็นความสามารถในการทำงานของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีการประสานงานภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ
8. ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (learning innovation skill) เป็นความสามารถในการนำความคิดใหม่ ๆ มาออกแบบ สร้างและปฏิบัติ เพื่อเป็นผลผลิตที่มีคุณภาพภายในองค์กร

9. ทักษะการกำหนดทิศทางขององค์กร (setting instructional direction skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง นโยบายและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

10. ทักษะการรับรู้ไว (sensitivity skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้สึกและประสบการณ์ในการรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้น

11. ทักษะการตัดสินใจ (adjustment skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่ต้องกล้าตัดสินใจ และเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อถือภายในองค์กร

12. ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result orientation skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนางานด้านบริหารวิชาการ โดยมุ่งการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

13. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) เป็นความสามารถในการประสานงาน เชื่อมโยงความสัมพันธ์กับบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

14. ทักษะคุณธรรมจริยธรรม (ethical moral skills) เป็นการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี พัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้มีสติปัญญา ความรู้และความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และเหมาะสม

สรุปว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ดังนี้ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ทักษะด้านการบริหารองค์กร ทักษะการบริหารงานบุคคล ทักษะทำงานเป็นทีม ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ ทักษะการกำหนดทิศทางขององค์กร ทักษะการรับรู้ไว ทักษะการตัดสินใจ ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะคุณธรรมจริยธรรม<sup>90</sup>

วันชัย มีชาติ กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะในการบริหาร ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) คือ ความสามารถในการเชื่อมโยงการทำงานของระบบต่าง ๆ ในองค์กรและสามารถวิเคราะห์องค์การในฐานะองค์รวมได้ดี มีทัศนะในการมององค์การในลักษณะที่เรียกว่า bird eye view มีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์การ นักบริหาร

<sup>90</sup> สำนักงานศึกษาธิการภาค 3, รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายการตรวจราชการ และติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (กรณีปกติ) รอบที่ 1 เขตตรวจราชการที่ 3, เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก [t.ly/YRjK](https://t.ly/YRjK)

ระดับสูงจำเป็นต้องมีมากกว่านักบริหารระดับรองและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ เพราะเป็นผู้ที่กำกับทิศทางขององค์กร

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations skills) ความสามารถในการทำงานร่วมกับอื่นหรือบุคคลอื่นได้ทุกคน

3. ทักษะด้านความรู้ในการทำงาน หรือ เทคนิคในการทำงาน (technical skills) คือ ความรู้ในงานที่ทำกระบวนกรในการปฏิบัติงานรายละเอียดต่าง ๆ ในการทำงานนั้น ๆ<sup>91</sup>

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ กล่าวว่า ทักษะที่มีเกี่ยวข้องกับควมมีประสิทธิผลของผู้นำหรือผู้บริหาร มีดังนี้

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) ซึ่งมีความสามารถในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้้องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวมด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับโครงการ ทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนทั้งหมดของ้องค์การ มีความสามารถมองเห็น้องค์การในภาพรวมประกอบด้วยการแก้ปัญหา การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการสร้างวิสัยทัศน์

2. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้งานเกิดผลสำเร็จ ระดับทักษะวิธีการสูงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารที่อยู่ใน้องค์การระดับต่ำ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนและคนอื่น ๆ ที่จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามที่มีระดับทักษะสูง

3. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) เน้นที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่น และสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ทักษะจะต้องเกิดขึ้นโดยธรรมชาติโดยไม่รู้ตัวและเกิดขึ้นอย่างคงที่สม่ำเสมอในพฤติกรรมของผู้บริหาร<sup>92</sup>

พิมพ์พร จารุจิตร กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นหลากหลายประการที่ต้องมีในผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน เพื่อให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้

1. ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้เทคนิควิธีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างเชี่ยวชาญและชำนาญจากประสบการณ์การศึกษาและการฝึกอบรม เช่น ความสามารถในการสอน การจัดวางระบบงานในสถานศึกษา การ

<sup>91</sup> วันชัย มีชาติ, การบริหาร้องค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 172.

<sup>92</sup> สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, ภาวะผู้นำแบบบริการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย (กรุงเทพฯ: อภิชชาติการพิมพ์, 2557), 62-64.



จัดทำงบประมาณและการบัญชี การประชาสัมพันธ์ ความสามารถในการแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่น ปฏิบัติตามได้ เป็นต้น

2. ทักษะการนิเทศและการสอน (supervision and instructional skills) ความสามารถในการถ่ายทอดแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในการเรียนการสอนและความสามารถในการบริหารหลักสูตร เช่น การจัดตารางการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรและเหมาะสมตามวัย ผู้เรียน ส่งเสริมให้ครูพัฒนาวิธีการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการ นิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร การบูรณาการหลักสูตรแกนกลางกับภูมิปัญญาท้องถิ่น มาตรฐานการเรียนการสอนของแต่ละระดับชั้น รวมถึงการจัดการเรียนการสอนรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน

3. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) ความสามารถเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของบุคคล สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดเผย เป็นมิตรและมีอิสระ รับฟังและเข้าใจผู้อื่น ยอมรับการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกลับ จัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ปฏิบัติตนโดยยึดหลักความเท่าเทียมกัน สามารถสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน การอภิปราย การบรรยาย การแสดงความคิดเห็น การวิพากษ์วิจารณ์ การตำหนิ การสอนงาน การแนะนำ เป็นต้น

4. ทักษะเชิงความคิดรวบยอด (conceptual skills) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และตีความข้อมูล และสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร มองเห็นภาพว่า หน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กรมีความสัมพันธ์กันเช่นไร กระแสไหลเวียนของงานเป็นอย่างไร สามารถคาดการณ์อนาคตและวางแผนล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการมองเห็นปัญหา เข้าใจสาเหตุของปัญหา และทางเลือกในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม รวมถึงความสามารถในการมองเห็นอุปสรรคและโอกาสก้าวหน้าของหน่วยงาน

5. ทักษะเชิงธุรกิจ (business skills) ความสามารถในการวิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มความเปลี่ยนแปลง และความเป็นไปของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าให้กับองค์กร สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการทำงาน มุ่งที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่ากระบวนการที่ซับซ้อนและล่าช้า

6. ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (lifelong learning skills) ความสามารถในการแสวงหาข้อมูลความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาฝึกตนเป็นคนใฝ่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอเพื่อให้

เป็นคนฉลาดทันโลกทันเหตุการณ์ฝึกตนเองให้เป็นคนอ่านมากฟังมากเพื่อเรียนรู้มุมมองและทัศนคติของบุคคลอื่นมีความไวต่อข้อมูลข่าวสารและความเปลี่ยนแปลง

7. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ (computer skills) รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือสื่อสารประเภทต่าง ๆ การใช้สื่อเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลในการนำเสนอในการเผยแพร่ข้อมูลของหน่วยงาน การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงานสามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริการได้เหมาะสม ความสามารถเข้าใจผลกระทบที่เทคโนโลยีต่าง ๆ มีต่อการจัดการศึกษา

8. ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (foreign language skills) เนื่องจากปัจจุบันสังคมและวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ มีบทบาทมากขึ้นในสังคมไทยทำให้ภาษาต่างประเทศหรือที่เราเรียกว่า “ภาษาที่สอง” หรือ “ภาษาที่สาม” เป็นพลังที่สำคัญของผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งหมายถึงสามารถสื่อความในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การพูดการนำเสนอการฟังการอ่านและการเขียน เป็นต้น เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ของหน่วยงานได้

9. ทักษะทางการเมือง (political skills) เป็นความสามารถในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานได้เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ ในการเชื่อมโยงกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลรวมถึงความเข้าใจกฎหมายทางการศึกษาความสามารถในการคาดการณ์นโยบายรัฐแนวคิดในทางการเมืองและเศรษฐกิจสังคมเทคโนโลยีตลอดจนเหตุการณ์สถานการณ์หรือบริบทภายนอกอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน

10. ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ (resource management skills) สามารถจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเช่นการบริหารงานบุคคลการมอบหมายงานให้บุคคลการมอบอำนาจการจัดสรรเวลาเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ เช่นการประชุมรวมถึงการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์การจัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสม การพิจารณาความดีความชอบโอกาสในการเติบโตเลื่อนขั้น เป็นต้น

11. ทักษะทางด้านอารมณ์ หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” (emotional intelligence) สามารถรับรู้และเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของตนเองและของบุคคลแวดล้อมสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมมีความอดทนอดกลั้นรับรู้และเข้าใจอารมณ์ ความต้องการ ความเครียดของตนเองและผู้อื่นได้สามารถแสดงออกอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะและสภาพบริบทแวดล้อมสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้ดีสามารถจัดการความเครียดของตนเองและของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

12. ทักษะในการจัดการตนเอง (self-management skills) สามารถครองตนให้ประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมายคุณธรรมจริยธรรมและแนวทางในการประกอบวิชาชีพของ

ตนมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยสามารถวางแผนอย่างเหมาะสมสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคคลอื่นสามารถจัดลำดับความสำคัญของภาระงานได้อย่างเหมาะสมและสามารถสร้างกิจวัตรประจำวันที่ช่วยประหยัดเวลา

13. ทักษะในการจัดการอาชีพ (career management skills) เป็นความสามารถในการสร้างเส้นทางสู่ความสำเร็จและสามารถพัฒนาอาชีพของตนเองให้มีความก้าวหน้าในเส้นทางที่เหมาะสมและในช่วงเวลาที่เหมาะสมมีความสนใจเรียนรู้ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพของตนเองสนใจพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง

14. ทักษะในการวัดและประเมินผลงาน (assessment and evaluation skills) ผ่านการสังเกตการณ์การวัดผลการทดสอบและสามารถวิเคราะห์ข้อมูลตีความข้อมูลและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและยุติธรรมมีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานรวมถึงเป้าหมายในการประเมินที่แน่นอนยุติธรรม และสามารถนำผลการวัดและประเมินผลเพื่อทำการบูรณาการและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลเสริมแรงทางบวก

15. ทักษะการบริหารความเปลี่ยนแปลง (change management skills) เป็นความสามารถในการปรับตัวและรองรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นสูงยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงและทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ สามารถนำพาความเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

16. ทักษะการชักจูง (persuasion skills) สามารถโน้มน้าวและชักจูงผู้อื่นเป็นนักสนทนาที่ดีสามารถจับจุดสนใจของบุคคลแวดล้อมได้สร้างความร่วมมือร่วมใจสร้างความรักศรัทธาต่อองค์กรแรงบันดาลใจในการทำงานสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายได้อย่างน่าสนใจ ทำให้เกิดความรู้สึกล้อยตามและยอมรับ

17. ทักษะการวิจัย (research skills) ความสามารถในการดำเนินการวิจัยให้คำชี้แนะแนวทางการทำวิจัยสถิติพื้นฐานที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ความสามารถในการตรวจสอบผลการวิจัยของบุคลากร ส่งเสริมการทำวิจัยและการนำนวัตกรรมไปใช้ในการทำงานจริง<sup>93</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้นทักษะการบริหาร คือ กระบวนการจัดการที่สังเคราะห์ปัญหาจากการวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างทักษะการแข่งขันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น วิธีการปฏิบัติที่เป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยการจัดการผ่านทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นบุคคลและสถานที่ เพื่อให้องค์กรบรรลุ

<sup>93</sup> พิมพ์พร จารุจิตร, *ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21* (อุตรธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี, 2559), 202-205.

สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยพื้นฐานแล้วผู้บริหารควรมีทักษะ 3 ประการตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz) คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านมนุษย (human skill) และ 3) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะทั้งสามประการให้เกิดความชำนาญ แต่เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางสังคมโลกที่ส่งผลต่อองค์กรและต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารที่บูรณาการการบริหารการศึกษา ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทแห่งความเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีทักษะการบริหารที่สำคัญ 7 ด้าน ตามแนวคิดของกริฟฟิน (Griffin) ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skills) 5) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (communication skills) 6) ทักษะด้านการตัดสินใจ (decision-making skills) และ 7) ทักษะด้านการบริหารเวลา (time-management skills)

### **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา**

ทักษะการบริหารโดยส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาและเสนอแนะเพื่อตอบสนองต่อการบริหารงานองค์กรในเชิงธุรกิจ ซึ่งหากนำมาปรับใช้กับสถานศึกษานอกจากต้องพัฒนาแนวคิดต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันแล้วยังต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการดำเนินการขององค์กรในฐานะสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา และต้องบรรลุเป้าหมายรองด้านอื่นอีกด้วย ดังนั้นแล้วทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของปัจจัยที่มีอยู่อย่างจำกัด

#### **1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)**

กริฟฟิน (Griffin) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิค (technical skills) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับลักษณะงานแต่ละประเภท

สามารถนำวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง พร้อมทั้งสามารถแนะนำแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ถูกต้อง<sup>94</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่กริฟฟิน (Griffin) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง เป็นทักษะเกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความเข้าใจ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะอย่างประกอบด้วย ความสามารถเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพ การศึกษา วิจัย และส่งเสริมให้มีการวิจัยและนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม

## 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills)

กริฟฟิน (Griffin) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้เวลาส่วนหนึ่งเพื่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคล มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร กระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติงาน สามารถทำงานประสานงานร่วมกันทั้งภายใน และภายนอกองค์การได้อย่างลงตัว เข้าอกเข้าใจ จูงใจ ทั้งปัจเจกและกลุ่มบุคคล<sup>95</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่กริฟฟิน (Griffin) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงานและใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการรู้จักใช้คน ทักษะด้านนี้ประกอบด้วย การเข้าใจถึงวิธีการ สร้างแรงจูงใจและมีศิลปะ ฝึกฝนตนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านร่างกาย อารมณ์สังคม และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้บริหารจะทำงานได้ดีนั้นขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นความสามารถและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงความเข้าใจ การจูงใจ และการใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

<sup>94</sup> Ricky W. Griffin, *Management principles and practices*, 11th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2013), 13-15.

<sup>95</sup> เรื่องเดียวกัน.

### 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills)

กริฟฟิน (Griffin) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงนามธรรม มองเห็นภาพรวมของงานส่วนต่าง ๆ ในองค์กรและปัจจัยแวดล้อมโดยรอบ สามารถวิเคราะห์ วางแผนการจัดองค์การให้แต่ละส่วนปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกัน และสามารถคิดรวบยอดเพื่อสร้างการตัดสินใจที่สนองต่อนโยบายโดยรวมขององค์กรได้<sup>96</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่กริฟฟิน (Griffin) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง เป็นความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันและสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม ความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์กรทั้งหมด มีความคิดกว้างไกล ครอบคลุม พร้อมทั้งมีความชำนาญในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นที่จะมีผลกระทบต่อองค์การ ตลอดจนสามารถวางแผนเพื่อตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ นั้นได้

### 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic skills)

กริฟฟิน (Griffin) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skills) ไว้ว่า เป็นความสามารถในการนึกคิด เพื่อโต้ตอบกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เข้าใจถึงรูปแบบขององค์กรและทำการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรด้วยการศึกษาสภาพและค้นหาทางแก้ปัญหา<sup>97</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่กริฟฟิน (Griffin) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านการวินิจฉัย หมายถึงความสามารถในการนึกคิด เพื่อโต้ตอบกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เข้าใจถึงรูปแบบขององค์กร และทำการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรด้วยการศึกษาสภาพและค้นหาทางแก้ปัญหาโดยอาจบูรณาการทักษะอื่น ๆ ร่วมด้วย

### 5) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication skills)

กริฟฟิน (Griffin) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านการสื่อสาร (communication skills) ไว้ว่าเป็นความสามารถสื่อสารความคิดและข้อมูลของตนสู่ผู้อื่น ความสามารถในการรับทราบความคิดและข้อมูลจากผู้อื่น ทำให้ผู้บริหารสามารถส่งผ่านความคิดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงสิ่งที่เป็นที่

<sup>96</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>97</sup> เรื่องเดียวกัน.

คาดหวังจากผู้ร่วมงานอื่นทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่แจ้งถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นและความเป็นไปขององค์กร<sup>98</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่กริฟฟิน (Griffin) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารความคิดและข้อมูลของตนสู่ผู้อื่น ตลอดจนการได้รับรู้ข้อมูล ความคิด และความรู้สึกจากผู้อื่นกลับมาด้วย ทำให้ผู้บริหารสามารถส่งผ่านความคิดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงสิ่งที่เป็นที่คาดหวังจากผู้ร่วมงานอื่นทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่แจ้งถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นและความเป็นไปขององค์กร ผ่านการใช้ช่องทางและวิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงาน ทั้งในรูปแบบของการสื่อสารแบบทางการ กึ่งทางการ หรือไม่ทางการ

## 6) ทักษะด้านการตัดสินใจ (Decision-Making Skills)

กริฟฟิน (Griffin) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านการตัดสินใจ (decision-making skills) ไว้ว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการตระหนักและจำกัดความหมายของปัญหาและโอกาสได้อย่างถูกต้อง จากนั้นจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาหรือคว้าโอกาสนั้น ๆ แต่ทว่าไม่มีผู้บริหารคนใดที่จะสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทุกครั้ง ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องให้ได้มากที่สุด และเมื่อตัดสินใจผิดพลาด ก็จะต้องลงมือแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างทันท่วงที และพยายามตัดสินใจให้ถูกต้องอีกครั้งเพื่อกอบกู้สถานการณ์ให้องค์กรเกิดความเสียหายน้อยที่สุด<sup>99</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่กริฟฟิน (Griffin) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการรับรู้ การตระหนัก และระบุสาเหตุของปัญหา ตลอดจนโอกาสที่มีอยู่ได้อย่างถูกต้อง จากนั้นจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาหรือคว้าโอกาสนั้น ๆ หากตัดสินใจผิดพลาดก็จะต้องลงมือแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างทันท่วงที และพยายามตัดสินใจใหม่ให้ถูกต้องเพื่อลดโอกาสความเสียหายให้มันน้อยที่สุด

## 7) ทักษะด้านการบริหารเวลา (Time-Management skills)

กริฟฟิน (Griffin) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านการบริหารเวลา (time-management skills) ไว้ว่าเป็นความสามารถในการวางแผน จัดสรรเวลาในการทำงาน โดยจัดลำดับความสำคัญของ

<sup>98</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>99</sup> เรื่องเดียวกัน.

งานให้เหมาะสม เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถมอบหมายงานให้กับบุคคลในองค์กรได้อย่างเหมาะสม<sup>100</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่กริฟฟิน (Griffin) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านการบริหารเวลา หมายถึง ความสามารถในการวางแผน จัดสรรเวลาในการทำงาน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถมอบหมายงานให้กับบุคคลในองค์กรได้เพื่อให้สามารถใช้เวลาที่มีอยู่จำกัดได้อย่างคุ้มค่า

### การพัฒนาทักษะการบริหาร

การพัฒนาทักษะการบริหารนั้นสอดคล้องกับวิวัฒนาการเชิงสังคมมิติทั้งในด้านการพัฒนาของอุตสาหกรรมอันเป็นปัจจัยเร่งการผลิตคนเข้าสู่ตลาดแรงงาน กระบวนการบริหารจัดการองค์กรจึงได้รับความสนใจและศึกษาค้นคว้าเพื่อสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด มุ่งหวังให้เกิดการผลิตที่คุ้มค่าแก่ต้นทุนที่เกี่ยวข้องในทุกด้าน การพัฒนาทักษะการบริหารจึงเป็นประเด็นท้าทายสำคัญในการตอบสนองระบบดังกล่าว โดยดูบริน (Dubrin) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารจากการเรียนรู้ด้วยการอ่านและการปฏิบัติตามรูปแบบการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาองค์ความรู้ด้านความคิดและรูปแบบพฤติกรรม ซึ่งในแต่ละบทจะนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารในเรื่องวิธีการตัดสินใจโดยกลุ่มที่เรียกว่า เทคนิคนามบัญญัติทีละขั้นตอน
2. ศึกษาองค์ความรู้จากตัวอย่าง จากศึกษกรณีตัวอย่าง จากผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการจากเจ้าของธุรกิจขนาดเล็ก
3. การปฏิบัติการพัฒนาทักษะด้านการบริหาร บทความนี้จะประกอบไปด้วยการปฏิบัติอย่างเฉพาะบุคคลจากหลากหลายกรณีและการประเมินตนเองและมีแบบทดสอบย่อย ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลให้ตรงกับกลุ่มบุคคล
4. ผลตอบรับจากการใช้ทักษะด้านการบริหารจากบุคคลอื่น ในบทความจะปรากฏหลายแบบทดสอบผลตอบรับเพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบรับจากการพัฒนาทักษะการบริหารไปใช้นอกห้องเรียน
5. การฝึกปฏิบัติจากสิ่งที่เรียนเป็นประจำ รวมไปถึงการปรับปรุงจากผลตอบรับที่ได้ ทักษะความสามารถในการทำงานและทักษะที่เกี่ยวกับคน เป็นทักษะจะต้องปฏิบัติเป็นประจำ ฝึกฝนและพัฒนาอยู่เสมอและเมื่อได้รับผลตอบรับและนำผลตอบรับนั้นมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาแล้วความสามารถในการบริหารจะสูงขึ้นอย่างแน่นอน เช่น หากต้องการจะพัฒนาทักษะในการให้การยกย่องชื่นชมและต้องการให้ทุกคนตระหนักถึงคุณค่าของการยกย่องชื่นชม ซึ่งทุกคนในองค์กรยังทำได้ไม่ดี

<sup>100</sup> เรื่องเดียวกัน.



และไม่ได้ตระหนักถึงคุณค่า ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนปฏิบัติเป็นประจำและหากได้ผลตอบรับมาว่าทำบ่อยจนเกินไป ผู้บริหารก็ควรลดการให้การยกย่องชื่นชมผู้อื่นนั้นลง

ประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารและจะยังมีคุณค่ามากขึ้นหากประสบการณ์นั้นเพิ่มขึ้นจากการศึกษาตัวอย่าง เช่น กรณีของนักฟุตบอล ผู้เล่นสามารถเรียนรู้การเตะลูกบอลที่ถูกต้องจากการอ่านหนังสือและการดูวิดีโอและด้วยการศึกษาตัวเอง ทำให้ผู้เล่นเรียนรู้ที่จะเตะลูกบอลด้วยข้างเท้าแทนที่จะใช้หน้าเท้าหรือนิ้วเท้าในการเตะ ผู้เล่นคนนี้จะจึงเป็นผู้เล่นที่มีความสามารถจากการศึกษาและการฝึกฝนสร้างประสบการณ์ โดยส่วนมากผู้คนมักจะกล่าวว่า “เราไม่สามารถเรียนรู้การเป็นผู้บริหารจากหนังสือ” แต่ทั้งนี้ผู้สนใจศึกษาสามารถเรียนรู้แนวคิดจากหนังสือหรือการเรียนการสอนแล้วนำไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งบุคคลที่ประสบความสำเร็จในอาชีพนั้นมักจะศึกษาและสั่งสมประสบการณ์ในการใช้เทคนิคการบริหารจัดการ<sup>101</sup>

ปัจจุบันสภาพสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปตามการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลแห่งศตวรรษที่ 21 ส่งผลทำให้การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการสถานศึกษาย่อมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อให้สามารถบริหารสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้นั้น พิมพ์พร จารุจิตร ได้เสนอเครื่องมือสำคัญที่จะต้องใช้ในการนำไปใช้ในกระบวนการพัฒนาไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การจัดการความรู้ในองค์กร การบริหารจำเป็นต้องกระตุ้นให้คนในองค์กรพัฒนาความรู้ สร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากองค์กรต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถนำพาองค์กรสู่การเป็นผู้นำได้ซึ่งการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้การจัดการความรู้ ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่สร้างความรู้สึกร่วมของคนในองค์กร สร้างความภาคภูมิใจในการทำงานและกระตุ้นให้คนในองค์กรทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มี

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วขึ้น องค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงคือองค์กรที่จะขาดศักยภาพในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่ทำได้ในทันทีทันใด แต่เป็นการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร เป็นกระบวนการที่ใช้เวลาปรับเปลี่ยนคนในองค์กรให้มีความเห็นร่วมกัน ทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายเดียวกัน

3. การทำงานอย่างเป็นเครือข่าย องค์กรที่ทำงานอย่างโดดเดี่ยวจะเป็นองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพในไปโดยอัตโนมัติ สำหรับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาจำเป็นต้อง

<sup>101</sup> Andrew J. Dubrin, **Essentials of management**, 9th ed. (Ohio: South-Western Cengage Learning Press, 2012), 19-20.

สร้างเครือข่ายความร่วมมือกันเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และร่วมกันทำงานเพื่อผลักดันการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

4. ทำงานร่วมกับสถานประกอบการเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ความต้องการการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนไป เป็นโจทย์ให้สถานศึกษาจำเป็นต้องเพิ่มการทำงานร่วมกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมากขึ้น ทั้งจากส่วนของผู้ปกครองของผู้เรียนที่สถานศึกษาจะต้องสนองตอบ ขณะเดียวกันจะต้องเรียนรู้ถึงความต้องการของสถานประกอบการที่สถานศึกษาจะต้องเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนในการเข้าสู่การทำงาน การศึกษาต่อ<sup>102</sup>

การพัฒนาทักษะการบริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาเรียนรู้อย่างมีระบบระเบียบเพื่อให้มองเห็นได้ถึงภาพรวมของการปฏิบัติงาน อาศัยประสบการณ์ที่หลากหลายทั้งจากการลงมือปฏิบัติเอง ศึกษาจากคู่มือ หรือศึกษาจากตัวอย่างในรูปแบบที่ทั้งเหมือนและแตกต่างจากที่ตนเองเคยรับรู้มา นอกจากนี้ในสภาวะการณ์ปัจจุบันท่ามกลางโลกยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงมักเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ฉับพลัน ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามารถในการรับรู้ต่อสัญญาณของความเปลี่ยนแปลงทั้งทางบวกและทางลบ และตัดสินใจเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมที่สุดต่อการบริหารองค์กร ในขณะนั้น เพื่อสร้างผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรได้ร่วมกันกำหนดไว้

### คุณภาพชีวิตการทำงาน

ในการดำเนินการขององค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ โดยเฉพาะกรณีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของบุคคลในการทำงานนั้น ปัจจัยพื้นฐานมาจากสภาพการดำรงชีวิตที่ดี องค์กรประกอบของตัวกำหนดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานพร้อมทั้งความรู้สึกที่เกิดจากการรับรู้ ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ผลผลิตที่สูงขึ้นและพัฒนาให้องค์กรก้าวหน้าต่อไป

<sup>102</sup> พิมพ์พร จารุจิตร, ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (อุดรธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2559), 210-211.

### ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพชีวิต การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาองค์กร ซึ่งถือกำเนิดและแพร่หลายในประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยมีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิต ไว้ดังนี้

วอลตัน (Walton) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นคำที่มีความหมายกว้าง มิใช่แค่กำหนดแต่เวลาในการทำงานสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง หรือมิใช่มีเพียงกฎหมายคุ้มครองแรงงานเด็กหรือการจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่าเท่านั้น แต่ยังมีหมายรวมถึงความต้องการและปรารถนาให้ชีวิตของบุคคลในหน่วยงานดีขึ้นด้วย คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นลักษณะการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาต่าง ๆ ของมนุษย์ (human needs and aspirations) ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 อย่าง คือ การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล ความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน การบูรณาการด้านสังคม ประชาธิปไตยในการทำงาน จังหวะของชีวิตโดยส่วนรวม การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม<sup>103</sup>

เกสท์ (Guest) ได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายทั่ว ๆ ไปนั้น หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวกับทุกมิติการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย รางวัลและผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ความมั่นคง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับองค์กรและความสัมพันธ์กับบุคคล และคุณค่าภายในบุคคล ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายที่เฉพาะเจาะจง หมายถึงกระบวนการที่องค์กรพยายามให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถที่แฝงอยู่ในตนเองโดยให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา<sup>104</sup>

สโครแวน (Skrovan) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถทำให้สมาชิกทุกระดับในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ที่จะเป็นการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิต ตามแนวคิดของเขาแสดงให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตการทำงานมีจุดมุ่งหมาย 2 เรื่องคือ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กร และการปรับปรุงคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่พนักงาน<sup>105</sup>

<sup>103</sup> Richard E. Walton, "Improving the quality of work life," **Harvard Business Review** 27, 3 (May-June 1974): 12.

<sup>104</sup> Robert H. Guest, "Quality of work life – Learning from Tarrytown," **Harvard Business Review** 57, 4 (July-August 1979): 76-77.

<sup>105</sup> Daniel J. Skrovan, **Quality of work life perspectives for business and the public sector** (London: Addison-Wesley, 1983): 5.

เดลามอตเต และทาเคซาวา (Delamotte and Takezawa) กล่าวถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า มาจากแนวความคิดของคุณภาพชีวิต ซึ่งหมายถึงการพัฒนาให้บุคคลนั้น ๆ มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี มีสภาพการทำงานที่อยู่ภายใต้การทำงานที่เหมาะสมมีความปลอดภัย ได้รับผลประโยชน์และสิทธิต่าง ๆ อย่างยุติธรรมและเสมอภาคในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลควรจะต้องได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษเกี่ยวกับการส่งเสริมชีวิตการทำงานในแต่ละบุคคล รวมถึงความต้องการของบุคคลในเรื่องความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่มีผลต่อสภาพการตัดสินใจที่ จะมีผลต่อสภาพการทำงานของเขาด้วย<sup>106</sup>

เดสเลอร์ (Dessler) ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า เป็นการที่พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการที่สำคัญส่วนบุคคลในการทำงานของตนจนเกิดความพึงพอใจในระดับหนึ่ง การสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำหรับองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา นั่นคือรวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้สมาชิกในองค์กรในทุกระดับ ได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถอื่น ๆ มาใช้ในการทำงานในองค์กร ย่อมทำให้สมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่มองค์กร เช่น การขาดงานลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวดขันเกี่ยวกับวินัยผ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง<sup>107</sup>

กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg and Baron) ได้ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงานว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการออกแบบงานเพื่อปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นภายใต้การมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรทุกคน<sup>108</sup>

<sup>106</sup> Yves Delamotte and Shin-ichi Takezawa, **Quality of work life in international perspective** (Geneva: International Labor Office, 1984), 11.

<sup>107</sup> Gary Dessler, **Personnel: Human resources management**, 5th ed. (London: Prentice Hall International, 1991), 4.

<sup>108</sup> Jerald Greenberg and Robert A. Baron, **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work**, 7th ed. (New Jersey: Prentice-Hill International, 2000), 604.

เบอร์นาดีน กับรัสเซล (Bernardin and Russell) ได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นระดับความพึงพอใจในการทำงาน การจูงใจ การมีส่วนร่วม และความผูกพันในงานของบุคคลที่มีต่อชีวิตการทำงานของเขา<sup>109</sup>

คัมมิงส์ และวอร์เลย์ (Cummings and Worley) ให้ความหมายคุณภาพชีวิตในการทำงานว่าเป็นกระบวนการคิดเกี่ยวกับผู้คน งาน และองค์กร ที่คำนึงความเชื่อมโยงกันระหว่างความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งมักจะเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในปัญหาและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่สำคัญ<sup>110</sup>

เบอร์นาร์ต และรัสเซล (Bernardin and Russell) กล่าวถึงคุณภาพชีวิตว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นระดับความพึงพอใจในการทำงาน การจูงใจ การมีส่วนร่วม และความผูกพันในงานของบุคคลที่มีต่อชีวิตการทำงานของเขา<sup>111</sup>

คาสิโอ (Casio) กล่าวถึงคุณภาพชีวิตการทำงานว่ามีความหมายได้ 2 แนวทาง ดังนี้ แนวทางที่ 1 หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เปรียบเสมือนกับกรอบแนวทางให้พนักงานปฏิบัติเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหของพนักงาน และแนวทางที่ 2 หมายถึง ความรู้สึกและการยอมรับของพนักงานในเรื่องของความปลอดภัย ความพึงพอใจ การได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพของความเป็นมนุษย์ตามความต้องการของแต่ละบุคคล สรุปพร้อมทั้งสองความหมายคือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง พนักงานมีความเข้าใจในกระบวนการที่องค์กรจัดให้ในการทำงาน รวมถึงพนักงานมีความเข้าใจในความต้องการของตนเองทั้งทางร่างกาย และจิตใจ โดยที่พนักงานจะต้องประสานความเข้าใจทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน<sup>112</sup>

<sup>109</sup> John Bernardin and Joyce E. A. Russell, **Human resources management: An experiential approach**, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 378.

<sup>110</sup> Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, **Organizational development & change**, 10th ed. (Connecticut: Cengage Learning, 2015), 790.

<sup>111</sup> John Bernardin and Joyce Russell, **Human resources management: An experiential approach**, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 378.

<sup>112</sup> Wayne F. Casio, **Managing human resources productivity quality of work life profits**, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006), 24.

ต่อมาคาสิโอ (Casio) ได้สรุปใจความให้กระชับขึ้นอีกโดยกล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life; QWL) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นอยู่ที่ดีในต่องานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ<sup>113</sup>

สำหรับความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านของนักวิชาการศึกษาและองค์กรในไทย มีผู้ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน ไว้ดังนี้

พิชิต เทพวรรณ ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า หมายถึง การครอบคลุมไปในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงานของแต่ละบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร แต่มีเป้าหมายสำคัญร่วมกันอยู่ที่การลดความตึงเครียดทางจิตใจ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน<sup>114</sup>

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า หมายถึง การประเมินสถานะในลักษณะต่าง ๆ ของงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตของบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงานจะให้ความสำคัญกับผลของงานที่มีต่อบุคคล และประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งความพึงพอใจของบุคลากรกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจขององค์กร นอกจากนี้ คุณภาพชีวิตการทำงานจะมีผลกระทบต่อบุคคล องค์กรทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่คุณภาพชีวิตการทำงานกลายเป็นประเด็นสำคัญทางสังคมและเทคโนโลยี ทั้งบุคคลและองค์กรต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ต้องอยู่ร่วมกันและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน<sup>115</sup>

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า หมายถึง องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่ประกอบเป็นคุณภาพชีวิตของการทำงานในสถานประกอบการของคนทำงานเต็มเวลา เช่น การที่ลูกจ้างมีวันทำงานและได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีรายได้เพิ่มจากรายได้ประจำ อาทิ รายได้จากการทำงานล่วงเวลาจากสถานประกอบการ ได้รับเงินพิเศษจากสถานประกอบการ ได้แก่ ค่าบริการ ค่าทิป เบี้ยขยัน เบี้ยงานหนัก รวมทั้งมีวันหยุด วันลา และได้รับค่าจ้างตามปกติโดยไม่ต้องทำงานในวันหยุดและวันลาต่าง ๆ นั้น ตลอดจนได้รับสวัสดิการครบถ้วนตามกฎหมายกระทรวงแรงงาน ได้รับความคุ้มครองความปลอดภัยจากการทำงาน มีความมั่นคง

<sup>113</sup> *ibid.*, 5.

<sup>114</sup> พิชิต เทพวรรณ, “คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าของคนสู่ผลงาน,” *Strategy and Marketing* 6, 73 (ตุลาคม 2550): 118-119.

<sup>115</sup> ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, *พฤติกรรมองค์กร* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551).

และก้าวหน้าในการทำงานเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน รวมถึงสถานะการเป็นหนี้และการออมเงินของ  
คนทำงาน<sup>116</sup>

สถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้ให้นิยามว่า  
คุณภาพชีวิตการทำงาน คือ การดำรงชีวิตอยู่ในที่ทำงานด้วยการมีสุขภาวะที่สมบูรณ์และมีความ  
มั่นคง ซึ่งครอบคลุมสุขภาวะทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ร่างกายให้มีความแข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ  
และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างปกติโดยมีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและรักษาสุขภาพร่างกาย  
ให้สมบูรณ์ 2) สุขภาวะทางอารมณ์ หมายถึง ภาวะการรับรู้ของสภาพทางอารมณ์ความรู้สึกของ  
ตนเองและผู้อื่นและสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมและ  
สร้างสรรค์ 3) สุขภาวะทางสังคม หมายถึง ภาวะการรับรู้เรื่องการมีสัมพันธ์ภาพของตนกับผู้อื่นทั้งใน  
กลุ่มผู้ร่วมงานและต่อสาธารณชน 4) สุขภาวะทางจิตวิญญาณ หมายถึงภาวะการรับรู้ของความรู้สึก  
สุขสม มีความพึงพอใจในการดำรงชีวิตอย่างมีเป้าหมายเข้าใจธรรมชาติและความเป็นจริงของชีวิต  
รวมทั้งมีสิ่งยึดเหนี่ยวที่มีความหมายสูงสุดในชีวิต<sup>117</sup>

จากความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานที่กล่าวมาข้างต้นสรุปความหมายได้ว่า คุณภาพ  
ชีวิตการทำงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรกับทุกสิ่งทุกอย่างของกับงานและ  
ชีวิตส่วนตัวที่จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจทั้งทางด้านร่างกายและด้านจิตใจ อันส่งผลให้  
บุคคลนั้นทำงานอย่างมีความสุขและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญและประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงาน

ในการบริหารจัดการองค์กรต่าง ๆ รวมไปถึงการบริหารโรงเรียน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์สิ่ง  
ที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จลงด้วยดีคือตัวบุคคลซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนทุกสิ่ง และบุคคลจะ  
ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี คุณภาพชีวิตที่ดีนับเป็นสิ่ง  
สำคัญและเป็นจุดหมายปลายทางของแต่ละบุคคล ชุมชน และประเทศชาติ ความสำคัญและ  
ประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงานค่อนข้างจะมีความหมายไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้มี  
นักวิชาการนิยามไว้ดังนี้

<sup>116</sup> มหาวิทยาลัยมหิดล, สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, การศึกษาคุณภาพชีวิตคนทำงาน  
ในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ (นครปฐม: ธรรมดาเพรส, 2551), 4-5.

<sup>117</sup> สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, สถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์, สร้าง  
คุณภาพชีวิตในองค์กรเพื่อความสุขในการทำงานที่มากกว่าด้วย MS-QWL Step by Step  
(กรุงเทพฯ: หยิง หยาง การพิมพ์, 2552), 18.

แฮ็คแมน และซัตเทิล (Hackman and Suttle) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานอย่างมากมาย ได้แก่

1. ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตัวเอง
2. ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน (สร้างความพึงพอใจและมีส่วนร่วมในงาน)
3. ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร (เกิดความผูกพันต่อองค์กร)

นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมเรื่องของสุขภาพจิตช่วยให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์กร และยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออก ลดอุบัติเหตุ และส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและการบริการที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณ<sup>118</sup>

สโครแวน (Skronvan) ได้สรุปถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ ดังนี้

1. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน
2. ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างน้อยที่สุด ก็เกิดจากอัตราการขาดงานที่น้อยลง
3. ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น จากการที่พนักงานมีส่วนร่วมและสนใจงานมากขึ้น
4. ลดความเครียด อุบัติเหตุ และความเจ็บป่วยจากการทำงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการลงทุนค่ารักษาพยาบาล รวมถึงต้นทุนค่าประกันด้านสุขภาพ และการลดอัตราและการจ่ายผลตอบแทนคนงาน
5. ความยืดหยุ่นของกำลังคนมีมาก และความสามารถในการสลับเปลี่ยนพนักงานมีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการทำงานที่เพิ่มขึ้น
6. อัตราการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่ดีขึ้น เนื่องจากความน่าสนใจที่เพิ่มขึ้นขององค์กรจากความเชื่อถือเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขององค์กร
7. ลดอัตราการขาดงานและการเปลี่ยนพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ดี
8. ทำให้พนักงานรู้สึกสนใจงานมากขึ้น จากการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้สิทธิออกเสียง การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและเคารพสิทธิของพนักงาน
9. ทำให้เกิดมาตรฐานคุณภาพชีวิตที่ดีตามมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดี<sup>119</sup>

โคซเซ่น (Kossen) ได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตก่อให้เกิดตัวชี้วัดในการทำงาน ได้แก่

1. การเพิ่มคุณค่าและความรับผิดชอบในงาน (job enrichment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการยอมรับ ประสบผลสำเร็จและเจริญก้าวหน้า

<sup>118</sup> Richard J. Hackman and Lloyd J. Suttle, **Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change** (California: Goodyear Publishing, 1977), 9.

<sup>119</sup> Daniel J. Skrovan. **Quality of work life perspectives for business and the public sector** (London: Addison-Wesley, 1983), 69.



2. เพิ่มปริมาณงานทั้งในเรื่องการขยายงานและเพิ่มความรับผิดชอบ (getting loaded-vertically and horizontally) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

3. สร้างสรรค์งาน (creating whole job) การสร้างสรรค์งานให้หลากหลายมากขึ้น จะทำให้สนองความต้องการได้ และหากพนักงานมีโอกาสที่จะใช้ความคิดและทักษะที่มีอยู่จะทำให้เกิดความพึงพอใจและภูมิใจในตนเอง

4. มีการหมุนเวียนงาน ฝึกอบรมข้ามสายงานและใช้ทักษะหลากหลาย (rotating job, cross training and multiskilling) จะช่วยทำให้พนักงานได้เรียนรู้มากขึ้น สามารถโอนย้ายข้ามสายงานได้ และมีโอกาสที่จะได้ใช้ทักษะมากขึ้น

5. เปลี่ยนงานที่น่าเบื่อไปสู่งานที่ถูกต้องใจ (do two “dulls” equal jobs enrichment) จะทำให้เกิดความน่าสนใจและพึงพอใจมากขึ้น โดยอาศัยวิธีการเพิ่มคุณค่าและความรับผิดชอบในงาน

6. ให้การชมเชยและการยอมรับ (a liberal lacing of praise and recognition) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์อยู่แล้วและสามารถทำได้หลายวิธีทั้งใช้คำพูด การสัมผัส การมอง แล้วยิ้ม เป็นต้น

7. การให้ค่าตอบแทนที่ดี (providing well pay) อาจจะมีการเตรียมรางวัลสำหรับผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนดีจะเป็นแรงสนับสนุนให้ผู้ที่ขาดงานและมาทำงานสายปฏิบัติใหม่

8. สร้างความรับผิดชอบในงาน (building responsibility into job) เปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจได้อย่างอิสระในงานที่มีความสำคัญ

9. มีสถานที่เลี้ยงเด็กสำหรับลูกพนักงาน (providing child-care for employees' children) จะเป็นการช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน และยังช่วยลดการขาดงานหรือการมาทำงานสายของพนักงานได้

10. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (modifying work environment) เช่น สร้างบรรยากาศของในการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานโดยการเปิดเพลง มีเวลาพัก มีการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ

11. มีโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ (providing wellness program) เพื่อให้ร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์แล้วจะทำให้เกิดผลดีต่อตัวพนักงานเองและต่องานที่ทา ช่วยลดความเครียด ลดภาวะของการเป็นโรคหัวใจทำให้เกิดความสุขในการทำงาน<sup>120</sup>

กอร์ดอน (Gordon) กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจกับฝ่ายบริหาร และสร้างโอกาสในการทำงานมาก

<sup>120</sup> Stan Kossen, **The human side of organization**, 5th ed. (New York: Harper Collins, 1991), 217-225.

ขึ้น คุณภาพชีวิตในการทำงานเกี่ยวข้องกับงาน และมีผลโดยตรงต่อคนทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของงานและระบบการทำงาน ระบบการให้รางวัลให้สอดคล้องกับกระบวนการในการทำงานและผลผลิต รวมทั้งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานมีหลาย ๆ บริษัทได้นำแนวทางการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานมาใช้ โดยในระยะแรกเน้นการเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุน โดยอาศัยวิธีการทำงานเป็นกลุ่มคล้ายกับระบบกลุ่มคุณภาพ (quality circles) มีการประชุมกันภายในกลุ่มให้พนักงานเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงาน การเพิ่มคุณค่างานที่ทำ ซึ่งจากการที่นำแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานไปใช้พบว่าพนักงานเกิดความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มมากขึ้น อัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงานลดลงไป<sup>121</sup>

กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg and Baron) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานทำให้เกิดประโยชน์ที่ 3 ด้าน ได้แก่ ผลโดยตรงในการเพิ่มความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและลดอัตราการเปลี่ยนงาน ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น และเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร เช่น ผลกำไร การบรรลุเป้าหมายขององค์กร การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการ ฝ่ายบริหารและพนักงานจะต้องมีส่วนในการกำหนดแผนร่วมกัน และแผนนั้นต้องได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ คุณภาพชีวิตการทำงานยังเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร โดยเกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของผลผลิต และการปรับปรุงคุณภาพที่เกี่ยวกับพนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ดังนั้นนักพัฒนาองค์กรจึงพยายามหาวิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างสภาพการทำงานให้มีแรงจูงใจ ความพึงพอใจและสร้างความผูกพันต่อองค์กร<sup>122</sup>

แอฟรอส (Afroz) กล่าวถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า ปัจจุบันงานเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เนื่องจากผู้คนมักใช้เวลาและพลังงานส่วนใหญ่ไปกับที่ทำงาน จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่องค์กรต้องใส่ใจกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร โดยปัจจุบันนั้นโลกาภิวัตน์มีผลโดยตรงต่อเศรษฐกิจ นำไปสู่การบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทำให้บุคลากรหรือพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร สิ่งเหล่านี้ประกอบขึ้นเป็นสินทรัพย์ที่อ่อนนุ่ม (soft asset) และเป็นค่านิยมที่ซ่อนเร้น (hidden values) ขององค์กร โดย

<sup>121</sup> Judith R. Gordon, **A diagnostic approach to organizational behavior** (Massachusetts: Allyn and Bacon, 1991), 635–637.

<sup>122</sup> Jerald Greenberg and Robert A. Baron, **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work** (New Jersey: Prentice – Hill, 2000), 35.

พิจารณาได้จากการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจร่วมสมัย (contemporary) ที่แสดงให้เห็นว่าบริษัทต่าง ๆ พยายามปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่นำไปสู่การลงทุนในบุคลากรมากกว่าด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) จึงกลายเป็นประเด็นสำคัญอันเป็นผลมาจากความต้องการของภาคธุรกิจที่เพิ่มขึ้นและโครงสร้างครอบครัวที่เปลี่ยนแปลงไป<sup>123</sup>

จากที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปความสำคัญและประโยชน์ของคุณภาพชีวิตการทำงานได้คือการที่หัวหน้าหรือผู้บริหารเข้าใจถึงความเป็นมนุษย์ของบุคลากรในองค์กรของตนเองที่มีความต้องการพื้นฐานในด้านสุขภาพทางกาย และจิตใจ การทำให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข เพราะความสำคัญของคุณภาพชีวิตจะสามารถส่งผลให้งานในองค์กรนั้นมีคุณภาพได้ สามารถช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร ช่วยปรับปรุงศักยภาพของพนักงาน ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อแต่ละบุคคลได้ใช้ชีวิตการทำงานอยู่กับสิ่งที่ดีจนพอใจเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งส่งผลช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออกของบุคลากรได้ด้วยแต่สิ่งที่สำคัญและเป็นประโยชน์ที่สุดของคุณภาพชีวิตการทำงานมากกว่างานก็คือ ความสุขของบุคลากร

### หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนงานและองค์กรให้ดำเนินไปได้ ซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบายถึงองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ ดังนี้

วอลตัน (Walton) ได้สรุปประเด็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานว่ามี 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (adequate and fair compensation) หมายถึง ค่าจ้างในรูปของเงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยองค์กรได้จ่ายให้กับพนักงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนที่พนักงานได้ทำงานกับองค์กร โดยได้รับเพียงพอและยุติธรรมที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคม

2. สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย (safe and healthy working conditions) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกสบายและความปลอดภัยแก่พนักงาน สุขภาพของพนักงานจัดเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าพนักงานมีร่างกายอ่อนแอก็ไม่สามารถปฏิบัติงานใด ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ ในทำนองเดียวกันถ้าสภาวะทางจิตใจของพนักงานอยู่ในสภาพที่ไม่มั่นคง มีความทุกข์ทางใจ ก็ไม่สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้เช่นกัน

<sup>123</sup> Saman Afroz, "Quality of work life: A conceptual model," *Advances in Economics and Business Management (AEBM)* 4, 8 (October-December 2017): 570.

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานนับตั้งแต่สถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน แสงสว่าง อุณหภูมิจากเครื่องปรับอากาศ ระดับเสียง และกระบวนการในการทำงาน สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อความปลอดภัยของสุขภาพกายและสุขภาพใจของพนักงานทุกคน ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดีและเหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงานได้ระดับหนึ่ง และการจัดสภาพการทำงานจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วย

3. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (opportunity to use and develop human capacities) หมายถึงการจัดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ประโยชน์และได้พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการได้มีส่วนร่วมความรู้สึกลงในคุณค่าของตนเอง และมีความรู้สึกท้าทายซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงาน

4. โอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ (opportunity to growth and security) หมายถึง การให้ความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงชีวิตและขยายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง ความรู้ความสามารถและทักษะใหม่ ๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคตได้

5. การบูรณาการทางสังคม (social integration in the work organization) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึกที่ตนเองประสบความสำเร็จและเห็นว่าตนเองนั้นมีคุณค่า ซึ่งจะส่งผลต่อบุคคลนั้นในด้านความเป็นอิสระทางอคติ ความรู้สึกที่ชุมชนหรือสังคมนั้นมีความสำคัญ การเปิดเผยตนเองต่อบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ไม่มีการแข่งขันกันเองในองค์กร และมีความรู้สึกที่มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

6. ประชาธิปไตยในการทำงาน (constitution in the work organization) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทางและการปกป้องแนวทางของตนเองอย่างไร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ให้ความสำคัญต่อปัจเจกบุคคลมากขึ้นเพียงใด มีความอดทนต่อความขัดแย้งได้มากน้อยเพียงไหน และยึดมั่นต่อการให้รางวัลที่ยุติธรรมมากขึ้นเพียงใด

7. จังหวะชีวิต (work and total life space) หมายถึง งานของบุคคลหนึ่งควรจะได้มีความสมดุลกับบทบาทของชีวิตบุคคลนั้น บทบาทนี้เกี่ยวข้องกับภาระการแบ่งเวลา ความต้องการทางด้านอาชีพ การเดินทาง ซึ่งควรให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของครอบครัว ตลอดทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ

8. ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน (social relevance of work life) หมายถึง กิจกรรมของหน่วยงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ไม่รับผิดชอบต่อสังคม จะก่อให้เกิดการลดคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้ว่าจะองค์กรของ

ตนได้มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมในด้านเกี่ยวกับผลผลิต การจำกัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่น ๆ<sup>124</sup>

จากทฤษฎีของวอลตัน (Walton) จึงสามารถสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นสามารถดูได้จาก 8 องค์ประกอบหลักซึ่งประกอบด้วย ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล โอกาสในความเจริญงอกงามและสวัสดิภาพ การบูรณาการทางสังคม ประชาธิปไตยในการทำงาน จังหวะชีวิต การเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน ซึ่งทั้งหมดนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดีที่สุดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน<sup>125</sup>

เลวิน (Lewin) ได้เสนอองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 10 ประการ ได้แก่

1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
2. เงื่อนไขของการจ้างงาน
3. ความมั่นคงในงาน
4. การควบคุมการทำงาน
5. ความมีอิสระ
6. การได้รับการยอมรับ
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
8. วิธีพิจารณาการเรียกร้อง
9. ความพอเพียงของทรัพยากร
10. ความอาวุโส<sup>126</sup>

เดลามอตต์ และเทเคซาวา (Delamotte and Takazawa) ได้เสนอองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 5 ประการ คือ

<sup>124</sup> Richard E. Walton, "Quality of working life: What is it," **Sloan management review** 15, 1 (Fall 1973): 11-21.

<sup>125</sup> Behzad Shahbazi and others, "A survey of relationship between the quality of work life and performance of department chairpersons of Esfahan university and Esfahan medical science university," **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 30, (2011): 1556.

<sup>126</sup> David Lewin, "Collective bargaining and the quality of work life," **Organizational Dynamics** 11, 9 (1981): 37-53.

1. เป้าหมายที่เป็นแนวปฏิบัติ (traditional goals) เป็นเป้าหมายที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยวิธีการที่ใหม่ เช่น เรื่องที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน เรื่องความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร ตลอดจนผลตอบแทนที่เพียงพอและมีความยุติธรรมในการทำงาน

2. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในการทำงาน (fair treatment at work) หมายถึงความต้องการของบุคลากรที่ต้องการให้องค์การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม และโดยเสมอภาคกัน ไม่ว่าจะเป็นแรงงานเพศหญิงหรือเพศชาย

3. อำนาจในการตัดสินใจ (influence of decisions) การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความสามัคคี และลดความแตกแยก

4. ความน่าท้าทายของงาน (challenge of work content) งานที่ต้องมีความท้าทายให้คนงานเกิดความรู้สึกต้องการทำงานให้ประสบความสำเร็จให้ได้ เมื่อทำสำเร็จจะได้รับผลตอบแทนจากความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

5. ชีวิตการทำงาน (work life) หมายถึง การทำงานที่เป็นการพัฒนาชีวิตการทำงานของบุคคลตลอดช่วยอายุงาน โดยมีความสัมพันธ์กับชีวิตครอบครัวและสังคม กล่าวคือ ชีวิตการทำงาน ครอบครัวและสังคมจะต้องมีความสมดุลกัน<sup>127</sup>

ฮิวส์ และคัมมิงส์ (Huse and Cummings) ได้กำหนดองค์ประกอบของคุณภาพชีวิต โดยประกอบด้วยคุณสมบัติ 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม (adequate and fair compensation) คือ ค่าจ้างที่เพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมทั่วไปหรือไม่ ค่าจ้างที่ได้รับมีความยุติธรรมหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตนกับตำแหน่งอื่นที่ลักษณะงานที่คล้ายกัน

2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและมีความปลอดภัย (safe and healthy environment) คือ ผู้ปฏิบัติงานไม่อยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ก่อให้เกิดสุขภาพที่ไม่ดี และควรที่จะกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งจะรวมถึงการควบคุมของตนเองและความรู้สึกท้าทายซึ่งจากการทำงานของตน

3. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (opportunity to use and develop human capacities) คือ ผู้บริหารควรจะได้จัดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ประโยชน์และพัฒนาทักษะความรู้ของตน ซึ่งจะมีผลต่อการได้มีส่วนร่วม ความรู้สึกในคุณค่าของตน และความรู้สึกท้าทายที่เกิดจากการทำงานของตน

---

<sup>127</sup> Yves Delamotte and Shin-ichi Takezawa, **Quality of work life in international perspective** (Geneva: International Labor Office, 1984), 11.

4. โอกาสในความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (opportunity to growth and security) ควรจะให้ความสำคัญกับงานที่เป็นความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคตได้ และควรจะให้โอกาสแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานนั้นได้มีโอกาสพัฒนาทักษะความสามารถในแขนงของตน

5. บูรณาการทางสังคม (social integration) คือการที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ และมีคุณค่า ซึ่งจะมีผลทำให้บุคคลนั้นมีความเป็นอิสระในความรู้สึกว่าชุมชนหรือสังคมมีความสำคัญต่อตน กล่าวเปิดเผยตนเองกับผู้อื่นที่มีความรู้สึกว่าจะไม่มีการแข่งขันในองค์การและมีความรู้สึกได้ว่าองค์การที่ตนทำงานนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

6. ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน (constitutionals) คือผู้ปฏิบัติงานมีแนวทางและจะปกป้องแนวทางของตนอย่างไร คำตอบของคำถามนี้จะแตกต่างกันไป ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ว่าให้ความเคารพต่อปัจเจกบุคคลมากน้อยเท่าใด ทนทานต่อความแตกต่างได้มากเพียงใด และยึดมั่นต่อการให้รางวัลที่ยุติธรรมมากน้อยเพียงใด

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (total life space) คืองานของบุคคลหนึ่งควรจะมีความสมดุลกับบทบาทของชีวิตของบุคคลนั้น บทบาทนี้เกี่ยวข้องกับการแบ่งเวลาความต้องการทางด้านอาชีพ การเดินทาง ซึ่งควรให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของบุคคลและเวลาของครอบครัว ตลอดทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ

8. การปฏิบัติงานในสังคม (social relevance) กิจกรรมของหน่วยงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่รับผิดชอบต่อสังคมจะเป็นการให้เกิดคุณค่าความสำคัญของงาน และอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้ว่าคุณค่าการของตนได้มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมในด้านเกี่ยวกับผลผลิต (สินค้า) การกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมือง และอื่น ๆ เป็นต้น<sup>128</sup>

เฟอร์แรนส์ และพาวเวอร์ (Ferrans and Powers) ได้พิจารณาองค์ประกอบคุณภาพชีวิตจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตได้ 4 องค์ประกอบคือ

1. สุขภาพและหน้าที่ (health and functioning) คือ การดูแลสุขภาพของตนเองการพักผ่อน การทำกิจกรรมต่าง ๆ ในเวลาว่าง การมีกิจกรรมในครอบครัว การเดินทาง เป็นต้น จากองค์ประกอบดังกล่าวนี้สามารถอธิบายถึงสุขภาพหน้าที่ด้านร่างกาย คือ การรับรู้สุขภาพทางด้านร่างกายของบุคคลซึ่งมีผลต่อชีวิตประจำวัน ได้แก่ การรับรู้สุขภาพความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกาย

<sup>128</sup> Edgar F. Huse and Thomas E. Cummings, **Organization development and change**, 4th ed. (Minnesota: West Publishing, 1989), 198-199.

การรับรู้ถึงความรู้สึกสุขสบาย การรักษาทางการแพทย์ การรับรู้ถึงพลังกำลังในการดำเนินชีวิตประจำวัน

2. สังคมเศรษฐกิจ (socioeconomic) ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ รายได้จากการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ที่อยู่อาศัย เป็นต้น องค์ประกอบดังกล่าวนี้เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นการรับรู้ถึงการได้รับความช่วยเหลือจากคนอื่นในสังคม และอีกทางหนึ่งก็ถือเป็นการรับรู้ว่าคุณเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในสังคมด้วย

3. จิตวิญญาณ (psychological spiritual) คือ ความพึงพอใจในชีวิต ความสงบทางจิตใจ การบรรลุเป้าหมายในชีวิต ความพึงพอใจในเรื่องทั่ว ๆ ไป เป็นต้น ด้านจิตวิญญาณนี้จึงเกี่ยวข้องกับการมีแก่นสารอยู่บนความเชื่อมั่นในองค์กรบนพื้นฐานของจิตใจที่บริสุทธิ์ มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น มีความรักผูกพันต่อองค์กร มีความเข้าใจในตนเอง และมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างตนเองกับโลก มีคุณธรรม มีความคิดและจิตสำนึกที่ดีเพื่อเสริมสร้างความสงบ ความรัก ความเมตตา การดำเนินชีวิตที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับทั้งธรรมชาติที่ดำรงภายในตนเองและธรรมชาติของสรรพสิ่งที่อยู่รอบตัว มีความงดงามทั้งในความคิด คำพูด มีความสงบภายในจิตใจ ดำเนินชีวิตบนพื้นฐานของสัจจะ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจและบรรลุเป้าหมายที่แท้จริงของชีวิต มีความรู้สึกเชิงบวกต่อตนเองและผู้อื่น มีความภูมิใจในตนเอง เกิดความมั่นใจในการทำงาน มีความสามารถในการขจัดความขัดแย้ง โดยเฉพาะกับความสับสน ความกังวลที่อาจเกิดขึ้นในช่วงชีวิตหรือในช่วงของการปฏิบัติงาน

4. ครอบครัว (family) หมายถึง สภาพของสัมพันธภาพภายในครอบครัวของบุคคล ซึ่งจะประกอบไปด้วยภาวะสุขภาพของสมาชิกในครอบครัว บุตร ความสุขในครอบครัว ความสัมพันธ์กับคู่สมรส และการสนับสนุนทางอารมณ์ของครอบครัว<sup>129</sup>

เซอร์จี และคนอื่น ๆ (Sirgy and others) ได้ร่วมกันพัฒนาการวัดคุณภาพชีวิตขึ้นมาใหม่ โดยอิงจากความต้องการความพึงพอใจ (need satisfaction) และทฤษฎีการไหลล้น (spillover theories) การวัดผลได้รับการออกแบบมาภายใต้ขอบเขตของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ข้อกำหนดของงาน พฤติกรรมการกำกับดูแล และรูปแบบขององค์การ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน โดยได้ข้อสรุปออกมาเป็นความต้องการหลัก 7 ประการ (major needs) ซึ่งแต่ละความต้องการประกอบด้วยหลายมิติย่อย ดังนี้

1. ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย ประกอบด้วย ความปลอดภัยจากความเจ็บป่วยและการบาดเจ็บในที่ทำงานและนอกการทำงาน และการเสริมสร้างสุขภาพที่ดี

<sup>129</sup> Ferrans and Powers, อ้างถึงใน ญัฎฐพันธ์ เขจรนนท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2549), 266.



2. ความต้องการด้านเศรษฐกิจและครอบครัว ประกอบด้วย ค่าจ้าง ความมั่นคงในการทำงาน และความต้องการอื่น ๆ ของครอบครัว

3. ความต้องการทางสังคม ประกอบด้วย เพื่อนร่วมงานในที่ทำงาน และเวลาว่างจากการทำงาน

4. ความต้องการความยกย่อง ประกอบด้วย การรับรู้และชื่นชมต่อการทำงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

5. ความต้องการความแท้จริง ประกอบด้วย การตระหนักถึงศักยภาพของตนเองในองค์กร และในฐานะผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ

6. ความต้องการด้านความรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้เพื่อพัฒนางานและทักษะทางวิชาชีพ

7. ความต้องการด้านสุนทรียภาพ ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ในที่ทำงาน เช่นเดียวกับความคิดสร้างสรรค์ส่วนบุคคลและสุนทรียภาพทั่วไป<sup>130</sup>

คาสิโอ (Casio) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นพื้นฐานทั่วไป โดยเกี่ยวข้องกับการให้พนักงานมีโอกาสในการตัดสินใจในงานที่ทำ พื้นที่ทำงาน และสิ่งที่ต้องการเพื่อการสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่เข้าใจและดูแลพนักงานอย่างภาคภูมิใจบนบทบาทที่เปลี่ยนไป ทั้งการเป็นผู้นำ ผู้ช่วยเหลือ และผู้รวบรวมข้อมูล โดยสรุปแล้ว คุณภาพชีวิตการทำงานให้ความสำคัญกับพนักงานและการบริหารจัดการองค์การร่วมกัน หรือ “Quality in all we are and all we do” ประกอบด้วยปัจจัย 9 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee participation) เช่น การมีส่วนร่วมของพนักงานในทีม การมีส่วนร่วมในการประชุม การพัฒนาทีมงาน

2. การพัฒนาวิชาชีพ (career development) เช่น การฝึกอบรมการประมุลงาน การให้ความรู้ การประเมินผลจากการปฏิบัติงาน

3. การจัดการความขัดแย้ง (conflict resolution) เช่น กระบวนการร้องเรียนที่เปิดกว้าง และเป็นทางการ กระบวนการอุทธรณ์ การสะท้อนคิดกับเพื่อนร่วมงาน

4. การสื่อสาร (communication) เช่น การสื่อสารโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน การประชุมกลุ่มสาธารณะ

5. สุขภาพ (wellness) เช่น ศูนย์สุขภาพ ศูนย์ทันตกรรม โปรแกรมศูนย์สุขภาพ โปรแกรมนันทนาการ โปรแกรมการให้คำปรึกษา

---

<sup>130</sup> Joseph M. Sirgy and others, “A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories,” **Social Indicators Research** 55, (September 2001): 241-302.

6. ความปลอดภัยในการทำงาน (job security) เช่น ไม่มีเป้าหมายการปลดพนักงานประจำ แผนการเกษียณงาน

7. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย (a safe environment) เช่น คณะกรรมการความปลอดภัย หน่วยผจญเหตุฉุกเฉิน โปรแกรมความปลอดภัย

8. ค่าตอบแทนที่เหมาะสม (equitable compensation) เช่น ค่าจ้างและผลประโยชน์ที่แข่งขันได้

9. ความภาคภูมิใจ (pride) เช่น อัตลักษณ์องค์กร การมีส่วนร่วมของประชาชน วัฒนธรรมที่ต่อต้านสิ่งแวดล้อม ความเป็นพลเมืองดีขององค์กร<sup>131</sup>

แอฟรอส (Afroz) ได้ศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการอย่างหลากหลายและสังเคราะห์สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานในศตวรรษที่ 21 ไว้ 13 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม (adequate and fair compensation)
2. โอกาสในการเติบโต (opportunity for growth)
3. สภาพการทำงานที่ดีและปลอดภัย (safe and healthy working condition)
4. การรวมตัวทางสังคมและความสามัคคี (social integration and cohesiveness)
5. พื้นที่งานและพื้นที่ชีวิต (work and total life space)
6. การกำกับดูแล (supervision)
7. ความสามารถในการก้าวหน้าของบุคคล (human progress capacities)
8. ความยุติธรรมและความเสมอภาคตามหลักประชาธิปไตย (constitutionalism justice and equity)
9. รางวัลและการยอมรับ (reward and recognition)
10. ความปลอดภัยในงาน (job security)
11. ความเป็นเอกภาพและการควบคุม (autonomy and control)
12. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (participation in decision making)
13. การสื่อสาร (communication)<sup>132</sup>

<sup>131</sup> Wayne F. Casio, **Managing human resources productivity quality of work life profits**, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006), 24-25.

<sup>132</sup> Saman Afroz, "Quality of work life: A conceptual model," **Advances in Economics and Business Management (AEBM)** 4, 8 (October- December 2017): 573.

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ได้กล่าวไว้ว่า เครื่องมือวัดคุณภาพชีวิตขององค์การอนามัยโลกชุดย่อ ฉบับภาษาไทย (WHOQOL-BREF-THAI) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 2 ชนิด คือ แบบภาวะวิสัย (perceived objective) และอัตวิสัย (self-report subjective) จะประกอบด้วย องค์ประกอบของคุณภาพชีวิต 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านร่างกาย (physical domain) คือ การรับรู้สภาพทางด้านร่างกายของบุคคล ซึ่งมีผลต่อชีวิตประจำวัน เช่น การรับรู้สภาพความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกาย การรับรู้ถึงความรู้สึกสุขสบาย ไม่มีความเจ็บปวด การรับรู้ถึงความสามารถที่จะจัดการกับความเจ็บปวดทางร่างกายได้ การรับรู้ถึงผลกำลังในการดำเนินชีวิตประจำวัน การรับรู้ถึงความเป็นอิสระที่ไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น การรับรู้ถึงความสามารถในการเคลื่อนไหวของตน การรับรู้ถึงความสามารถในการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันของตน การรับรู้ถึงความสามารถในการทำงาน การรับรู้ว่าคุณไม่ต้องพึ่งพายาต่าง ๆ หรือการรักษาทางการแพทย์ เป็นต้น

2. ด้านจิตใจ (psychological domain) คือ การรับรู้สภาพทางจิตใจของตนเอง เช่น การรับรู้ความรู้สึกทางบวกที่บุคคลมีต่อตนเอง การรับรู้ภาพลักษณ์ของตนเอง การรับรู้ถึงความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง การรับรู้ถึงความมั่นใจในตนเอง การรับรู้ถึงความคิด ความจำ การตัดสินใจและความสามารถในการเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ ของตน การรับรู้ถึงความสามารถในการจัดการกับความเศร้าหรือกังวล การรับรู้เกี่ยวกับความเชื่อต่าง ๆ ของตนที่มีผลต่อการดำเนินชีวิต เช่น การรับรู้ถึงความเชื่อด้านวิญญาณ ศาสนา การให้ความหมายของชีวิต และความเชื่ออื่น ๆ ที่มีผลในทางที่ดีต่อการดำเนินชีวิต มีผลต่อการเอาชนะอุปสรรค เป็นต้น

3. ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (social relationships) คือ การรับรู้เรื่องความสัมพันธ์ของตนกับบุคคลอื่น การรับรู้ถึงการที่ได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นในสังคม การรับรู้ว่าคุณได้เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นในสังคมด้วย รวมทั้งการรับรู้ในเรื่องอารมณ์ทางเพศ หรือการมีเพศสัมพันธ์

4. ด้านสิ่งแวดล้อม (environment) คือ การรับรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินชีวิต เช่น การรับรู้ว่าคุณมีชีวิตอยู่อย่างอิสระ ไม่ถูกกักขัง มีความปลอดภัยและมั่นคงในชีวิต การรับรู้ว่าคุณได้อยู่ในสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ปราศจากมลพิษต่างๆ การคมนาคมสะดวก มีแหล่งประโยชน์ด้านการเงิน สถานบริการทางสุขภาพและสังคมสงเคราะห์ การรับรู้ว่าคุณมีโอกาสได้รับข่าวสารหรือฝึกฝนทักษะต่าง ๆ การรับรู้ว่าคุณได้มีกิจกรรมนันทนาการ และมีกิจกรรมในเวลาว่าง เป็นต้น<sup>133</sup>

สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า เป็นองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวกับตัว

<sup>133</sup> กรมสุขภาพจิต, เครื่องมือวัดคุณภาพชีวิต, เข้าถึงเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.dmh.go.th/test/whoqol/>

งาน แต่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจแต่สามารถทำให้บุคลากรพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานได้ หรือที่เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) มีอยู่ 10 ประการคือ

1. การบังคับบัญชา (supervision) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำ หรือมอบหมายงานรับผิดชอบต่าง ๆ ให้แก่ลูกน้อง

2. นโยบายบริหาร (policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการดำเนินงานให้สำเร็จ

3. สภาพการทำงาน (working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมืออุปกรณ์ และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relations with superiors) หมายถึง การพบปะ การสนทนา ความเป็นมิตร รวมถึงการเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา การได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกน้อง ความเชื่อถือไว้วางใจลูกน้องของผู้บังคับบัญชา

5. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relation with subordinates) หมายถึง การพบปะสนทนา และความมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relation with peers) หมายถึง การพบปะสนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้ในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม

7. ตำแหน่งในบริษัท (status) หมายถึง องค์ประกอบของสถานะอาชีพที่ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

8. ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน รวมทั้งความมั่นคงขององค์กร

9. เงินเดือน (salary) หมายถึง ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับ

10. ชีวิตส่วนตัว (personal life) หมายถึง สถานการณ์หรือลักษณะบางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรต่องานที่ได้รับ เช่น องค์กรต้องการให้ไปประจำที่ทำงานใหม่ อาจจะไกลและทำให้ครอบครัวลำบาก เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นที่มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจได้เช่นกัน อาทิ

1. ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม และเป็นไปตามข้อบัญญัติของกฎหมาย

2. ลักษณะของงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความรู้ความสามารถของตน และไม่เกิดความเสี่ยงในขณะปฏิบัติงาน

3. การติดต่อสื่อสาร (communication) ได้แก่ การสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทันต่อเวลาและความต้องการของบุคคลในองค์การ

4. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ (benefits) ได้แก่ การบริการ การรักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ<sup>134</sup>

จากที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานจะต้องประกอบด้วยปัจจัยในการทำงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ ในเรื่องของการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับค่าตอบแทนจะต้องเหมาะสม ได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ อีกทั้งยังต้องมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะสามารถมีความก้าวหน้าและมีความมั่นคงต่อไปในอนาคตมีการบูรณาการทางสังคม รู้และเข้าใจในระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและสังคมอีกด้วย

### คุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครู

การดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ รวมถึงองค์การทางการศึกษาหรือสถานศึกษาถูกชักนำด้วยผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งมอบนโยบายสู่การปฏิบัติโดยมีครูผู้เป็นบุคลากรของสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายหลักคือการจัดการศึกษาที่ดีและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนการดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยสถานศึกษาเอง ครูจึงเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ คุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครูจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อคุณภาพการศึกษา<sup>135</sup>

#### 1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (Adequate and fair compensation)

วอลตัน (Walton) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (adequate and fair compensation) หมายถึง ค่าจ้างในรูปของเงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน

<sup>134</sup> สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน), **คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life)**, เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.tosh.or.th/index.php/blog/item/475-quality-of-working-life>

<sup>135</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **2554 ปีคุณภาพครู**, เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/index.php/page/view/Newseducation/133>

และไม่ใช้ตัวเงิน โดยองค์กรได้จ่ายให้กับพนักงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนที่พนักงานได้ทำงานกับองค์กร โดยได้รับเพียงพอและยุติธรรมที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคม<sup>136</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่วอลตัน (Walton) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนที่เหมาะสม หมายถึง ค่าจ้างในรูปของเงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน โดยองค์กรได้จ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานกับองค์กร โดยได้รับเพียงพอและยุติธรรมที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคม ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน

## 2) สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องสุขลักษณะและปลอดภัย (Safe and healthy working conditions)

วอลตัน (Walton) ได้ให้ความหมายว่า สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องสุขลักษณะและปลอดภัย (safe and healthy working conditions) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกสบายและความปลอดภัยแก่พนักงาน สุขภาพของพนักงานจัดเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าพนักงานมีร่างกายอ่อนแอก็ไม่สามารถปฏิบัติงานใด ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ ในทำนองเดียวกันถ้าสภาวะทางจิตใจของพนักงานอยู่ในสภาพที่ไม่มั่นคง มีความทุกข์ทางใจ ก็ไม่สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้เช่นกัน สภาพแวดล้อมในที่ทำงานนับตั้งแต่สถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน แสงสว่าง อุณหภูมิจากเครื่องปรับอากาศ ระดับเสียง และกระบวนการในการทำงาน สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อความปลอดภัยของสุขภาพกายและสุขภาพใจของพนักงานทุกคน ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดีและเหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงานได้ระดับหนึ่ง และการจัดสภาพการทำงานจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วย<sup>137</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่วอลตัน (Walton) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องสุขลักษณะและปลอดภัย หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกสบายและความปลอดภัยแก่ผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงานหมายรวมถึงปัจจัยทางกายภาพและกระบวนการในการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อสุขภาพกายและสุขภาพใจของผู้ปฏิบัติงาน

---

<sup>136</sup> Richard E. Walton, "Quality of working life: What is it," *Sloan management review* 15, 1 (Fall 1973): 12.

<sup>137</sup> เรื่องเดียวกัน, 13.

### 3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Opportunity to use and develop human capacities)

วอลตัน (Walton) ได้ให้ความหมายว่า โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (opportunity to use and develop human capacities) หมายถึง การจัดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ประโยชน์และได้พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการได้มีส่วนร่วมความรู้สึกรักในคุณค่าของตนเอง และมีความรู้สึกท้าทายซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงาน<sup>138</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่วอลตัน (Walton) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาความสามารถของบุคคล หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการได้มีส่วนร่วมความรู้สึกรักในคุณค่าของตนเอง และมีความรู้สึกท้าทายต่องานที่ได้รับมอบหมาย

### 4) โอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ (Opportunity to growth and security)

วอลตัน (Walton) ได้ให้ความหมายว่า โอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ (opportunity to growth and security) หมายถึง การให้ความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงชีวิตและขยายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง ความรู้ความสามารถและทักษะใหม่ ๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคตได้<sup>139</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่วอลตัน (Walton) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้สามารถสรุปได้ว่า ความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ หมายถึง การให้ความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงชีวิตและขยายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง ความรู้ความสามารถและทักษะใหม่ ๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคตได้ ซึ่งสามารถช่วยสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

### 5) การบูรณาการทางสังคม (Social integration in the work organization)

วอลตัน (Walton) ได้ให้ความหมายว่า การบูรณาการทางสังคม (social integration in the work organization) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จและเห็นคุณค่าของตนเองนั้นมีคุณค่า ซึ่งจะส่งผลต่อบุคคลนั้นในด้านความเป็นอิสระทางอคติ ความรู้สึกว่าจะชุมชนหรือ

<sup>138</sup> เรื่องเดียวกัน, 13-14.

<sup>139</sup> เรื่องเดียวกัน, 14.

สังคมนั้นมีความสำคัญ การเปิดเผยตนเองต่อบุคคลอื่น มีความรู้สึกว่าจะไม่มีการแบ่งชั้นกันในองค์กร และมีความรู้สึกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม<sup>140</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่วอลตัน (Walton) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า การบูรณาการทางสังคม หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ตนเองประสบความสำเร็จและเห็นว่าตนเองนั้นมีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความรู้สึกที่ชุมชนหรือสังคมมีความสำคัญต่อตนเอง ถ้าเปิดเผยตนเองต่อบุคคลอื่น มองเห็นพัฒนาการและยินดีที่จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

## 6) ประชาธิปไตยในการทำงาน (Constitution in the work organization)

วอลตัน (Walton) ได้ให้ความหมายว่า ประชาธิปไตยในการทำงาน (constitution in the work organization) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทางและการปกป้องแนวทางของตนเอง สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ องค์กรมีความเคารพต่อปัจเจกบุคคล ทนทานต่อความขัดแย้งภายในได้ และยึดมั่นต่อการให้รางวัลที่ยุติธรรม<sup>141</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่วอลตัน (Walton) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ประชาธิปไตยในการทำงาน หมายถึง องค์กรปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมและเสมอภาคกัน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ทำ มีการจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นระบบและยุติธรรม

## 7) จังหวะชีวิต (Work and total life space)

วอลตัน (Walton) ได้ให้ความหมายว่า จังหวะชีวิต (work and total life space) หมายถึง งานของบุคคลหนึ่งควรจะได้มีความสมดุลกับบทบาทของชีวิตบุคคลนั้น บทบาทนี้เกี่ยวข้องกับ การแบ่งเวลา ความต้องการทางด้านอาชีพ การเดินทาง ซึ่งควรให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของครอบครัว ตลอดทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ<sup>142</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่วอลตัน (Walton) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า จังหวะชีวิต หมายถึง ความสมดุลของชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวในด้านอื่น ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบตามสมควร

<sup>140</sup> เรื่องเดียวกัน, 15-16.

<sup>141</sup> เรื่องเดียวกัน, 16-17.

<sup>142</sup> เรื่องเดียวกัน, 17.



## 8) ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน (social relevance of work life)

วอลตัน (Walton) ได้ให้ความหมายว่า ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน (social relevance of work life) หมายถึง กิจกรรมขององค์กรที่ดำเนินไปในลักษณะที่ไม่รับผิดชอบต่อสังคม จะก่อให้เกิดการลดคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้ว่าจะองค์กรของตนได้มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมในด้านเกี่ยวกับผลผลิต การจำกัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมือง และอื่น ๆ<sup>143</sup>

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่วอลตัน (Walton) และนักวิชาการอื่น ๆ ได้เสนอไว้ สามารถสรุปได้ว่า ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน หมายถึง การดำเนินการขององค์กรที่อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนการรับรู้ถึงการที่ได้รับความช่วยเหลือหรือให้ความช่วยเหลือต่อบุคคลอื่นในสังคมด้วย

### ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ กำกับดูแลสนับสนุนส่งเสริมและประสานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาหน่วยงานองค์กรและบุคคลต่าง ๆ ที่จัดการศึกษาภาคบังคับและขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา จึงเป็นหน่วยงานอำนวยความสะดวกให้กับสถานศึกษาและหน่วยงานจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพและเป็นธรรม

### ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ตั้งอยู่ศาลากลางจังหวัดสุพรรณบุรี ชั้น 2-3 อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี 72000 ความเป็นมาสืบเนื่องจากประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

<sup>143</sup> เรื่องเดียวกัน, 17.

มัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต โดยเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ประกอบด้วย ท้องที่จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดนครปฐม

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา พ.ศ. 2560 ประกาศ ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 และฉบับที่ 2 ประกาศ ณ วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2561 ข้อ 5 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไป ตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบายพัฒนาการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขต พื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน บันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
10. ประสานส่งเสริมการดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ มอบหมาย

ปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28

มกราคม พ.ศ. 2564 เพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดของทางราชการ ส่งผลให้เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 แยกออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาานครปฐม และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองสุพรรณบุรี<sup>144</sup>

### วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ”

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันถึงประสงค์
3. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับให้มีคุณภาพ
4. ส่งเสริมการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม

### เป้าประสงค์

1. นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับโอกาสทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค
2. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตามสายงาน และวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีคุณภาพ

<sup>144</sup> “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา,” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 138, ตอนพิเศษ 38ง (17 กุมภาพันธ์ 2564): 4-9.

### คำนิยาม

SMART บริการดี มีคุณธรรม สานสัมพันธ์ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้

S	=	Service Mind	บริการดี
M	=	Moral	มีคุณธรรม
A	=	Amity	สานสัมพันธ์
R	=	Responsibility	รับผิดชอบ
T	=	Transparency	ตรวจสอบได้ <sup>145</sup>

### การแบ่งสหวิทยาเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ให้สหวิทยาเขตมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนในสหวิทยาเขตให้เป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัด
2. กำหนดมาตรฐานวิชาการและเป้าหมายการพัฒนาทางวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสหวิทยาเขต
3. จัดทำแผนการรับนักเรียนภายในสหวิทยาเขตให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
4. ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการเพื่อการใช้ทรัพยากรบุคลากรร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสหวิทยาเขต
5. จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพครูและนักเรียนของโรงเรียนในสหวิทยาเขต
6. กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานของสหวิทยาเขตและรายงานต่อกลุ่มโรงเรียน
7. เสนอแนวทางของการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไปต่อกลุ่มโรงเรียนเพื่อการพิจารณาให้การสนับสนุนสหวิทยาเขตในการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการมัธยมศึกษาสู่สากล
8. สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในสหวิทยาเขต โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ

<sup>145</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (พ.ศ.2563-2565), เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://mathayomspb.go.th/plan3y/>

9. ดำเนินงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย<sup>146</sup>

### สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) มีสถานศึกษาในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ จำนวน 32 แห่ง มีนักเรียน จำนวน 34,233 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1,912 คน<sup>147</sup>

### ตารางที่ 9 จำนวนสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ที่	สหวิทยาเขต	ขนาดสถานศึกษา				รวม
		ใหญ่พิเศษ	ใหญ่	กลาง	เล็ก	
1	นเรศวร	2	2	2	2	8
2	พุดเตย	1	1	2	3	7
3	ทวารวดี	1	-	5	3	9
4	สุพรรณกัลยา	-	2	2	4	8
	รวม	4	5	11	12	32

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

วิวัฒน์ บุญยง และสำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครปฐม พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยัมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการวินิจฉัย ทักษะ

<sup>146</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564, เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://mathayomspb.go.th/actionplan/>

<sup>147</sup> เรื่องเดียวกัน.

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค และทักษะการตัดสินใจ 2) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อนักเรียน และวัฒนธรรมองค์กรด้านจิตวิญญาณ และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านการตัดสินใจ ด้านการวินิจฉัย ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม<sup>148</sup>

ธนพร มากระจัน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และ 3) ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>149</sup>

เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านนโยบาย ทักษะด้านการวินิจฉัย และ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือด้านระบบ โครงสร้าง และ กระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ด้านแบ่งปันอำนาจ และการมีส่วนร่วม ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ และด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 3) ทักษะ

<sup>148</sup> วิวัฒน์ บุญยง และสำเร็จ อ่อนสัมพันธ์, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 5, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 79-87.

<sup>149</sup> ธนพร มากระจัน, “ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), ง.

การบริหารของผู้บริหารด้านทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้าน การวินิจฉัย และ ทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2<sup>150</sup>

ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา และประเสริฐ อินทร์รักษ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผล ต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 พบว่า 1) บรรยากาศองค์การ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจาก มากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความเป็นหนึ่งเดียวในต่อองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการสนับสนุน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านมาตรฐานงานการปฏิบัติงาน ด้านความอบอุ่น ด้านความ เสี่ยงของงาน และด้านการยอมรับความขัดแย้ง ตามลำดับ 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครูใน โรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านบูรณา การด้านสังคม ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านจังหวะชีวิต ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม และด้านการเกี่ยวข้องกับสังคม ตามลำดับ และ 3) บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>151</sup>

สุภาภรณ์ แก้วสุฟอง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของครู และแนวทางการ พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของครูผู้สอน โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพชีวิตการทำงานของครูผู้สอน โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการ ทำงานของครูผู้สอนโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ชลบุรี ได้แก่ 2.1) ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและ เป็นธรรม มีความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เสริมแรงให้ครูทำงานอย่างมีความสุข มีการ ปรับปรุงและจัดสรรสวัสดิการให้ดีขึ้น เช่น การจัดสรรบ้านพักแก่ครูสำหรับผู้ที่ต้องเดินทางมาทำงาน

<sup>150</sup> เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

<sup>151</sup> ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา และประเสริฐ อินทร์รักษ์, “บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 7, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 183–193.

ไกล หรือผู้ที่ต้องอาศัยบ้านเช่า เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง 2.2) ด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ และปลอดภัย ควรรักษาสภาพแวดล้อมให้มีความสะอาด ร่มรื่น สวยงาม รวมทั้งอาคาร สถานที่ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเอื้ออำนวยต่อสุขภาพ ภายและจิต 2.3) ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ให้โอกาสแก่ครูในการศึกษาการใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และควรมีการปรับปรุงการมอบหมายงานพิเศษนอกเหนือจากงานสอน โดย ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดหลักความสามารถและหลักการหาคนที่เหมาะสมมาทำงานที่ได้กำหนดไว้ใน การมอบหมายงานพิเศษ 2.4) ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนา ผลงานทางวิชาการมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 2.5) ด้านบูรณาการทางสังคม จัดอบรมพัฒนาครู ตามโครงการ PLC ชุมชนแห่งการเรียนรู้ พิจารณาความสามารถก่อนจะมอบหมายงานและเชื่อมั่น ในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา 2.6) ด้านระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ควรให้ครูมีส่วนร่วม ร่วมกำหนดแนวทางและระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสม 2.7) ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการ ปฏิบัติงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของครู และปริมาณงานที่ได้รับเหมาะสมกับ กำหนดเวลา 2.8) ด้านการปฏิบัติงานในสังคม ครูควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุตาม เป้าประสงค์ ทุกฝ่ายร่วมแก้ปัญหา ยกย่องเชิดชูเกียรติของครูที่มีผลงานทางด้านต่าง ๆ<sup>152</sup>

อริสา มงคลไพบูลย์สุข ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานของ ข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง จำแนกตามเพศ พบว่าโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ยกเว้นด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย และ ด้านระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ยกเว้นด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ด้านการปฏิบัติงานในสังคม ด้านความสมดุล ระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน และด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม แตกต่างกัน

<sup>152</sup> สุภาภรณ์ แก้วสุฟอง, “การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน และแนวทางการพัฒนา คุณภาพชีวิตการทำงานของครูผู้สอน โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), ง.



อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>153</sup>

อรสา อุดม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนวัดห้วยเหนียว “บุญสิริวิทยา” จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพชีวิตการทำงานของครู โรงเรียนวัดห้วยเหนียว “บุญสิริวิทยา” จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ ด้านการบูรณาการทางสังคม ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับชุมชน ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย ส่วนด้านจังหวะชีวิต อยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวทางทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของครู โรงเรียนวัดห้วยเหนียว “บุญสิริวิทยา” จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ผู้บริหารควรมีการปรับเพิ่มค่าตอบแทนในกรณีที่ทำงานล่วงเวลาหรือวันหยุด ซึ่งอาจเป็นในรูปแบบของขวัญกำลังใจจากการปฏิบัติงานที่เป็นความรู้ ความสามารถพิเศษ ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย โรงเรียนควรรักษาความสะอาด และดูแลอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานเสมอ ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ครูควรได้รับการอบรมที่ตรงกับความรู้ตนเอง ด้านความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ ผู้บริหารควรมีการกระจายงานที่มีความเหมาะสมและเท่าเทียมกัน ด้านการบูรณาการทางสังคม ผู้บริหารควรมีการจัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ครูทุกคนควรมีสติเสรีภาพทางด้านการคิดและการทำงานอย่างเต็มที่ ด้านจังหวะชีวิต ควรมีการจัดเวลาให้เหมาะสมทั้งด้านการทำงาน สังคม และครอบครัว ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับชุมชน ควรมีการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนในการทำกิจกรรมร่วมกัน<sup>154</sup>

ณัฐภา แดงก่า ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ผลการวิจัยพบว่า

<sup>153</sup> อริสา มงคลไพบูลย์สุข, “คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), ง.

<sup>154</sup> อรสา อุดม, “คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนวัดห้วยเหนียว “บุญสิริวิทยา” จังหวัดกาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), ง.

1) คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนบางละมุง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนบางละมุง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของครูกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนบางละมุง พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพโดยรวมของโรงเรียนบางละมุง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .702 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ผลการวิเคราะห์หาค่าพยากรณ์ของคุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่มีต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนบางละมุง พบว่าตัวแปรพยากรณ์คุณภาพชีวิต 3 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติงานภายในสังคม ด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน สามารถรวมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมได้ร้อยละ 54.20 โดยเขียนสมการในรูปคะแนนดิบและสมการในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้ 
$$\hat{Y} = .631 + .370(X_8) + .300(X_3) + .215(X_4) \text{ และ } Z_r = .411(Z_5) + .328(Z_3) + .253(Z_1)^{155}$$

พิมล วิเศษสังข์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง เจตคติต่อวิชาชีพครูและคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีเจตคติต่อวิชาชีพครู โดยรวมอยู่ในระดับดี 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของ ข้าราชการครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) เจตคติต่อวิชาชีพครูและคุณภาพชีวิตการทำงานของ ข้าราชการครู ไม่สัมพันธ์กัน<sup>156</sup>

กัญจนชญญา สัมมาทรัพย์ อรรณพ จินะวัฒน์ และรัตนา ดวงแก้ว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาขั้น พื้นฐานจังหวัดตาก พบว่า 1) ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง

<sup>155</sup> ณีภูษา แดงกำ, “คุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนบาง ละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), ง.

<sup>156</sup> พิมล วิเศษสังข์, “เจตคติต่อวิชาชีพครูและคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น 14, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 26.

คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดตาก มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>157</sup>

สุภัค วงศ์ภักดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า 1) ระดับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู ในภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมาก ระดับปัจจัยด้านความท้าทายในการปฏิบัติงานของครู ในภาพรวมแล้วอยู่ในระดับ ส่วนระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ในภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและปัจจัยด้านความท้าทายในการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ดังนี้ ปัจจัยด้านลักษณะทางกายภาพของสถานที่ทำงาน ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ และด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ในการศึกษาเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ พบว่า มีตัวแปร จำนวน 5 ตัว สามารถร่วมกันในการพยากรณ์คุณภาพชีวิตในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอน ปัจจัยด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ ปัจจัยด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ปัจจัยลักษณะทางกายภาพของสถานที่ทำงาน และปัจจัยด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของทั้ง 5 ปัจจัยเท่ากับ .729 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ 
$$\hat{Y} = 1.856 + .339 (X_2) + -.243 (X_6) + .107(X_3) + .105(X_1) + .095 (X_8)^{158}$$

มณฑาทิพย์ นามนุ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า 1) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบทักษะของ

<sup>157</sup> กัญจน์ชัยญา สัมมาทรัพย์ อรรณพ จินะวัฒน์ และรัตนา ดวงแก้ว, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดตาก,” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร* 20, 1 (มกราคม-มีนาคม 2561): 1-11.

<sup>158</sup> สุภัค วงศ์ภักดี, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2561), ง.

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>159</sup>

ธัญลักษณ์ โพธิ์ช่วย และวรภาณุจน์ สุขสดเขียว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนฯ ทั้งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) คุณภาพชีวิตในการทำงานของครูฯ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ความเกี่ยวเนื่องของชีวิตการทำงานกับสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับชีวิตโดยรวม แนวคิดเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของคนภายในองค์กรที่ทำงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัยซึ่งเท่ากับการบูรณาการทางสังคมภายในองค์กรที่ทำงาน โอกาสในการใช้และพัฒนาศักยภาพของความเป็นมนุษย์ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนหรือเงินชดเชยที่เพียงพอและเป็นธรรม และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูฯ มีความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>160</sup>

อันธิกา บุญเลิศ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนฯ ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) คุณภาพชีวิตการทำงาน ของครูในโรงเรียนฯ ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

<sup>159</sup> มณฑาทิพย์ นามนุ, “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2561), (3).

<sup>160</sup> ธัญลักษณ์ โพธิ์ช่วย และวรภาณุจน์ สุขสดเขียว, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 407-408.

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>161</sup>

จินตนา อุ่มครุฑ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในสหวิทยาเขตชาวดอย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า 1) คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในสหวิทยาเขตชาวดอย โดยรวมมีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานต่ำสุดคือ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม รองลงมาคือ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ และ 2) แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในสหวิทยาเขตชาวดอย มีดังนี้ ควรวิเคราะห์ความต้องการด้านทรัพยากรด้านการเงิน มีการกำหนดแนวทางการให้สวัสดิการเสริมแก่ครู ควรจัดสรรบ้านพักครูให้เพียงพอกับความต้องการของครู จัดรถรับส่งให้ครูที่มีความยากลำบากในการเดินทาง ควรประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์การอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานให้ครูทราบและเปิดโอกาสให้ครูไปอบรม ควรจัดประชุมครูในโรงเรียน ควรมีการส่งเสริมงานอดิเรกภายในสถานศึกษาให้แก่ครู เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และควรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้แก่ครู<sup>162</sup>

ดวงสุดา ผาติภินันท์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมด้านการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมด้านการตั้งเป้าหมายร่วมกัน ตามลำดับ 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้านประกอบด้วย ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านภาวะอิสระจากงาน ด้านสถานที่ทำงานปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ และด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ตามลำดับ และ

<sup>161</sup> อันธิกา บุญเลิศ, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1,” วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์ 4, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2562): 441.

<sup>162</sup> จินตนา อุ่มครุฑ, “แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในสหวิทยาเขตชาวดอย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2562), (1).

3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ ( $X_1$ ) การมีส่วนร่วมด้านการตั้งเป้าหมายร่วมกัน ( $X_2$ ) การมีส่วนร่วมด้านการดำเนินงาน ( $X_3$ ) และการมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์ ( $X_4$ ) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูโดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ  $\hat{Y} = 0.51 + 0.38(X_4) + 0.34(X_2) + 0.09(X_3) + 0.06(X_1)^{163}$

วัชรินทร์ จันทโร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการวินิจฉัย 2) ผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>164</sup>

อนิรุทธิ์ อมรแก้ว และสุทธิวรรณ ตันตริจนวนวงศ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาใน

<sup>163</sup> ดวงสุดา ผาตือภินันท์, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2562), (1)-(2).

<sup>164</sup> วัชรินทร์ จันทโร, “ทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), ง.

ศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กแตกต่างกับขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05<sup>165</sup>

พระครูปลัด ประสิทธิ์ ปสิทโธ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานช่วงสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.62) จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม 2. ด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย 3. ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล 4. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน 5. ด้านบูรณาการทางสังคม 6. ด้านระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน 7. ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการปฏิบัติงาน และ 8. ด้านการปฏิบัติงานในสังคม 2) การทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีเพศต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงานไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ การศึกษา และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ 3) ปัจจัยด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ( $X_3$ ) ปัจจัยด้านบูรณาการทางสังคม ( $X_5$ ) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ( $X_2$ ) ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการปฏิบัติงาน ( $X_7$ ) และปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ( $X_1$ ) สามารถร่วมกันทำนายการปรับตัวในการปฏิบัติงานช่วงสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ( $Y$ ) ได้ร้อยละ 91.90<sup>166</sup>

ภัทร์ธีรา วงษาวดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะความสัมพันธ์ระหว่าง

<sup>165</sup> อนิรุทธิ์ อมรแก้ว และสุทธิวรรณ ดันตริจนวนวงศ์, “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่” (เอกสารการประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ครั้งที่ 9), 29 พฤศจิกายน 2562.

<sup>166</sup> พระครูปลัด ประสิทธิ์ ปสิทโธ, “การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานช่วงสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร,” **วารสารสิรินธรปริทรรศน์** 21, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563): 82-96.

บุคคล ทักษะติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการวินิจฉัย และทักษะการตัดสินใจ ตามลำดับ 2) วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ความซื่อสัตย์ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา ความเป็นเลิศ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น การสร้างเสริมพลังอำนาจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ความหลากหลาย การตัดสินใจ การยอมรับ และการเอื้ออาทร ตามลำดับ และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะการบริหารเวลา และด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>167</sup>

ณัฐนิช นัดกลื่น ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารกับการจัดการแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมโนภาพ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการบริหารเวลา ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการตัดสินใจและทักษะด้านการวินิจฉัย 2) การจัดการแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ จัดทำหน่วยเรียนรู้บูรณาการระดับชั้น วัตถุประสงค์ประเมินผลตามสภาพจริง จัดกิจกรรมการเรียนรู้บูรณาการเทคโนโลยีจัดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมความเชี่ยวชาญ พัฒนาสมรรถนะตามสาขาวิชาชีพและสำรวจความต้องการ และ 3) ทักษะการบริหารกับการจัดการแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน<sup>168</sup>

ทิพสุคนธ์ บุณรอด และมัทนา วังณอมศักดิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า 1) ภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำ

<sup>167</sup> ภัทร์ธีรา วงษาวดี, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), ง.

<sup>168</sup> ณัฐนิช นัดกลื่น, “ทักษะการบริหารกับการจัดการแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564), ง.



มุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>169</sup>

ปณิธาน ศักดิ์สุภา จันทรัตน์ ภคมาศ และสมหญิง จันทุไทย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนเครือข่ายการจัดการศึกษาศรีณรงค์ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า 1) คุณภาพชีวิตในการทำงานของครูฯ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) ผลการเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของครูฯ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน พบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>170</sup>

วิไลวรรณ พ้อคำซ่าง และรัตนา กาญจนพันธุ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในสหวิทยาเขตปทุมมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในสหวิทยาเขตปทุมมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และครูที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในสหวิทยาเขตปทุมมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน<sup>171</sup>

โซษิตา ศิริมัน ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในภาวะวิกฤต โควิด-19 ของสถานศึกษาฯ อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายทักษะ 2) การเปรียบเทียบทักษะการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของสถานศึกษาฯ จำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมี

<sup>169</sup> ทิพสุคนธ์ บุญรอด และมัทนา วังถนอมศักดิ์, “ภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9,” *วารสารศิลปการจัดการ* 5, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2564): 486.

<sup>170</sup> ปณิธาน ศักดิ์สุภา จันทรัตน์ ภคมาศ และสมหญิง จันทุไทย, “คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนเครือข่ายการจัดการศึกษาศรีณรงค์ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3,” *วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์* 4, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2564): 94-107.

<sup>171</sup> วิไลวรรณ พ้อคำซ่าง และรัตนา กาญจนพันธุ์, “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในสหวิทยาเขตปทุมมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4,”

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน<sup>172</sup>

อัญชลี ณ นครพนม พิษญาภา ยืนยาว และธีรวัธ ธาดาตันติโชค ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี พบว่า 1) ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางเทคนิค ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะการวินิจฉัย ตามลำดับ 2) ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม และหลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี ตามลำดับ และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $X_2$ ) ทักษะการตัดสินใจ ( $X_6$ ) และทักษะการวินิจฉัย ( $X_4$ ) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 63.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ  $\hat{Y}_{tot} = 0.98 + 0.09 (X_2) + 0.50 (X_6) + 0.17 (X_4)$ <sup>173</sup>

ซาปิยา สิมลา และนุชนรา รัตนศิริประภา ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง การเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การมีทักษะสังคม และการควบคุมตนเอง 2) คุณภาพชีวิตในการทำงานของครูฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การคำนึงถึงผลประโยชน์และความรับผิดชอบต่อสังคม ประชาธิปไตยในองค์กร โอกาสและการพัฒนาความสามารถ สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องเหมาะสมและปลอดภัย ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน การบูรณาการทางสังคม ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และ 3) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตในการ

<sup>172</sup> โขษิตา ศิริมัน, “ทักษะการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31” (เอกสารประกอบการประชุมวิชาการระดับชาติ วิทยาลัยนครราชสีมา ครั้งที่ 8 ประจำปี พ.ศ. 2564).

<sup>173</sup> อัญชลี ณ นครพนม, พิษญาภา ยืนยาว และธีรวัธ ธาดาตันติโชค, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี,” **วารสารสิรินธรปริทรรศน์** 22, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 51.

ทำงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน<sup>174</sup>

อมรา ปานศรีแสง และมินมาส พรานป่า ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบึงกุ่ม พบว่า 1) ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทักษะการสื่อสารด้านช่องทางการติดต่อสื่อสารมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2) ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาด้านงานบริหารวิชาการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านงานบริหารงบประมาณมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r = .885$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>175</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

ยาดาฟ และคันทา (Yadav and Khanna) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานและมิติที่เกี่ยวข้อง พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคการศึกษา ภาคการบริการ ภาคการธนาคาร ภาคการท่องเที่ยว ภาคการผลิต และอื่น ๆ อีกมากมาย การลดลงของความมุ่งมั่นของพนักงาน กำลังการผลิต หรืออื่น ๆ นั้นขึ้นอยู่กับมิติคุณภาพชีวิตการทำงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความมุ่งมั่นขององค์กร รางวัลและการยอมรับ การจัดการแบบมีส่วนร่วม ความสมดุลในชีวิตการทำงาน การจัดการเรื่องร้องทุกข์ที่เหมาะสม ความสะดวกด้านสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น องค์กรควรพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้นก่อน ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังสภาพแวดล้อมการ

<sup>174</sup> ซาปิยา ลิมลา และนุชนรา รัตนศิระประภา, “ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร,” *วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย* 20, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2565): 112–125.

<sup>175</sup> อมรา ปานศรีแสง และมินมาส พรานป่า, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบึงกุ่ม,” *วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์* 5, 1 (มกราคม-เมษายน 2565): 89–99.

ทำงานที่ดีขึ้นเอง รวมถึงความพึงพอใจของพนักงานด้วย คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดียังส่งผลให้ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมขององค์กรโดยรวมดีขึ้นตามไปด้วย ทั้งหมดนี้ทำให้ผู้คนใน องค์กรตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับเขามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ในปัจจุบันนั้นคุณภาพ ชีวิตการทำงานยังเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วย (the corporate social responsibility) คุณภาพชีวิตการทำงานเกิดจากความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งมีผลต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตครอบครัว ชีวิตการทำงานของแต่ละคน<sup>176</sup>

ซาฟูรา และคนอื่น ๆ (Safura and others) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูมัธยมปลายในเซอร์วาน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานและประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับ 0.698 และระดับนัยสำคัญของการทดสอบเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นด้วยความมั่นใจร้อยละ 99 ยืนยันได้ว่าคุณภาพชีวิตการทำงานและประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กัน<sup>177</sup>

เซตินคานัท และคอสเตอร์ลิโอกลู (Çetinkanat and Kösterelioğlu) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความเครียดงานของครู พบว่า ครูมีการรับรู้เชิงลบใน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เพิ่มเติม การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่องาน ในมิติย่อยของ ระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน ในขณะที่พวกเขามีการรับรู้เชิงบวกในมิติย่อยอื่น ๆ ข้อมูลทางสถิติบ่งชี้ ว่าการรับรู้ของครูต่อการเกี่ยวงานแสดงให้เห็นว่าครูรู้สึกแปลกแยกจากโรงเรียน ตามมาด้วยความรู้สึก ไร้อำนาจ ความรู้สึกไร้ความหมาย และความรู้สึกโดดเดี่ยว จากการวิเคราะห์พื้นฐานพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานในทุกมิติย่อยกับการเกี่ยวงานในทุกมิติย่อย เช่นกัน<sup>178</sup>

<sup>176</sup> Radha Yadav and Ashu Khanna, "Literature review on quality of work life and their dimensions," *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)* 9, 9 (September 2014): 71.

<sup>177</sup> Safura Taghavi and others, "A study of the relationship between quality of work life and performance effectiveness of high school teachers' in Shirvan," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 4, 1 (January 2014): 295.

<sup>178</sup> Ayşe Canan Çetinkanat and Meltem Akin Kösterelioğlu, "Relationship between quality of work life and work alienation: Research on teachers," *Universal Journal of Educational Research* 4, 8 (2016): 1778.

บาทรา และชาร์มา (Batra and Sharma) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ทักษะการบริหารต่อการเป็นสถานศึกษาชั้นนำ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทักษะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างมาก คุณสมบัติหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี เช่น การยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การเสริมสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วม การสร้างชื่อเสียงในสังคม และการเปิดกว้างต่อนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ดังนั้นในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาชั้นนำ จึงจำเป็นที่จะต้องปลูกฝังพื้นฐานทักษะการบริหารและความเป็นผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป<sup>179</sup>

เฟาซี ไชยาฟรุดีน และรอกแมต (Fauzi, Syafrudin and Rokhmat) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารในการส่งเสริมประสิทธิภาพของครู พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกำหนดแผนงานประจำปีการศึกษา ควรประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู การสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเอง 2) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมของรัฐ จำนวน 2 แห่งในเมืองมาธาราม (Mataram) ประเทศอินเดี ย นั้นพบว่ามี การสนับสนุนให้ครูพัฒนาประสิทธิภาพของตนเองด้วยการกระจายงานของครูในการจัดโครงสร้างองค์กร เช่น จัดให้มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูประจำชั้น หัวหน้าห้องปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายมัคคุเทศก์และห้องสมุด กิจกรรมกระตุ้นการตื่นรู้ของครู (MGMP) และกิจกรรมรวมกลุ่มผู้ร่วมงานของครู (KKG) 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของครูในโรงเรียนมัธยมของรัฐ จำนวน 2 แห่งในเมืองมาธาราม (Mataram) ประเทศอินเดี ย นั้นพบว่าคล้ายกับการมอบรางวัลให้แก่ครูดีเด่น และ 4) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในการประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของครูในโรงเรียนมัธยมของรัฐ จำนวน 2 แห่งในเมืองมาธาราม (Mataram) ประเทศอินเดี ย นั้นพบว่ามี การให้ความสำคัญในด้านต่าง ๆ คือ กระบวนการสอนและ

---

<sup>179</sup> Rajni Batra, and B. P. Sharma, "A Perception of Managerial Skill for Leading Educational Institute," *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field (IJRMF)* 3, 4 (April 2017): 98–103.

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การให้คำแนะนำต่อครูสำหรับการใช้เครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย<sup>180</sup>

ฮาห์เฮมีด (Ahmed) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานและผลที่เกิดขึ้นต่อการพัฒนาทักษะการบริหารในองค์กรของรัฐ พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 22 มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับสูง ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 28 มีทักษะการจัดการระดับสูง เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติพบว่า ระดับทักษะการบริหารและระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อระดับทักษะการบริหาร<sup>181</sup>

บาวเออร์ และซิลเวอร์ (Bauer and Silver) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของความโดดเดี่ยวในการทำงานต่อการรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน ภาวะหมดไฟในการทำงาน และความอดทนของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ พบว่า 1) องค์กรประกอบในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้ การรับรู้ถึงความสามารถของตนเองสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน และสัมพันธ์เชิงลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงานและความต้องการออกจากงาน ความพึงพอใจในการทำงานสัมพันธ์เชิงลบต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน และความต้องการออกจากงาน และภาวะหมดไฟในการทำงานสัมพันธ์เชิงบวกต่อความต้องการออกจากงาน 2) ความโดดเดี่ยวในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ เป็นตัวพยากรณ์ความต้องการออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญในระดับสูงที่สุดเมื่อพิจารณาพร้อมกับตัวแปรอื่นที่ศึกษาในครั้งนี้นอกจากนี้ก็ยังพบว่าความโดดเดี่ยวในการทำงานสัมพันธ์เชิงบวกต่อภาวะหมดไฟในการทำงาน และความพึงพอใจในงานด้วย<sup>182</sup>

ลิสเทียนิงเทียส และสิติ (Listianingtyas and Siti) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของการนิเทศและคุณภาพชีวิตการทำงานต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ อำเภอบ

<sup>180</sup> Muhammad Fauzi, Syafrudin, and Joni Rokhmat, "Principal's Managerial Skill in Improving Teachers' Performance," *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)* 8, 3 (May-June 2018): 77-81.

<sup>181</sup> Hossam Korany Ahmed, "Quality of work life and its impact on developing the managerial skills in governmental organizations," *International Journal of Management and Applied Science* 4, 7 (July 2018): 6.

<sup>182</sup> Scott C. Bauer and Lori Silver, "The impact of job isolation on new principals' sense of efficacy, job satisfaction, burnout and persistence," *Journal of Educational Administration* 56, 3 (2018): 315-331.

กาสิเซลาดัน พบว่า 1) การนิเทศมีความสัมพันธ์เชิงบวกโดยตรงต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.3296 2) คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.298 และ 3) การนิเทศมีความสัมพันธ์เชิงบวกโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.236 นอกจากนี้ยังพบว่าแรงจูงใจของครูสามารถเพิ่มสูงขึ้นได้โดยการเพิ่มการนิเทศจากผู้อำนวยการโรงเรียน รวมถึงจากการได้รับการสนับสนุนให้ครูได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ดีด้วย<sup>183</sup>

โปโล (Polo) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการจัดการของผู้นำด้านการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความผันแปรของประสิทธิผลของโรงเรียนเกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การทำงานร่วมกัน การสื่อสาร การเงิน การสร้างสรรค์นวัตกรรม การเป็นผู้นำ การเฝ้าติดตาม การวางแผน และการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังพบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนไม่แตกต่างกันในทักษะด้านการมอบหมายงาน และทักษะด้านการให้คำปรึกษา ในทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานั้นพบว่า ทักษะด้านการให้คำปรึกษา ทักษะด้านการเงิน และทักษะด้านการมอบหมายงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมต่ำที่สุด สรุปได้ว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลของโรงเรียน การวิจัยครั้งนี้แนะนำให้มีการปรับปรุงทักษะและเพิ่มทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา<sup>184</sup>

มูโตฮาร์ และตรีสนันทารี (Mutohar and Trisnantari) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิผลของโรงเรียน: การวิเคราะห์ทักษะการบริหาร การนิเทศการจัดการเรียนรู้ วัฒนธรรมของโรงเรียน และผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา การนิเทศการจัดการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน และผลการปฏิบัติงานของครู ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียนจะดีขึ้นหากผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารที่ดีในการนิเทศการจัดการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน และการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครู<sup>185</sup>

<sup>183</sup> Murgiwati Matin Listianingtyas and Dan Siti Rochanah, "The effect of supervision and quality of work life (QWL) on the teacher working motivation at national elementary school Bekasi Selatan district," *Jurnal Tunas Bangsa* 6, 2 (August 2019): 290.

<sup>184</sup> Benzon B. Polo, "Management skills of educational leaders as related to school productivity," *International Journal of Advanced Research* 8, 5 (May 2020): 814.

<sup>185</sup> Prim Masrokan Mutohar and Hikmah Eva Trisnantari, "The Effectiveness of Madrasah: Analysis of Managerial Skills, Learning Supervision, School Culture, and

อavigูเอเตโร (Aviguetero) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและระดับความเครียดของครูในเขตลาปาซใต้ จังหวัดตาร์ลัค ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูส่วนใหญ่มีระดับความเครียดต่ำและมีคุณภาพชีวิตการทำงานสูง 2) คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งต่อผลการปฏิบัติงาน ถ้าครูมีคุณภาพชีวิตสูงก็จะมีผลการปฏิบัติงานที่สูงตามไปด้วย 3) ครูที่รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวและรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมต่อโรงเรียนจะมีระดับความเครียดต่ำ 4) การทำงานและพื้นที่ชีวิตมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อระดับความเครียดของครู ดังนั้นครูมักมีความเครียดน้อยเมื่อครูมีสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตครอบครัว 5) ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีอำนาจควรส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือของครูต่อโรงเรียน และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูในด้านที่ครูต้องการเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน การจัดการแบบมีส่วนร่วมจะช่วยเพิ่มความกระตือรือร้นของครูเนื่องมาจากการมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น และ 6) คุณภาพชีวิตของครูสามารถพัฒนาขึ้นได้อีกจากการยืดหยุ่นงานที่ได้รับมอบหมาย ชั่วโมงการปฏิบัติงาน และความสมดุลของภาระงานสอน<sup>186</sup>

มุสตาฟา (Mustafa) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของคุณภาพชีวิตการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู พบว่า 1) การรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรมีค่าสูงกว่าการรับรู้ของครู 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครู ต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร และ 3) จากการวิเคราะห์ความถดถอย (regression analysis) ทำนายได้ว่า การรับรู้ของครู คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสูงกว่าค่าที่ทำนายได้จากการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา<sup>187</sup>

---

Teachers' Performance," *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)* 8, 3 (July 2020): 21–47.

<sup>186</sup> Jeric Nichole R. Aviguetero, "Quality of work life in relation to job performance and stress level of teachers in La Paz South district, division of Tarlac province," *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)* 5, 4 (September 2021): 501.

<sup>187</sup> Mustafa Özgenel, "The Effect of Quality of Life Work on Organizational Commitment: A Comparative Analysis on School Administrators and Teachers," *Ilkogretim Online - Elementary Education Online* 20, 1 (2021): 129–144.



พอล และคนอื่น ๆ (Paul and others) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สุขภาพจิตและภาวะหมดไฟของครูในประเทศไทย พบว่า 1) ด้านสุขภาพจิตของครู พบว่า ภาวะเศรษฐกิจรอบครัว คุณภาพความสัมพันธ์ และความยืดหยุ่น เป็นตัวพยากรณ์ “ภาวะซึมเศร้า” อย่างมีนัยสำคัญ ( $R^2 = 0.19$ ) นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะเศรษฐกิจรอบครัว ขนาดห้องเรียน และความยืดหยุ่น เป็นตัวพยากรณ์ “ความเหนื่อยล้า” อย่างมีนัยสำคัญ ( $R^2 = 0.13$ ) และพบอีกด้วยว่า ภาวะเศรษฐกิจรอบครัว เพศ การนอนหลับ และความยืดหยุ่น เป็นตัวพยากรณ์ “ความเครียด” อย่างมีนัยสำคัญ ( $R^2 = 0.20$ ) และ 2) ด้านความเหนื่อยหน่ายของครู พบว่า คุณภาพความสัมพันธ์ และอายุ เป็นตัวพยากรณ์ “ภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์” อย่างมีนัยสำคัญ ( $R^2 = 0.15$ ) นอกจากนี้ยังพบว่า คุณภาพความสัมพันธ์ และการดื่มแอลกอฮอล์ เป็นตัวพยากรณ์ “การมีทัศนคติด้านลบ” อย่างมีนัยสำคัญ ( $R^2 = 0.06$ ) และพบอีกด้วยว่า ความยืดหยุ่น และจำนวนชั่วโมงสอน เป็นตัวพยากรณ์ “ความสำเร็จส่วนตัว” อย่างมีนัยสำคัญ ( $R^2 = 0.28$ )<sup>188</sup>

สำหรับ พิเทรีย และปัสปีตา (Sari, Fitria and Puspita) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารรูปแบบภาวะผู้นำ และค่าตอบแทน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า 1) ทักษะการบริหาร ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู 2) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู 3) ค่าตอบแทนส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู และ 4) ทักษะการบริหารรูปแบบภาวะผู้นำ และค่าตอบแทน ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู<sup>189</sup>

<sup>188</sup> Paul Ratanasiripong and others, “Mental health and burnout among teachers in Thailand,” *Journal of Health Research* (2021), accessed April 13, 2022, available from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHR-05-2020-0181/full/html>

<sup>189</sup> Ira Yuni Sari, Happy Fitria, and Yenny Puspita, “The Influence of Managerial Skill, Principal Leadership Style and Compensation toward Teacher’s Performance,” *International Journal of Educational Review* 3, 2 (2021): 145–158.

## สรุป

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษา รวมไปถึงงานวิจัยทั้งจากในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับทักษะในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สามารถสรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความรู้ความสามารถส่วนบุคคลในการกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน อันเกิดจากการจัดการกระบวนการทางความคิด การตัดสินใจ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามความเหมาะสมในแต่ละระดับงาน นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างคุ้มค่าตามระยะเวลาที่กำหนดด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะการบริหารที่สำคัญ 7 ด้าน ตามแนวคิดของกริฟฟิน (Griffin) ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skills) 5) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (communication skills) 6) ทักษะด้านการตัดสินใจ (decision-making skills) และ 7) ทักษะด้านการบริหารเวลา (time-management skills) ในส่วนของคุณภาพชีวิตการทำงานของครูนั้นเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับทุกสิ่งเกี่ยวข้องกับงานและชีวิตส่วนตัวที่จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจทั้งทางด้านร่างกายและด้านจิตใจ อันส่งผลให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีความสุขและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวอลตัน (Walton) ได้กล่าวถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานว่ามี 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (adequate and fair compensation) 2) สภาพแวดล้อมที่ถูกละเมิดและปลอดภัย (safe and healthy working conditions) 3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (opportunity to use and opportunity to use and develop human capacities) 4) โอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ (opportunity to growth and security) 5) การบูรณาการทางสังคม (social integration in the work organization) 6) ประชาธิปไตยในการทำงาน (constitution in the work organization) 7) จังหวะชีวิต (work and total life space) และ 8) ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน (social relevance of work life)

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 32 แห่ง กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดกริฟฟิน (Griffin) และคุณภาพชีวิตการทำงานของครูตามแนวคิดของวอลตัน (Walton) การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงร่างงานวิจัย** เป็นขั้นตอนการเตรียมโครงร่างงานวิจัยอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การศึกษาปัญหา การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สืบค้นจากตำราเอกสาร ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อรวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลในการจัดทำโครงร่างงานวิจัยเพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อเสนอขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย** เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างและปรับปรุงเครื่องมือตามขอบเขตของการวิจัยซึ่งได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วจึงนำไปทดลองใช้ โดยได้รับการตรวจสอบคุณภาพด้วยวิธีการหาความเชื่อมั่น แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาต่าง ๆ ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องวิเคราะห์ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนำคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อจัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยที่สมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งนำเสนอเป็นแผนผัง (diagram) ดังนี้



- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม  
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 สุพรรณบุรี จำนวน 32 แห่ง ประกอบด้วย 4 สหวิทยาเขต ได้แก่ สถานศึกษาในสหวิทยาเขตนครสวรรค์  
 8 แห่ง สถานศึกษาในสหวิทยาเขตพุกเตย 7 แห่ง สถานศึกษาในสหวิทยาเขตทวารวดี 9 แห่ง และ  
 สถานศึกษาในสหวิทยาเขตสุพรรณกัลยา 8 แห่ง

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี  
 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และ  
 มอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>190</sup> ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 28 แห่ง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบ  
 แบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยจำแนกตามสหวิทยาเขต ได้แก่ สถานศึกษาใน  
 สหวิทยาเขตนครสวรรค์ 7 แห่ง สถานศึกษาในสหวิทยาเขตพุกเตย 6 แห่ง สถานศึกษาในสหวิทยาเขต  
 ทวารวดี 8 แห่ง และสถานศึกษาในสหวิทยาเขตสุพรรณกัลยา 7 แห่ง

<sup>190</sup> Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. "Determining sample size for research activities," **Educational and Psychological Measurement** 30, (November 1970): 608.

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 2 คน จากจำนวนสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 28 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 112 คน ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามสหวิทยาเขต

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี (แห่ง)			ผู้ให้ข้อมูล (คน)			
สหวิทยาเขต	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ	ครู	รวม
นเรศวร	8	7	7	7	14	28
พุเตย	7	6	6	6	12	24
ทวารวดี	9	8	8	8	16	32
สุพรรณกลlya	8	7	7	7	14	28
<b>รวม</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>56</b>	<b>112</b>

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

2. **ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดกริฟฟิน (Griffin) ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

2.1 ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills:  $X_1$ ) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับลักษณะงานแต่ละประเภท สามารถนำวิธีการ

ต่าง ๆ ในการบริหารงานมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง พร้อมทั้งสามารถแนะนำแนวทางให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ถูกต้อง

2.2 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills:  $X_2$ ) หมายถึง ความสามารถในการใช้เวลาส่วนหนึ่งเพื่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคล มีความสามารถในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติงาน สามารถทำงานประสานงานร่วมกันทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างลงตัว เข้าอกเข้าใจ จูงใจ ทั้งปัจเจกบุคคลและกลุ่ม

2.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills:  $X_3$ ) หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงนามธรรม มองเห็นภาพรวมของงานส่วนต่าง ๆ ในสถานศึกษาและปัจจัยแวดล้อมโดยรอบ สามารถวิเคราะห์ วางแผนการจัดสถานศึกษาให้แต่ละส่วนปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกัน และสามารถคิดรวบยอดเพื่อสร้างการตัดสินใจที่สนองต่อนโยบายโดยรวมของสถานศึกษาได้

2.4 ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic skills:  $X_4$ ) หมายถึง ความสามารถในการนึกคิดเพื่อโต้ตอบกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยขององค์กร สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยการศึกษาสภาพ และสามารถค้นหาวิธีแก้ปัญหาได้

2.5 ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication skills:  $X_5$ ) หมายถึง ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหรือรับรู้ความต้องการของตนเอง ประสานความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี สื่อสารความเป็นไปขององค์กรให้แก่ผู้อื่นรับทราบ ตลอดจนช่วยให้สามารถเข้าใจความหมายที่ลึกซึ้งในการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ ได้

2.6 ทักษะด้านการตัดสินใจ (Decision-Making skills:  $X_6$ ) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และระบุถึงปัญหาได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถมองเห็นโอกาสในปัญหานั้นได้ สามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาบนโอกาสที่มีอย่างคุ้มค่าและทันต่อเวลา สามารถรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ รับรู้ถึงข้อดีและข้อด้อยของการตัดสินใจนั้น ๆ ได้ และถ้าหากตัดสินใจผิดพลาดก็สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที

2.7 ทักษะด้านการบริหารเวลา (Time-Management skills:  $X_7$ ) หมายถึง ความสามารถในการวางแผน จัดสรรเวลาในการทำงาน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้อยู่ภายใต้สภาวะความกดดันและความท้าทาย รวมถึงสามารถมอบหมายงานบางอย่างให้แก่ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้อย่างเหมาะสม

3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูตามแนวคิดของวอลตัน (Walton) มีดังนี้

3.1 ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (Adequate and fair compensation:  $Y_1$ ) หมายถึง ค่าจ้างในรูปของเงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยสถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดได้มอบให้กับครูเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนที่ครูได้ทำงานกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด โดยได้รับอย่างเพียงพอและยุติธรรมที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคม

3.2 สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องสุขลักษณะและปลอดภัย (Safe and healthy working conditions:  $Y_2$ ) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกสบายและความปลอดภัยให้แก่ครู สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น สถานศึกษา สถานที่ปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ และกระบวนการในการทำงาน รวมถึงปริมาณงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และความเหนื่อยล้าด้วย

3.3 โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Opportunity to use and develop human capacities:  $Y_3$ ) หมายถึง การมีโอกาสดำเนินงานที่ครูได้ใช้ประโยชน์จากทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเอง และมีโอกาสได้พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเอง ซึ่งจะมีผลต่อการได้มีส่วนร่วมความรู้สึกในคุณค่าของตนเองและมีความรู้สึกท้าทายซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงาน

3.4 โอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ (Opportunity to growth and security:  $Y_4$ ) หมายถึง การมีโอกาสดำเนินงานที่ก้าวหน้าและความมั่นคงและปลอดภัยในอาชีพ รวมถึงการให้ความสำคัญต่องานที่มอบหมายแก่ครู ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพทั้งในด้านการสอนและด้านงานพิเศษ ซึ่งครูสามารถนำความรู้ ความสามารถ และทักษะใหม่ ๆ ไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคตได้

3.5 การบูรณาการทางสังคม (Social integration in the work organization:  $Y_5$ ) หมายถึง การที่ครูรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน มีความรู้สึกที่ตนเองประสบความสำเร็จและเห็นว่าตนเองนั้นมีคุณค่า มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนหรือสังคม และมีความรู้สึกที่บุคคลในสังคมมีความเท่าเทียมกัน

3.6 ประชาธิปไตยในการทำงาน (Constitution in the work organization:  $Y_6$ ) หมายถึง การที่ทุกคนยึดมั่นในกฎกติกาที่มีร่วมกัน อยู่ภายใต้มาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงาน ปราศจากความรุนแรงหรือการกลั่นแกล้งกันในที่ทำงาน มีสิทธิและหน้าที่อย่างเสมอภาค มีความปลอดภัยส่วนบุคคล สามารถแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ มีความยุติธรรม มีการทำงานเป็นทีมโดยการมีส่วนร่วมของทุกคน และร่วมกันแก้ปัญหาด้วยเหตุผล

3.7 จังหวะชีวิต (Work and total life space:  $Y_7$ ) หมายถึง ความสมดุลระหว่างการทำงานกับบทบาทด้านอื่นในชีวิตของครู การมีกรอบเวลาปฏิบัติงานที่ชัดเจน การมีเวลาให้กับ



ครอบครัว การมีเวลาว่างส่วนตัว และการมีเวลาพักผ่อน ซึ่งความสมดุลของเวลาดังกล่าวเหมาะสมกับการใช้เวลาว่างของครอบครัวด้วย

3.8 ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธชุมชน (Social relevance of work life:  $Y_8$ ) หมายถึง การดำเนินการของสถานศึกษาที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อสังคม การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมในชุมชนท้องถิ่น การมีภาพลักษณ์ที่ดีของสถานศึกษา การมีนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นธรรม ก่อให้เกิดการตระหนักถึงคุณค่าของงานและอาชีพของครู

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ ) ตามแนวคิดกริฟฟิน (Griffin) ประกอบด้วยทักษะ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค ( $X_1$ ) 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $X_2$ ) 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ( $X_3$ ) 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย ( $X_4$ ) 5) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_5$ ) 6) ทักษะด้านการตัดสินใจ ( $X_6$ ) และ 7) ทักษะด้านการบริหารเวลา ( $X_7$ )

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ( $Y_{tot}$ ) ตามแนวคิดของวอลตัน (Walton) ประกอบด้วย 1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ( $Y_1$ ) 2) สภาพแวดล้อมที่ถูกละเลยและปลอดภัย ( $Y_2$ ) 3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล ( $Y_3$ ) 4) โอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ ( $Y_4$ ) 5) การบูรณาการทางสังคม ( $Y_5$ ) 6) ประชาธิปไตยในการทำงาน ( $Y_6$ ) 7) จังหวะชีวิต ( $Y_7$ ) และ 8) ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธชุมชน ( $Y_8$ )

โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>191</sup> โดยผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือคุณภาพชีวิตการทำงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

<sup>191</sup> Rensis Likert, *New patterns of management* (Tokyo: McGraw – Hill Book company, 1961), 73-74.

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือคุณภาพชีวิตการทำงานของครูอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือคุณภาพชีวิตการทำงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือคุณภาพชีวิตการทำงานของครูอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือคุณภาพชีวิตการทำงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและสร้างเครื่องมือเพื่อเป็นแบบสอบถามขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางการสร้างเครื่องมือ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วจึงปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือภายใต้การให้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

**ขั้นตอนที่ 2** ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ของเครื่องมือ โดยนำเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นให้กับผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน จำนวน 5 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้เทคนิค IOC (index of item objective congruence) โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมืออยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 จากนั้นนำเครื่องมือที่ตรวจสอบเสร็จสิ้นแล้วมาปรับปรุงและจัดทำเป็นฉบับทดลองใช้

**ขั้นตอนที่ 3** นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม จำนวน 8 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 32 คน

**ขั้นตอนที่ 4** นำเครื่องมือฉบับทดลองใช้ที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยวิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>192</sup> โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  – coefficient) ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของอิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล ดังนี้

<sup>192</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of psychological testing*, (New York: Harper & Row, 1974), 161.

ค่าความเชื่อมั่น 0.01 ถึง 0.40	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ อยู่ในระดับต่ำ
ค่าความเชื่อมั่น 0.41 ถึง 0.70	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าความเชื่อมั่น 0.71 ถึง 0.90	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ อยู่ในระดับสูง
ค่าความเชื่อมั่น 0.91 ถึง 1.00	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ อยู่ในระดับสูงมาก <sup>193</sup>

โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) เท่ากับ 0.987 หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในระดับสูงมาก

**ขั้นตอนที่ 5** ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้สมบูรณ์และนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเสนอต่อคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์จัดทำหนังสือเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ในการทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้
2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับสถานศึกษาที่สามารถดำเนินการได้ และส่งคืนทางไปรษณีย์หรือใช้แบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบ google form สำหรับสถานศึกษาที่ไม่สะดวกในการเดินทาง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบการให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

<sup>193</sup> อธิพัทธ์ สุวทันพรกุล, การวิจัยทางการศึกษา: แนวคิดและการประยุกต์ใช้, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562), 202.

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และข้อคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้ในตอนต้น ผู้วิจัยจึงใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ความถี่ (frequency:  $f$ ) และร้อยละ (percentage: %)

2. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือคุณภาพชีวิตการทำงานของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือคุณภาพชีวิตการทำงานของครู อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือคุณภาพชีวิตการทำงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือคุณภาพชีวิตการทำงานของครู อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหรือคุณภาพชีวิตการทำงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด<sup>194</sup>

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) โดยนำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของชูศรี วงศ์รัตน์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ต่ำกว่า 0.30 ลงไป แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

<sup>194</sup> John W. Best, **Research in education** (New Jersey: Prentice Hall, 1970), 190.

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง<sup>195</sup>

### สรุป

การวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non - experimental case study) กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ ) ตามแนวคิดกริฟฟิน (Griffin) และคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ( $Y_{tot}$ ) ตามแนวคิดของวอลตัน (Walton) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (frequency:  $f$ ) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient)

<sup>195</sup> ชูศรี วงศ์รัตน์, เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 13 (กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์, 2560), 17.

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 28 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 2 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากสถานศึกษาครบ 28 แห่ง จำนวน 112 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 28 แห่ง รวม 112 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาความถี่ (frequency:  $f$ ) ร้อยละ (percentage: %) ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ความถี่ และร้อยละของสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	45	40.18
หญิง	67	59.82
รวม	112	100.0
<b>2. อายุ</b>		
ไม่เกิน 30 ปี	17	15.18
31 – 40 ปี	40	35.71
41 – 50 ปี	24	21.43
51 ปีขึ้นไป	31	27.68
รวม	112	100.00
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	33	29.46
ปริญญาโท	64	57.15
ปริญญาเอก	15	13.39
รวม	112	100.00
<b>4. ตำแหน่ง</b>		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	28	25.00
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	28	25.00
ครู	56	50.00
รวม	112	100.00
<b>5. ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
ไม่เกิน 5 ปี	21	18.75
6 – 10 ปี	16	14.29
11 – 15 ปี	25	22.32
16 – 20 ปี	8	7.14
มากกว่า 20 ปี	42	37.50
รวม	112	100.00

จากตารางที่ 11 พบว่า สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือเป็นเพศหญิง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 59.82 เป็นเพศชาย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 40.18 เป็นผู้มีอายุ 31 – 40 ปี มากที่สุด จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 รองลงมาคืออายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 27.68 รองลงมาคืออายุ 41 – 50 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 15.18 สำหรับระดับการศึกษา ระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 57.15 รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 29.46 และปริญญาเอก จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 13.39 ในด้านตำแหน่ง ตำแหน่งครู มากที่สุด จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และสุดท้ายด้านประสบการณ์ในการทำงาน คือ ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี มากที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมาคือประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 22.32 รองลงมาคือประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 รองลงมาคือประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 และประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14





## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{x}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้านแล้วนำ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) มีรายละเอียดตามตารางที่ 12 – 19 ดังนี้

### ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวม

(n = 112)

ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ทักษะด้านเทคนิค ( $X_1$ )	4.55	0.63	มากที่สุด
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $X_2$ )	4.53	0.58	มากที่สุด
ทักษะด้านความคิดรวบยอด ( $X_3$ )	4.53	0.59	มากที่สุด
ทักษะด้านการวินิจฉัย ( $X_4$ )	4.44	0.69	มาก
ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_5$ )	4.50	0.62	มากที่สุด
ทักษะด้านการตัดสินใจ ( $X_6$ )	4.56	0.61	มากที่สุด
ทักษะด้านการบริหารเวลา ( $X_7$ )	4.52	0.65	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.59</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.59) เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.61) ทักษะด้านเทคนิค ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.63) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.58) ทักษะด้าน ความคิดรวบยอด ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.59) ทักษะด้านการบริหารเวลา ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.65) และทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน คือ ทักษะด้านการวินิจฉัย ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.58 – 0.69 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านเทคนิค

(n = 112)

ด้านเทคนิค ( $X_1$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจต่อระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	4.62	0.60	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสามารถชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้แก่ครูได้	4.55	0.72	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้แก่ครูได้	4.61	0.63	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำและส่งเสริมให้ครูนำเทคนิควิธีการที่ต่างไปจากเดิมมาปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.49	0.79	มาก
5. ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษาและเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาให้กับครูได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง	4.49	0.76	มาก
รวม	4.55	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านเทคนิค โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจต่อระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.62$ , S.D. = 0.60) ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้แก่ครูได้ ( $\bar{x} = 4.61$ , S.D. = 0.63) และผู้บริหารสามารถชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้แก่ครูได้ ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ ซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน คือ ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษาและเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาให้กับครูได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.76) และผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำและส่งเสริมให้ครูนำเทคนิควิธีการที่ต่างไปจากเดิมมาปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.60 – 0.79 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(n = 112)

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $X_2$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้	4.60	0.68	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีเทคนิควิธีในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้	4.38	0.74	มาก
3. ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลภายในสถานศึกษาได้ทุกระดับ	4.61	0.62	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีความตระหนักรู้ถึงความต้องการของบุคคลภายในสถานศึกษาได้	4.47	0.67	มาก
5. ผู้บริหารมีทักษะในการประสานความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มบุคคลภายนอกสถานศึกษา	4.58	0.62	มากที่สุด
รวม	4.53	0.58	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลภายในสถานศึกษาได้ทุกระดับ ( $\bar{x} = 4.61$ , S.D. = 0.62) ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้ ( $\bar{x} = 4.60$ , S.D. = 0.68) และผู้บริหารมีทักษะในการประสานความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มบุคคลภายนอกสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.58$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความตระหนักรู้ถึงความต้องการของบุคคลภายในสถานศึกษาได้ ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.67) และผู้บริหารมีเทคนิควิธีในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้ ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D. = 0.74) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.62 – 0.74 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความคิดรวบยอด

(n = 112)

ด้านความคิดรวบยอด ( $X_3$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารเข้าใจขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานสำเร็จ	4.58	0.69	มากที่สุด
2. ผู้บริหารเข้าใจสภาพความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.52	0.64	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกัน	4.53	0.67	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.49	0.71	มาก
5. ผู้บริหารนำความเข้าใจในบริบทและองค์ประกอบของสถานศึกษามาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ	4.55	0.67	มากที่สุด
รวม	4.53	0.59	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความคิดรวบยอด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับคำสัมภาษณ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเข้าใจขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานสำเร็จ ( $\bar{x} = 4.58$ , S.D. = 0.69) ผู้บริหารนำความเข้าใจในบริบทและองค์ประกอบของสถานศึกษามาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.67) ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกัน ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.67) ผู้บริหารเข้าใจสภาพความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.64) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.64 – 0.71 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการวินิจฉัย

(n = 112)

ด้านการวินิจฉัย ( $X_4$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีความตระหนักรู้ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในสถานศึกษา	4.46	0.70	มาก
2. ผู้บริหารศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหานั้น	4.42	0.79	มาก
3. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ	4.46	0.79	มาก
4. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของแนวทางการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	4.46	0.70	มาก
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้	4.41	0.75	มาก
รวม	4.44	0.69	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการวินิจฉัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความตระหนักรู้ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.70) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของแนวทางการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.70) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.79) ผู้บริหารศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหานั้น ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.79) และผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D. = 0.75) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.70 – 0.79 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการติดต่อสื่อสาร

(n = 112)

ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_5$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ จากผู้ปฏิบัติงานและบุคคลอื่น ๆ	4.44	0.81	มาก
2. ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิดของตนเองและข้อมูลอื่น ๆ สูผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่คาดหวังไว้	4.53	0.72	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วมในการรับรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงานและบุคคลภายนอก	4.46	0.78	มาก
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างการรับรู้แก่บุคคลภายนอกเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.54	0.58	มากที่สุด
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานกับสถานศึกษา	4.55	0.63	มากที่สุด
รวม	4.50	0.62	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานกับสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.63) ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างการรับรู้แก่บุคคลภายนอกเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.54$ , S.D. = 0.58) และผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิดของตนเองและข้อมูลอื่น ๆ สูผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่คาดหวังไว้ ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วมในการรับรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงานและบุคคลภายนอก ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.78) และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ จากผู้ปฏิบัติงานและบุคคลอื่น ๆ ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.81) ตามลำดับ เมื่อพิจารณา

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.58 – 0.81 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการตัดสินใจ**

(n = 112)

ด้านการตัดสินใจ ( $X_6$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการพิจารณาเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ	4.59	0.65	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการมองเห็นโอกาสในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.58	0.61	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	4.55	0.68	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการรับรู้ถึงผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ	4.55	0.71	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสามารถยอมรับความผิดพลาดในการตัดสินใจของตนเองได้ และแก้ไขปรับปรุงการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที	4.50	0.77	มากที่สุด
รวม	4.56	0.61	มากที่สุด

จากตารางที่ 18 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความสามารถในการพิจารณาเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.59$ , S.D. = 0.65) ผู้บริหารมีความสามารถในการมองเห็นโอกาสในสถานการณ์ต่าง ๆ ( $\bar{x} = 4.58$ , S.D. = 0.61) ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.68) ผู้บริหารมีความสามารถในการรับรู้ถึงผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.71) และผู้บริหารสามารถยอมรับความผิดพลาดในการตัดสินใจของตนเองได้ และแก้ไขปรับปรุงการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D. = 0.77) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง

0.61 – 0.77 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการบริหารเวลา**

(n = 112)

ด้านการบริหารเวลา ( $X_7$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.60	0.74	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.49	0.71	มาก
3. ผู้บริหารสามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.52	0.70	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้อยู่ภายใต้สภาวะความกดดัน	4.49	0.72	มาก
5. ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานตามลำดับความสำคัญให้ผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม	4.48	0.68	มาก
รวม	4.52	0.65	มากที่สุด

จากตารางที่ 19 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการบริหารเวลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ คือ ผู้บริหารมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.60$ , S.D. = 0.74) และผู้บริหารสามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.70) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.71) ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้อยู่ภายใต้สภาวะความกดดัน ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.72) และผู้บริหารสามารถมอบหมายงานตามลำดับความสำคัญให้ผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.68) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.68 – 0.74 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ผลการวิเคราะห์คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน (standard deviation: S.D.) ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้านแล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต  
ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) มีรายละเอียดตามตารางที่ 20 – 28 ดังนี้

#### ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวม

(n = 112)

คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ( $Y_{tot}$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ( $Y_1$ )	4.01	0.83	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกละเลยและปลอดภัย ( $Y_2$ )	4.33	0.54	มาก
ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล ( $Y_3$ )	4.50	0.53	มากที่สุด
ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ ( $Y_4$ )	4.49	0.54	มาก
ด้านการบูรณาการทางสังคม ( $Y_5$ )	4.44	0.55	มาก
ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ( $Y_6$ )	4.51	0.55	มากที่สุด
ด้านจังหวะชีวิต ( $Y_7$ )	4.15	0.76	มาก
ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน ( $Y_8$ )	4.48	0.56	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.36</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 20 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็น  
รายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหา  
น้อย ดังนี้ ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.55) และด้านโอกาสในการพัฒนา  
ความสามารถของบุคคล ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.53) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ด้าน  
โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและ  
สวัสดิภาพ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.54) ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.56)  
ด้านการบูรณาการทางสังคม ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.55) ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกละเลยและ  
ปลอดภัย ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.54) ด้านจังหวะชีวิต ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.76) และด้านค่าตอบแทน  
ที่เหมาะสมและยุติธรรม ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.83) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

พบว่า อยู่ระหว่าง 0.53 – 0.83 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตารางที่ 21** ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม

(n = 112)

ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ( $Y_1$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูพึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	4.02	0.97	มาก
2. เงินเดือนที่ครูได้รับเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของครูและครอบครัว	3.79	0.96	มาก
3. ครูได้รับเงินเดือนยุติธรรมเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ	3.95	0.98	มาก
4. ครูได้รับการพิจารณาเพิ่มเงินเดือนจากผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	4.21	0.94	มาก
5. ครูได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับระดับการศึกษาเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบวิชาชีพอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน	4.06	1.02	มาก
6. ครูได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบวิชาชีพอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน	4.02	1.00	มาก
7. สถานศึกษามีสวัสดิการอื่นที่ตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของครูและครอบครัว	4.05	0.86	มาก
รวม	4.01	0.83	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.01$ , S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูได้รับการพิจารณาเพิ่มเงินเดือนจากผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D. = 0.94) ครูได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับระดับการศึกษาเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบวิชาชีพอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D. = 1.02)

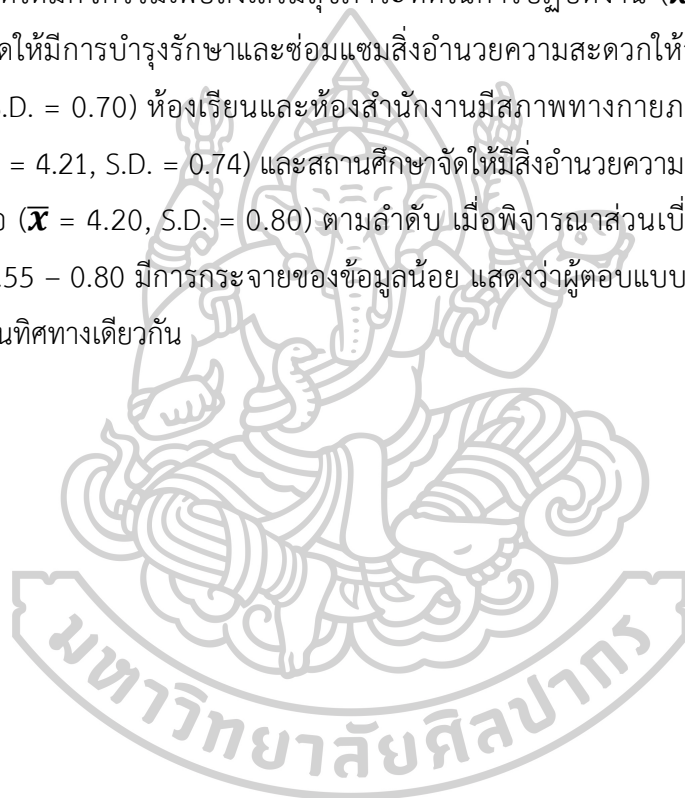
สถานศึกษามีสวัสดิการอื่นที่ตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของครูและครอบครัว ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D. = 0.86) ครูพึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ( $\bar{x} = 4.02$ , S.D. = 0.97) ครูได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบวิชาชีพอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ( $\bar{x} = 4.02$ , S.D. = 1.00) ครูได้รับเงินเดือนยุติธรรมเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ( $\bar{x} = 3.95$ , S.D. = 0.98) และเงินเดือนที่ครูได้รับเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของครูและครอบครัว ( $\bar{x} = 3.79$ , S.D. = 0.96) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.86 – 1.02 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 22 คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย

(n = 112)

ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย (Y <sub>2</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ห้องเรียนและห้องสำนักงานมีสภาพทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	4.21	0.74	มาก
2. สถานศึกษาจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	4.20	0.80	มาก
3. สถานศึกษาจัดให้มีการบำรุงรักษาและซ่อมแซมสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่สภาพที่พร้อมใช้งาน	4.27	0.70	มาก
4. สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษามีความสะอาด สวยงาม ร่มรื่น และปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน	4.46	0.55	มาก
5. สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาได้รับการปรับปรุงและพัฒนาเป็นประจำเพื่อลดมลภาวะที่เป็นพิษหรือเป็นสิ่งรบกวน	4.39	0.59	มาก
6. สถานศึกษาจัดให้มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาวะที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.34	0.67	มาก
7. สถานศึกษามีมาตรการรักษาความปลอดภัยอย่างรัดกุม	4.42	0.80	มาก
รวม	4.33	0.54	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสพรรณบุรี ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา มีความสะอาด สวยงาม ร่มรื่น และปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.55) สถานศึกษามีมาตรการรักษาความปลอดภัยอย่างรัดกุม ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.80) สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาได้รับการปรับปรุง และพัฒนาเป็นประจำเพื่อลดมลภาวะที่เป็นพิษหรือเป็นสิ่งรบกวน ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.59) สถานศึกษาจัดให้มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D. = 0.67) สถานศึกษาจัดให้มีการบำรุงรักษาและซ่อมแซมสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่สภาพที่พร้อมใช้งาน ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D. = 0.70) ห้องเรียนและห้องสำนักงานมีสภาพทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D. = 0.74) และสถานศึกษาจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.80) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.55 – 0.80 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 23 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล

(n = 112)

ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล ( $Y_3$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูได้มีโอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	4.47	0.67	มาก
2. ครูได้รับการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.46	0.64	มาก
3. ครูได้รับการสะท้อนคิดและได้รับคำแนะนำในการพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.48	0.63	มาก
4. ครูได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.61	0.56	มากที่สุด
5. ครูได้มีโอกาสในการนำเสนอและประยุกต์ใช้เทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์และแตกต่างไปจากเดิม	4.43	0.67	มาก
6. ครูได้รับการสนับสนุนให้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน	4.49	0.67	มาก
7. ครูมีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมสัมมนาเพื่อพัฒนาวิชาชีพภายในสถานศึกษา	4.54	0.68	มากที่สุด
รวม	4.50	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 23 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.61$ , S.D. = 0.56) และครูมีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมสัมมนาเพื่อพัฒนาวิชาชีพภายในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.54$ , S.D. = 0.68) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูได้รับการสนับสนุนให้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.67) ครูได้รับการสะท้อนคิดและได้รับคำแนะนำในการพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.63) ครูได้มีโอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะของ

ตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.67) ครูได้รับการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.64) และครูได้รับโอกาสในการนำเสนอและประยุกต์ใช้เทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์และแตกต่างไปจากเดิม ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.67) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.56 – 0.68 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 24 คำมีขมิ้มเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ

(n = 112)

ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ (Y <sub>4</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูมีความรู้สึกรับประกันในวิชาชีพ	4.63	0.54	มากที่สุด
2. ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษตามความถนัดและความสนใจ	4.31	0.79	มาก
3. ครูได้รับการส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่งในการปฏิบัติหน้าที่พิเศษตามศักยภาพ	4.34	0.79	มาก
4. ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมและสามารถนำผลการประเมินไปพัฒนาตนเองได้	4.44	0.73	มาก
5. สถานศึกษาจัดให้มีการส่งเสริมการขอมือหรือขอเลื่อนวิทยฐานะตามคุณสมบัติของครูอย่างเป็นระบบ	4.63	0.65	มากที่สุด
6. สถานศึกษาจัดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ทันต่อเหตุการณ์ โดยมีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการอยู่เสมอ	4.51	0.63	มากที่สุด
7. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	4.55	0.70	มากที่สุด
รวม	4.49	0.54	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีความรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพ ( $\bar{x} = 4.63$ , S.D. = 0.54) สถานศึกษาจัดให้มีการส่งเสริมการขอมือหรือขอเลื่อนวิทยฐานะตามคุณสมบัติของครู อย่างเป็นระบบ ( $\bar{x} = 4.63$ , S.D. = 0.65) สถานศึกษาส่งเสริมให้มีเครือข่ายความร่วมมือในการ พัฒนาศึกษาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.70) และสถานศึกษาจัดให้มี กระบวนการปฏิบัติงานที่ทันต่อเหตุการณ์ โดยมีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการอยู่ เสมอ ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D. = 0.63) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมและสามารถ นำผลการประเมินไปพัฒนาตนเองได้ ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.73) ครูได้รับการส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่ง ในการปฏิบัติหน้าที่พิเศษตามศักยภาพ ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D. = 0.79) และครูได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติงานพิเศษตามความถนัดและความสนใจ ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ เมื่อพิจารณา ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.54 – 0.79 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบ แบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 25 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการบูรณาการทางสังคม

(n = 112)

ด้านการบูรณาการทางสังคม (Y <sub>5</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	4.45	0.61	มาก
2. ครูมีความรู้สึกรักและผูกพันกับสถานศึกษาทั้งในช่วงที่ปฏิบัติงานและช่วงที่พ้นจากการปฏิบัติงานไปแล้ว	4.45	0.61	มาก
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสมานสามัคคี	4.39	0.68	มาก
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานอย่างช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	4.44	0.67	มาก
5. ครูได้รับโอกาสในการร้องทุกข์และได้รับการจัดการต่อข้อร้องทุกข์อย่างเป็นธรรม	4.44	0.80	มาก
6. สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งพัฒนาทั้งงานและคน	4.44	0.74	มาก
7. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความตระหนักรู้และพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานตามบริบทของสังคมโดยรอบ	4.51	0.71	มากที่สุด
รวม	4.44	0.55	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการบูรณาการทางสังคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความตระหนักรู้และพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานตามบริบทของสังคมโดยรอบ ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D. = 0.71) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.61) ครูมีความรู้สึกรักและผูกพันกับสถานศึกษาทั้งในช่วงที่ปฏิบัติงานและช่วงที่พ้นจากการปฏิบัติงานไปแล้ว ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.61) ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานอย่างช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.67) สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งพัฒนาทั้งงานและคน ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.74) ครูได้รับโอกาสในการร้องทุกข์และได้รับการจัดการต่อข้อร้องทุกข์อย่างเป็นธรรม ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.80) และครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสมานสามัคคี ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.68) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง



0.61 – 0.80 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตารางที่ 26 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน**

(n = 112)

ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน (Y <sub>6</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎกติกาที่มีร่วมกันภายในสถานศึกษา	4.46	0.60	มาก
2. ครูมีสิทธิและหน้าที่โดยเสมอภาคกัน	4.52	0.66	มากที่สุด
3. ครูมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในที่ประชุม	4.56	0.61	มากที่สุด
4. ครูมีโอกาสร่วมตัดสินใจในนโยบายของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	4.40	0.74	มาก
5. สถานศึกษาดำเนินการตามระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	4.56	0.61	มากที่สุด
6. สถานศึกษามีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นธรรมต่อข้อร้องทุกข์ของครู	4.51	0.75	มากที่สุด
7. สถานศึกษามีแนวปฏิบัติที่เสมอภาคต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ	4.52	0.71	มากที่สุด
รวม	4.51	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 26 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในที่ประชุม ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.61) สถานศึกษาดำเนินการตามระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.61) ครูมีสิทธิและหน้าที่โดยเสมอภาคกัน ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.66) สถานศึกษามีแนวปฏิบัติที่เสมอภาคต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.71) และสถานศึกษามีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นธรรมต่อข้อร้องทุกข์ของครู ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D. = 0.75) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่า

มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎกติกาที่มีร่วมกันภายในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.60) และครูมีโอกาสร่วมตัดสินใจในนโยบายของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.74) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.60 – 0.75 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 27 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านจังหวะชีวิต

(n = 112)

ด้านจังหวะชีวิต (Y <sub>7</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูมีเวลาพักผ่อนส่วนตัวในแต่ละวันอย่างเพียงพอ	4.04	0.88	มาก
2. ครูมีเวลาพักผ่อนและคลายเครียดในระหว่างปฏิบัติงาน	4.04	0.91	มาก
3. ครูได้รับมอบหมายภาระงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่รบกวนเวลาของครอบครัว	4.00	0.96	มาก
4. ครูได้รับมอบหมายภาระงานในปริมาณที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	4.19	0.87	มาก
5. ครูมีสุขภาพะทางร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง ไม่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงาน	4.26	0.85	มาก
6. ครูรู้สึกมีความสุขกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	4.24	0.73	มาก
7. ครอบครัวของครูรู้สึกมีความสุขกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	4.27	0.89	มาก
รวม	4.15	0.76	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านจังหวะชีวิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครอบครัวของครูรู้สึกมีความสุขกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D. = 0.89) ครูมีสุขภาพะทางร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง ไม่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D. = 0.85) ครูรู้สึกมีความสุขกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D. = 0.73) ครูได้รับมอบหมายภาระงานในปริมาณที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.87) ครูมีเวลาพักผ่อนส่วนตัวในแต่ละวันอย่างเพียงพอ ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D. = 0.88) ครูมีเวลา

พักผ่อนและคลายเครียดในระหว่างปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D. = 0.91) และครูได้รับมอบหมายภาระงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่รบกวนเวลาของครอบครัว ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D. = 0.96) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.73 – 0.96 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตารางที่ 28 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน**

(n = 112)

ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน (Y <sub>8</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูสามารถแนะนำหรือเป็นที่พึ่งทางวิชาการให้กับคนในชุมชนได้	4.46	0.70	มาก
2. ครูมีโอกาสร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชนและหน่วยงานอื่น	4.53	0.63	มากที่สุด
3. ครูรู้สึกมีความสุขและพอใจในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ชุมชนและหน่วยงานอื่น	4.47	0.57	มาก
4. ครูได้รับการยอมรับนับถือจากผู้นำท้องถิ่นและชุมชนโดยรอบ	4.51	0.64	มากที่สุด
5. ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของสังคมร่วมกับชุมชนที่อยู่โดยรอบ	4.46	0.68	มาก
6. สถานศึกษาจัดให้มีแนวปฏิบัติในการดำเนินงานที่ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนโดยรอบ	4.50	0.59	มากที่สุด
7. สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ท้องถิ่นร่วมกับปราชญ์ชาวบ้านและชุมชนโดยรอบ	4.43	0.77	มาก
รวม	4.48	0.56	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับคำสัมภาษณ์เลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีโอกาสร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชนและหน่วยงานอื่น ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.63) ครูได้รับการยอมรับนับถือจากผู้นำท้องถิ่นและชุมชน

โดยรอบ ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D. = 0.64) และสถานศึกษาจัดให้มีแนวปฏิบัติในการดำเนินงานที่ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนโดยรอบ ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D. = 0.59) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูรู้สึกมีความสุขและพอใจในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ชุมชนและหน่วยงานอื่น ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.57) ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของสังคมร่วมกับชุมชนที่อยู่โดยรอบ ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.68) ครูสามารถแนะนำหรือเป็นที่พึ่งทางวิชาการให้กับคนในชุมชนได้ ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.70) และสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ท้องถิ่นร่วมกับปราชญ์ชาวบ้านและชุมชนโดยรอบ ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.77) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.57 – 0.77 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) แล้วนำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของซูกรี วงศ์รัตน์ะ ปรากฏผลดังรายละเอียดตามตารางที่ 29

#### ตารางที่ 29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน

(n = 112)

ตัวแปร	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>8</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	.506**	.591**	.756**	.736**	.678**	.762**	.493**	.555**	.736**
X <sub>2</sub>	.534**	.619**	.740**	.769**	.754**	.783**	.553**	.606**	.779**
X <sub>3</sub>	.522**	.623**	.754**	.723**	.702**	.740**	.498**	.609**	.750**
X <sub>4</sub>	.592**	.636**	.764**	.698**	.687**	.738**	.539**	.615**	.770**
X <sub>5</sub>	.585**	.658**	.781**	.742**	.718**	.763**	.555**	.617**	.790**
X <sub>6</sub>	.547**	.595**	.768**	.699**	.701**	.735**	.479**	.598**	.744**
X <sub>7</sub>	.513**	.633**	.749**	.714**	.716**	.735**	.474**	.574**	.740**
X <sub>tot</sub>	.580**	.664**	.810**	.774**	.755**	.801**	.547**	.636**	.809**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 29 ผู้วิจัยกำหนดความหมายของตัวแปร ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านเทคนิค (X<sub>1</sub>) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X<sub>2</sub>) ด้านความคิดรวบยอด (X<sub>3</sub>) ด้านการวินิจฉัย (X<sub>4</sub>) ด้านการติดต่อสื่อสาร (X<sub>5</sub>) ด้านการตัดสินใจ (X<sub>6</sub>) ด้านการบริหารเวลา (X<sub>7</sub>) และภาพรวมทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (X<sub>tot</sub>)

2. คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (Y<sub>1</sub>) ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย (Y<sub>2</sub>) ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Y<sub>3</sub>) ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ (Y<sub>4</sub>) ด้านการบูรณาการทางสังคม (Y<sub>5</sub>) ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน (Y<sub>6</sub>) ด้านจังหวะชีวิต (Y<sub>7</sub>) ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน (Y<sub>8</sub>) และภาพรวมคุณภาพชีวิตการทำงานของครู (Y<sub>tot</sub>)

จากตารางที่ 29 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ ) กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ( $Y_{tot}$ ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับสูง ( $r_{xy} = .809$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 65.45 ( $r^2 = .654$ )

เมื่อพิจารณาภาพรวมทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ ) กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ในด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r_{xy} = .810$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูง ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 65.61 ( $r^2 = .656$ ) ส่วนภาพรวมทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ ) กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ในด้านจังหวะชีวิต ( $Y_7$ ) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r_{xy} = .547$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 29.92 ( $r^2 = .299$ )

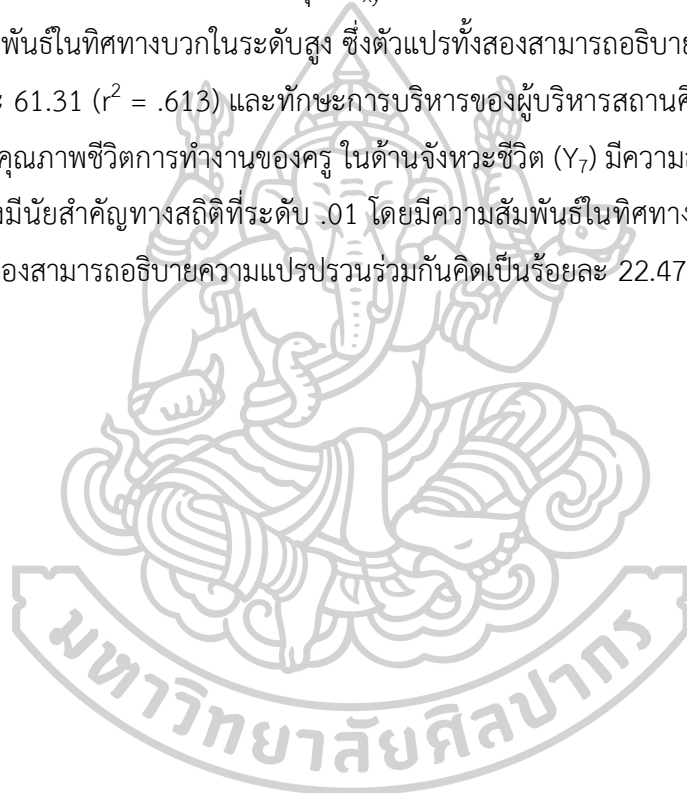
โดยเมื่อพิจารณารายละเอียดภาพรวมทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ ) พบว่ามีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ( $Y_1$  ถึง  $Y_8$ ) รายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง - สูง เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล ( $Y_3$ ) ( $r_{xy} = .810$ ) ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ( $Y_6$ ) ( $r_{xy} = .801$ ) ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ ( $Y_4$ ) ( $r_{xy} = .774$ ) ด้านการบูรณาการทางสังคม ( $Y_5$ ) ( $r_{xy} = .755$ ) ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ( $Y_2$ ) ( $r_{xy} = .664$ ) ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน ( $Y_8$ ) ( $r_{xy} = .636$ ) ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ( $Y_1$ ) ( $r_{xy} = .580$ ) และด้านจังหวะชีวิต ( $Y_7$ ) ( $r_{xy} = .547$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาพรวมคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ( $Y_{tot}$ ) กับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_5$ ) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r_{xy} = .790$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูง ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 62.41 ( $r^2 = .624$ ) ส่วนภาพรวมคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ( $Y_{tot}$ ) กับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านเทคนิค ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r_{xy} = .736$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูง ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 54.17 ( $r^2 = .542$ )

โดยเมื่อพิจารณารายละเอียดภาพรวมคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ( $Y_{tot}$ ) พบว่ามีความสัมพันธ์กับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_1$  ถึง  $X_7$ ) รายด้าน อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูง เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_5$ ) ( $r_{xy} = .790$ ) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $X_2$ ) ( $r_{xy} = .779$ ) ด้านการวินิจฉัย ( $X_4$ ) ( $r_{xy} = .770$ ) ด้านความคิดรวบยอด ( $X_3$ ) ( $r_{xy} = .750$ ) ด้านการตัดสินใจ ( $X_6$ ) ( $r_{xy} = .744$ ) ด้านการบริหารเวลา ( $X_7$ ) ( $r_{xy} = .740$ ) และด้านเทคนิค ( $X_1$ ) ( $r_{xy} = .736$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $X_2$ ) กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ในด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ( $Y_6$ ) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r_{xy} = .783$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูง ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 61.31 ( $r^2 = .613$ ) และทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการบริหารเวลา ( $X_7$ ) กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ในด้านจังหวะชีวิต ( $Y_7$ ) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r_{xy} = .474$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 22.47 ( $r^2 = .225$ )



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีจุดประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 28 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดกริฟฟิน (Griffin) และคุณภาพชีวิตการทำงานของครูตามแนวคิดของวอลตัน (Walton) แบบสอบถามมีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.987 โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 112 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ความถี่ (frequency:  $f$ ) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านการตัดสินใจ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้าน



การบริหารเวลา และทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ และมีเพียง 1 ด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ ทักษะด้านการวินิจฉัย

2. คุณภาพชีวิตการทำงานของคุณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน และด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล ตามลำดับ และส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน ด้านการบูรณาการทางสังคม ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ด้านจังหวะชีวิต และด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณ ในด้านประชาธิปไตยในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูง และทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการบริหารเวลา กับคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณ ในด้านจังหวะชีวิต มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถนำมาพิจารณาเพื่อตอบข้อคำถามของการวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยจำแนกเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี รวมถึงได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกนั้นมีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานตำแหน่งที่ ก.ค.ศ. กำหนด ตลอดจนมีการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นระยะเวลา 1 ปี นับตั้งแต่วันที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ตามองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และวิธีการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษาและตามข้อตกลงที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะความสามารถทั้งด้านบริหารและวิชาการ ตามมาตรฐานตำแหน่ง ตามความมุ่งหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ซึ่งผลสำเร็จของการจัดการศึกษานั้นสัมพันธ์กับคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพครู ด้วยเหตุดังกล่าวจึงเป็นการสะท้อนความสำคัญต่อความรู้ความสามารถส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ในการกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน อันเกิดจากการจัดการกระบวนการทางความคิด การตัดสินใจ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามความเหมาะสมในแต่ละระดับงาน นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างคุ้มค่าตามระยะเวลาที่กำหนดด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิน (Griffin) ที่กล่าวไว้ว่าผู้บริหารต้องมีทักษะการบริหารที่สำคัญ 7 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skills) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (communication skills) ทักษะด้านการตัดสินใจ (decision-making skills) และทักษะด้านการบริหารเวลา (time-management skills) ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศของสำหรับ พิเทรีย และปัสปีตา (Sari, Fitria and Puspita) ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหาร รูปแบบภาวะผู้นำ และค่าตอบแทน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ทักษะการบริหารส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู สอดคล้องกับผลการวิจัยของเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของธนพร มากระจัน ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยกับผลการวิจัยของวัชรินทร์ จันทโร ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะและบริบทที่แตกต่างไปจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษา แม้จะมีแนวคิดที่มาของทฤษฎีที่คล้ายคลึงกัน แต่ก็อาจมีผลการวิจัยที่แตกต่างกันได้

เมื่อพิจารณาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านการตัดสินใจ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร และทักษะด้านการบริหารเวลา ตามลำดับ และมีเพียง 1 ด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ ทักษะด้านการวินิจฉัย ซึ่งจำแนกเป็นประเด็นอภิปรายย่อย โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1.1 ทักษะด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถในการพิจารณาเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ มองเห็นโอกาสในสถานการณ์ต่าง ๆ และตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนมีความสามารถในการรับรู้ผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต นอกจากนี้หากตัดสินใจผิดพลาดก็สามารถยอมรับในความผิดพลาดของตนเองได้ และแก้ไขปรับปรุงการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที อันเป็นผลมาจากการบริหารเพื่อเน้นสร้างการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และการประสานความร่วมมือกันของสถานศึกษาภายใต้สหวิทยาเขตและสถานศึกษาที่ความร่วมมือพิเศษอื่นทางวิชาการ เช่น เครือข่ายโรงเรียน SMT เครือข่ายโรงเรียนขยายผลโรงเรียนมหิตลวิทยาลัยอนุสรณ์ เครือข่ายโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เครือข่ายโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) เป็นต้น จึงอาจส่งผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับข้อมูลสะท้อนกลับผลการดำเนินงานและได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถจนก่อให้เกิดทักษะด้านการตัดสินใจดำเนินการกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับลูเซียร์และคิมเบล (Lussier and Kimball) ที่ให้นิยามเกี่ยวกับ ทักษะการตัดสินใจไว้ว่าเป็นความสามารถในการเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา การตัดสินใจส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของผู้บริหารในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพิมพ์พร จารุจิตร ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะการตัดสินใจ เกี่ยวข้องกับทั้งความสามารถในการสืบสวน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ผู้นำควรมีความสามารถ ดังนี้ สามารถตัดสินใจจากพื้นฐานของการวิเคราะห์ การตีความ และการเข้าใจในข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้อง คิดอย่างสร้างสรรค์และอย่างมีมโนภาพในการคาดการณ์ล่วงหน้า การแก้ปัญหาและการกำหนดโอกาสของการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดี

ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้ใกล้เคียงกับผลการวิจัยของณัฐนิช นัดกลื่น ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารกับการจัดการแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ทักษะด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก และแต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของภัทร์ธีรา วงษาชาติ ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ทักษะด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละแห่งนั้นอาจต้องปฏิบัติงานภายใต้นโยบายจากต้นสังกัดที่แตกต่างกัน จึงอาจมีผลต่อความสามารถในการตัดสินใจต่อการบริหารงานในสถานศึกษาแตกต่างกันได้

1.2 ทักษะด้านเทคนิค อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจต่อระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สามารถชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้แก่ครูได้ ทั้งยังสามารถให้คำแนะนำและส่งเสริมให้ครูนำเทคนิควิธีการที่ต่างไปจากเดิมมาปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และสามารถเป็นที่ปรึกษาและเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาให้กับครูได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ที่กำหนดไว้โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาระงานด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นวัตกรรม ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่ายเต็มเวลา และให้มีการปฏิบัติการสอนด้วย ซึ่งอาจดำเนินการได้ทั้งในลักษณะการสอนประจำวิชา สอนร่วมกับครูประจำวิชา สังเกตการสอนและสะท้อนผลการสอนร่วมกับครู เป็นผู้นำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของสถานศึกษานิเทศการสอนเพื่อเป็นพี่เลี้ยงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับครู เป็นต้น สอดคล้องกับคูบริน (Dubrin) ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะด้านเทคนิคสัมพันธ์กับความเข้าใจและความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะทาง ทั้งในเรื่องของวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน และเทคนิคต่าง ๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของพิมพ์พร จารุจิตร ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะเชิงเทคนิค คือความสามารถในการใช้ความรู้เทคนิควิธี เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างเชี่ยวชาญและชำนาญจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม เช่น ความสามารถในการสอน การจัดวางระบบงานในสถานศึกษา การจัดทำงบประมาณและการบัญชี การประชาสัมพันธ์ ความสามารถในการแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เป็นต้น ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้ ผลการวิจัยของเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็น

องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเทคนิค อยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ส่วนใหญ่มีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้ มีเทคนิควิธีในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง และยังสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลภายในสถานศึกษาได้ทุกระดับ ทั้งในเชิงส่วนบุคคลและเชิงโครงสร้างการบริหารงานตามฝ่ายต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีความตระหนักรู้ถึงความต้องการของบุคคลภายในสถานศึกษาได้ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมประจำเดือน การมีกล่องรับฟังความคิดเห็น การร่วมแสดงความยินดีในความสำเร็จของครู เป็นต้น จึงอาจส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการกิจกรรมในสถานศึกษาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันได้อย่างทั่วถึง รวมถึงการมีความสามารถในการประสานความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มบุคคลภายนอกสถานศึกษา เช่น คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ให้การสนับสนุนทั้งภาครัฐและเอกชน และชุมชนโดยรอบสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการเชิงสังคมวัฒนธรรม เช่น การมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนกิจกรรมของวัดที่อยู่ใกล้สถานศึกษา การร่วมกันจัดกิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้นอกชั้นเรียนกับหน่วยงานราชการในท้องถิ่น การร่วมกันเสนอความคิดเห็นต่อกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาในกิจกรรมประชุมผู้ปกครอง เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์สัน และฟลีต (Peterson and Fleet) ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถในการพัฒนาและดูแลรักษาความเชื่อใจ และสร้างความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้ เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และสร้างระบบการทำงานที่ดีได้ สอดคล้องกับสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถในการประสานงาน เชื่อมโยงความสัมพันธ์กับบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเน้นที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่น และสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล และสอดคล้องกับแนวคิดของพิมพ์พร จารุจิตร ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในธรรมชาติและความต้องการของบุคคล สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดเผย เป็นมิตรและมีอิสระ รับฟังและเข้าใจผู้อื่น ยอมรับการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกลับ จัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ปฏิบัติตนโดยยึดหลักความเท่าเทียมกัน สามารถสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น

การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน การอภิปราย การบรรยาย การแสดงความคิดเห็น การวิพากษ์วิจารณ์ การดำหนิ การสอนงาน การแนะนำ เป็นต้น ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในต่างประเทศของบาตรา และชาร์มา (Batra and Sharma) ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัยเรื่อง การรับรู้ทักษะการบริหารต่อการเป็นสถานศึกษาชั้นนำ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หนึ่งในคุณสมบัติหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคือ การรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วัชรินทร์ จันทโร ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับบุคคลในแต่ละระดับได้แตกต่างกัน ตลอดจนบริบทการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาภายใต้นโยบายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละแห่งก็อาจแตกต่างกันด้วย

1.4 ทักษะด้านความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ส่วนใหญ่มีความเข้าใจขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานสำเร็จ ตลอดทั้งกระบวนการในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อดำเนินการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจสภาพความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันในการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติตามบริบทและความพร้อมของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกัน มีความสามารถในการวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำความเข้าใจในบริบทและองค์ประกอบของสถานศึกษามาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจดำเนินการกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ได้นอกจากนี้สถานศึกษายังจัดให้มีการดำเนินการของระบบคุณภาพภายใน (SAR) เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกในทุกสิ้นปีการศึกษา ตามแนวทางที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) กำหนดไว้ โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีเป็นหน่วยงานต้นสังกัดในการให้คำแนะนำและกำกับดูแลคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของดาฟต์ (Daft) ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะความคิด คือ ความสามารถในการคิดและมองเห็นภาพรวมขององค์การ ตลอดจนความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนในองค์การด้วย ทักษะความคิดเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในด้านการคิด การประมวลผลข้อมูล และความสามารถในการวางแผน รวมถึงสัมพันธ์กับการมองเห็นหรือรับรู้ได้ว่าสิ่งใดเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมอย่างไรต่อองค์การ และมองเห็นว่าการจัดองค์การนั้นสอดคล้องกับอุตสาหกรรม ชุมชน

ธุรกิจอื่น ๆ และสังคมแวดล้อมโดยรอบอย่างไร ซึ่งโดยรวมแล้วหมายถึงความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกมุมมองและเหมาะสมในระยะยาวอีกด้วย นอกจากนี้สอดคล้องกับดูบริน (Dubrin) ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านมโนภาพ เป็นความสามารถในการมองภาพรวม รวมไปถึงความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นว่าสัมพันธ์กันอย่างไร เมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้าง อีกทั้งยังเป็นการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับอุตสาหกรรม ชุมชน การเมือง สังคม และภาวะทางเศรษฐกิจ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของพิมพ์พร จารุจิตร ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะเชิงความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ตีความข้อมูล และสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การ และมองเห็นภาพว่าหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การมีความสัมพันธ์กันเช่นไร กระแสไหลเวียนของงานเป็นอย่างไร สามารถคาดการณ์อนาคตและวางแผนล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการมองเห็นปัญหา เข้าใจสาเหตุของปัญหา และทางเลือกในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม รวมถึงความสามารถในการมองเห็นอุปสรรคและโอกาสก้าวหน้าของหน่วยงาน ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมากที่สุด

1.5 ทักษะด้านการบริหารเวลา อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ส่วนใหญ่มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานบริหารเวลา และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้อยู่ภายใต้สภาวะความกดดัน รวมทั้งมีความสามารถในการมอบหมายงานตามลำดับความสำคัญให้แก่ผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม โดยสถานศึกษาต่าง ๆ ยังจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานอำนวยการ แผนงาน และงบประมาณ กลุ่มบริหารงานกิจการนักเรียน และกลุ่มบริหารงานทั่วไป ตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จึงอาจส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมอบหมายงานพิเศษตามโครงสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการประสานการทำงานระหว่างสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรีและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีในการเร่งพิจารณาเรียกบรรจุข้าราชการครูและพิจารณาอนุมัติโยกย้ายข้าราชการครูตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา จึงอาจส่งผลให้การบริหารจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพด้านการบริหารจัดการภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแอนโทนี่ (Anthony) ที่กล่าวไว้ว่า เวลาอาจถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่จำเป็นหรืออาจ

ถูกมองว่าเป็นข้อจำกัดต่อการปฏิบัติงานทางการบริหาร ผู้บริหารจะต้องจัดการกับเวลาของตนเองให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องเอาใจจริงเอาใจกับการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้ใกล้เคียงกับผลการวิจัยของวิวัฒน์ บุญยง และสำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครปฐม พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารเวลา อยู่ในระดับมาก

1.6 ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ส่วนใหญ่จัดให้มีช่องทางและวิธีการรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ จาก ครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคคลอื่น ๆ อยู่เสมอ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถถ่ายทอดความคิดของตนเองและข้อมูลอื่น ๆ สู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการประชุมชี้แจงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในสถานศึกษา ทั้งการประชุมระดับโรงเรียน การประชุมระดับกลุ่มหรือฝ่ายงาน การประชุมระดับกลุ่มสาระ และการประชุมของคณะกรรมการในวาระต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่คาดหวังไว้ รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการรับรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงานและบุคคลภายนอก และประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น เว็บไซต์ของโรงเรียน แฟนเพจเฟซบุ๊ก (Facebook Fanpage) ช่องยูทูป (YouTube channel) กลุ่มไลน์ต่าง ๆ (Line group) หนังสือพิมพ์ วารสารโรงเรียน ป้ายประชาสัมพันธ์หน้าโรงเรียน เป็นต้น ประกอบกับการที่ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานกับสถานศึกษา ทำให้การดำเนินการกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์สัน และฟลีต (Peterson and Fleet) ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะการสื่อสาร หมายถึงความสามารถในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคล และสอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์โต และเซอร์โต (Certo and Certo) ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและส่งข้อมูล ความคิด และความรู้สึก เพื่อสร้างความเข้าใจและความหมายที่ตรงกันได้ ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของอนิรุทธ์ อมรแก้ว และสุทธิวรรณ ตันติจรนวงศ์ ที่เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะปี พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด

1.7 ทักษะด้านการวินิจฉัย อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความตระหนักรู้ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในสถานศึกษา ศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหานั้น



มีความสามารถในการสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา วิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของแนวทางการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ และมีความสามารถในการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ แต่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาในบางครั้ง จำเป็นที่จะต้องมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติหน้าที่แทน การได้รับข้อมูลย้อนกลับจึงอาจไม่ครบถ้วน สมบูรณ์ ส่งผลให้ในบางครั้งผู้บริหารสถานศึกษาอาจได้รับข้อมูลที่ไม่ครอบคลุม และอาจเป็นจุดด้อยหนึ่งในการตระหนักรู้ถึงสภาพปัญหา สาเหตุ และแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคูบริน (Dubrin) ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านการวินิจฉัย คือการที่ผู้บริหารมักจะต้องทำหน้าที่วินิจฉัย ค้นหาสาเหตุของปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้นอยู่น้อยเสมอ ซึ่งจะต้องอาศัยทักษะด้านอื่น ๆ ประกอบการตัดสินใจ เนื่องจากผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือด้านนโยบาย ในการวินิจฉัยปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความท้าทายในการเป็นผู้บริหารที่จะต้องค้นหาต้นตอของปัญหาและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข และสอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์สัน และฟลีต (Peterson and Fleet) ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านการวิเคราะห์ เป็นความสามารถในการคาดคะเนบางสิ่งทีอาจเป็นสาเหตุของปัญหาที่ได้จากการสังเกตสิ่งต่าง ๆ ได้ โดยข้อค้นพบในการวิจัยนี้ผลการวิจัยของวัชรินทร์ จันทโร ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ด้านการวินิจฉัย สอดคล้องกับผลการวิจัยของณัฐนิช นัดกลิ่น ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารกับการจัดการแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ด้านการวินิจฉัย สอดคล้องกับผลการวิจัยของภัทรธีรา วงษาชาติ ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวินิจฉัย อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิวัฒน์ บุญยง และสำเริง อ่อนสัมพันธ์ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครปฐม พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวินิจฉัย อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของธนพร มากระจัน ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวินิจฉัย อยู่ในระดับมาก

2. ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ใน ระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก การทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีนั้นได้รับการส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานทั้ง ทางร่างกายและจิตใจ ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับคุณวุฒิและภาระงานที่ได้รับมอบหมาย มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะทั้ง ห้องเรียน ห้องสำนักงาน และบริเวณโดยรอบ สถานศึกษา รวมถึงได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาให้มีโอกาสในการพัฒนา ตนเองเพื่อความก้าวหน้าและมั่นคงในวิชาชีพครูทั้งปัจจุบันและในอนาคต ได้รับการส่งเสริมให้มีความ เข้าใจในระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษายึดมั่นและถือปฏิบัติไปใน แนวทางเดียวกัน มีความสามัคคีและเอื้ออารีต่อกันในการทำงาน ตลอดจนมีการสร้างสัมพันธ์ อันดีกับชุมชนและสังคมโดยรอบ อันส่งผลต่อการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน อีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของวอลตัน (Walton) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการ ทำงานไว้ 8 ประการ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (adequate and fair compensation) สภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย (safe and healthy working conditions) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (opportunity to use and develop human capacities) โอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ (opportunity to growth and security) การบูรณาการทางสังคม (social integration in the work organization) ประชาธิปไตย ในการทำงาน (constitution in the work organization) จังหวะชีวิต (work and total life space) และความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน (social relevance of work life) โดยข้อค้นพบในการ วิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของอันธิกา บุญเลิศ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหาร ของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของธัญลักษณ์ โพธิ์ช่วย และวรกาญจน์ สุขสดเขียว ที่ได้เผยแพร่บทความ วิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของฉวีวรรณ เอี่ยมพญา และประเสริฐ อินทร์รักษ์ ที่ได้ เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของอริสา มงคลไพบุลย์สุข ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียน

มัธยมศึกษาจังหวัดระยอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุภาภรณ์ แก้วสุฟอง ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน และแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของครูผู้สอน โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ด้านโอกาส ในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ และด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน ด้านการบูรณาการทางสังคม ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูก สุขลักษณะและปลอดภัย ด้านจังหวะชีวิต และด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ตามลำดับ และ ซึ่งจำแนกเป็นประเด็นอภิปรายย่อยได้ดังนี้

2.1 ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากการอยู่ภายใต้ สังคมหนึ่งร่วมกันจำเป็นที่จะต้องมีความปฏิบัติที่เห็นพ้องไปในทางเดียวกัน สถานศึกษาเป็นองค์กร ทางสังคมหนึ่งที่มีผู้ปฏิบัติสัมพันธ์กันอยู่ร่วมกันอย่างหลากหลาย ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีจึงมีความยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎกติกาที่มีร่วมกันภายใน สถานศึกษา มีสิทธิและหน้าที่โดยเสมอภาคกัน มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ได้มีโอกาสในการร่วมตัดสินใจกำหนดนโยบายของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึง สถานศึกษาก็กำเนินการตามระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดแนว ปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นธรรมต่อข้อร้องทุกข์ของครู และมีแนวปฏิบัติที่เสมอภาคต่อครูและบุคลากร ทางการศึกษาทุกระดับ รวมถึงสถานศึกษาได้รับการนิเทศและดูแลอย่างใกล้ชิดทั้งจากกลุ่มงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มกฎหมายและคดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สอดคล้องกับแนวคิดของฮิวส์ และคัมมิงส์ (Huse and Cummings) เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานว่ามีไว้สำหรับให้ผู้ปฏิบัติงานมี แนวทางในการปฏิบัติตน โดยระเบียบข้อบังคับของแต่ละหน่วยงานขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรต่อ การให้ความเคารพต่อปัจเจกบุคคล ความทนทานต่อความขัดแย้ง และความยุติธรรม สอดคล้องกับ แนวคิดของแอฟรอส (Afroz) ที่กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานใน ศตวรรษที่ 21 มี 13 ประการ โดยหนึ่งในนั้นคือ ความยุติธรรมและความเสมอภาคตามหลัก ประชาธิปไตย สอดคล้องกับแนวคิดของเดลามอตเต้ และเทเคซาวา (Delamotte and Takazawa) เกี่ยวกับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในการทำงาน ที่หมายถึง ความต้องการของบุคลากรที่ต้องการให้ องค์กรปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรมและโดยเสมอภาคกัน ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้อง

กับผลการวิจัยของธัญลักษณ์ โพธิ์ช่วย และวรกาญจน์ สุขสดเขียว ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ด้านแนวคิดเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของคนภายในองค์กรที่ทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของชาปิยา สิมลา และนุชนรา รัตนศิริระประภา ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ด้านประชาธิปไตยในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด

2.2 ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเนื่องจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษาภายใต้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเองอย่างเต็มที่ ได้รับการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ครูได้รับการสะท้อนคิดและได้รับคำแนะนำในการพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทั้งจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนร่วมงาน และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้งในสถานศึกษาเดียวกันและต่างสถานศึกษา ครูได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน โอกาสในการนำเสนอและประยุกต์ใช้เทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์และแตกต่างไปจากเดิม โดยใช้เวทีนำเสนอและประกวดแข่งขันนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ของศูนย์ความเป็นเลิศต่าง ๆ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี นอกจากนี้ครูยังได้รับการสนับสนุนให้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน และมีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมสัมมนาเพื่อพัฒนาวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ ตามสาขาวิชาที่สอน การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสนองนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานพิเศษ เป็นต้น ดังนั้นครูจึงมีความตื่นรู้และได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของฮิวส์ และคัมมิงส์ (Huse and Cummings) ที่กล่าวไว้ว่า โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล หมายถึง ผู้บริหารควรจะได้จัดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ประโยชน์และพัฒนาทักษะความรู้ของตน ซึ่งจะมีผลต่อการได้มีส่วนร่วม ความรู้สึกในคุณค่าของตน และความรู้สึกทำหายที่เกิดจากการทำงานของตน สอดคล้องกับแนวคิดของคาสิโอ (Casio) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานคือ การพัฒนาวิชาชีพ เช่น การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์จี และคนอื่น ๆ (Sirgy and others) ที่ได้ร่วมกันพัฒนาการวัดคุณภาพชีวิตขึ้นมาใหม่ โดยอิงจากความต้องการความพึงพอใจ (need satisfaction) และทฤษฎีการไหลล้น (spillover theories) ซึ่งหนึ่งในความต้องการหลัก

7 ประการของผู้ปฏิบัติงาน คือ ความต้องการด้านความรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้เพื่อพัฒนางานและทักษะทางวิชาชีพ ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของฉวีวรรณ เอี่ยมพญา และประเสริฐ อินทร์รักษ์ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของซาปิยา สิมลา และนุชนรา รัตนศิริระประภา ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ด้านโอกาสและการพัฒนาความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากอาชีพข้าราชการครูเป็นอาชีพที่สังคมให้การยอมรับ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีคุณค่าต่อสังคม ครูจึงมีความรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพ นอกจากนี้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ส่วนใหญ่ครูมักได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่พิเศษตามความถนัดและความสนใจ และได้รับการส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่งในการปฏิบัติหน้าที่พิเศษตามศักยภาพ แต่ในบางครั้งการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษามีข้อจำกัด เนื่องจากครูทุกคนมีหน้าที่หลักคือการสอน แต่การปฏิบัติงานพิเศษตามโครงสร้างงานก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นในการจัดโครงสร้างสถานศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม ครูจึงอาจได้รับมอบหมายงานพิเศษที่ไม่ตรงตามความถนัดหรือความสนใจเสมอไป แต่ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูมักได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมและสามารถนำผลการประเมินไปพัฒนาตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ นอกจากนี้สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการส่งเสริมการขอมือหรือขอลืออนวิทย์ฐานะตามคุณสมบัติของครูอย่างเป็นระบบ สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่ทันต่อเหตุการณ์ โดยมีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการอยู่เสมอ เพื่อสนองต่อนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ และสถานศึกษาส่งเสริมให้มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเฉพาะการดำเนินการของสถานศึกษาต่าง ๆ ภายใต้ความร่วมมือกันในสหวิทยาเขตที่มีบริบทเชิงพื้นที่ใกล้เคียงกัน สอดคล้องกับแนวคิดของฮิวส์ และคัมมิงส์ (Huse and Cummings) ที่กล่าวไว้ว่า โอกาสในความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญต่องานที่เป็นความรู้และทักษะที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานไปใช้ประโยชน์ต่อได้ในอนาคต ตลอดจนการได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะความสามารถของตนเองด้วย ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับ

ผลการวิจัยของฉวีวรรณ เอี่ยมพญา และประเสริฐ อินทร์รักษ์ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านความเจริญก้าวหน้าและความ มั่นคงในงาน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของอันธิกา บุญเลิศ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน ด้านโอกาสใน การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความก้าวหน้ามั่นคง อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัย ของปณิธาน ศักดิ์สุภา จันทรัตน์ ภคมาศ และสมหญิง จันทรัฐไทย ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนเครือข่ายการจัดการศึกษาศรีนคร 2 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านโอกาสที่จะมี ความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและความมั่นคง อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของพระ ครูปลัด ประสิทธิ์ ปสิทโธ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผล ต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานช่วงสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ของข้าราชการครูสังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน อยู่ ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของทิพย์สุคนธ์ บุญรอด ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านความก้าวหน้าและ มั่นคงในงาน อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากการจัด การศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยส่วนใหญ่มี ความใกล้ชิดกับชุมชนและผู้ให้การสนับสนุน ซึ่งครูสามารถแนะนำหรือเป็นที่พึ่งทางวิชาการให้กับคน ในชุมชนได้ ครูได้รับการยอมรับนับถือจากผู้นำท้องถิ่นและชุมชนโดยรอบ และได้รับโอกาสเข้าร่วม กิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชนและหน่วยงานอื่น สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับ องค์ความรู้ท้องถิ่นร่วมกับปราชญ์ชาวบ้านและชุมชนโดยรอบ เช่น กิจกรรมทัศนศึกษาท้องถิ่น สุพรรณบุรี การศึกษาเรียนรู้ ณ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน การเชิญปราชญ์ชาวบ้านมาเป็นวิทยากรพิเศษ ให้แก่นักเรียน การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการภายในท้องที่ องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาตามความต้องการของท้องถิ่น รวมถึงสถานศึกษาจัดให้มีแนวปฏิบัติในการดำเนินงานที่ไม่ สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนโดยรอบอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของฮิวส์ และคัมมิงส์ (Huse and Cummings) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานในสังคม คือ กิจกรรมของหน่วยงานที่ดำเนินไป โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานและ

อาชีพของตนเองด้วย ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของฉวีวรรณ เอี่ยมพญา และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู การบูรณาการด้านสังคม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของปณิธาน ศักดิ์สุภา จันทรัตน์ ภคมาศ และสมหญิง จันทรุไทย ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนเครือข่ายการจัดการศึกษาศรีณรงค์ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีนครินทร์ เขต 3 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านความเกี่ยวเนื่องของชีวิตการทำงานกับสังคม อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของอันธิกา บุญเลิศ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนด้านบทบาทที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม อยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านการบูรณาการทางสังคม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา จึงมีความรู้สึกรักและผูกพันกับสถานศึกษาทั้งในช่วงที่ปฏิบัติงานและช่วงที่พ้นจากการปฏิบัติงานไปแล้ว ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสมานสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทั้งนี้หากมีข้อขัดแย้งภายในสถานศึกษาก็มักจะได้รับโอกาสในการร้องทุกข์และได้รับการจัดการต่อข้อร้องทุกข์อย่างเป็นธรรม เช่น มีช่องทางการร้องทุกข์ การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรมต่อผู้เกี่ยวข้องทุกคน นอกจากนี้สถานศึกษาส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งพัฒนาทีมงานและคนซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความตระหนักรู้และพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาระดับสูงและการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมโดยรอบอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของฮิวส์ และคัมมิงส์ (Huse and Cummings) ที่กล่าวไว้ว่า บูรณาการทางสังคม คือการที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึกว่าตนสำคัญและมีคุณค่า ซึ่งจะมีผลทำให้บุคคลนั้นมีความเป็นอิสระในความรู้สึกว่าชุมชนหรือสังคมมีความสำคัญต่อตน กล่าวเปิดเผยตนเองกับผู้อื่น มีความรู้สึกที่ไม่มีการแข่งขันในองค์การและมีความรู้สึกได้ว่าองค์การที่ตนทำงานนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม สอดคล้องกับแนวคิดของเฟอร์แรนส์ และพาวเวอร์ (Ferrans and Powers) ที่กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบคุณภาพชีวิต มี 4 องค์ประกอบ โดยหนึ่งในนั้นคือ องค์ประกอบด้านสังคมเศรษฐกิจ โดยเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทางสังคม เป็นการรับรู้ถึงการได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างตนเองกับผู้อื่นในสังคม และสอดคล้องกับกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ที่กล่าวไว้ว่า ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม คือการรับรู้เรื่องความสัมพันธ์ของตนกับบุคคลอื่น การรับรู้ถึงการได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นในสังคม การรับรู้ที่ตนได้เป็นผู้ให้

ความช่วยเหลือบุคคลอื่นในสังคมด้วย ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของฉวีวรรณ เอี่ยมพญา และประเสริฐ อินทร์รักษ์ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อ คุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครู การบูรณาการด้านสังคม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของพระครูปลัด ประสิทธิ์ ปสิทฺโธ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง การศึกษาคุณภาพชีวิต การทำงานที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานช่วงสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ของข้าราชการ ครูสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครู การบูรณาการด้านสังคม อยู่ในระดับ มาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของอันธิกา บุญเลิศ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหาร ของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครูในโรงเรียน ด้านการยอมรับทางสังคมใน องค์การ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของทิพย์สุนันท์ บุญรอด ที่ได้เผยแพร่บทความ วิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครู ด้านการ ทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก

2.6 ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีการตรวจเยี่ยมติดตามการดำเนินงานของ สถานศึกษาในสังกัดอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง สถานศึกษาจึงได้รับการกระตุ้น และส่งเสริมให้มีการปรับปรุงห้องเรียนและห้องสำนักงานจนมีสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ และมีการบำรุงรักษาซ่อมแซมสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่ สภาพที่พร้อมใช้งานอยู่เสมอ นอกจากนี้สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความสะอาด สวยงาม ร่มรื่น และปลอดภัยต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และ กิจกรรมนักเรียนต่าง ๆ รวมถึงการร่วมมือกันของนักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับใน การใส่ใจดูแลรักษาความสะอาด เพื่อลดมลภาวะที่เป็นพิษต่อการอยู่อาศัยในโรงเรียน จัดให้มีกิจกรรม ทำความสะอาดทุกวัน และกิจกรรมจิตอาสาทำความสะอาดครั้งใหญ่ในทุกวันสำคัญ ซึ่งนับว่าเป็น แนวทางหนึ่งในการส่งเสริมสุขภาวะที่ดีอีกด้วย นอกจากนี้สถานศึกษาส่วนใหญ่มีมาตรการรักษาความ ปลอดภัยเป็นอย่างดี เช่น มีการประสานความร่วมมือกับตำรวจสายตรวจในพื้นที่ มีการประสานการ ให้บริการทางสุขภาพกับโรงพยาบาลชุมชนและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล (รพสต.) มีการประสานการขอกำลังอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.)อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่าย พลเรือน (อปพร.) และอาสาสมัครประจำหน่วยกู้ภัยในท้องที่ในช่วงที่มีกิจกรรมพิเศษของโรงเรียน เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของฮิวส์ และคัมมิงส์ (Huse and Cummings) ที่กล่าวไว้ว่า สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและมีความปลอดภัย คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมของ



การทำงานไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน และควรกำหนดให้มีมาตรฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ดีต่อการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์จี และคนอื่น ๆ (Sirgy and others) ที่ได้ร่วมกันพัฒนาการวัดคุณภาพชีวิตขึ้นมาใหม่ โดยอิงจากความต้องการความพึงพอใจ (need satisfaction) และทฤษฎีการไหลล้น (spillover theories) ซึ่งหนึ่งในความต้องการหลัก 7 ประการของผู้ปฏิบัติงาน คือ ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย ประกอบด้วย ความปลอดภัยจากความเจ็บป่วยและการบาดเจ็บในที่ทำงานและนอกการทำงาน และการเสริมสร้างสุขภาพที่ดี สอดคล้องกับสถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยต่อความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานหรือปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) มีอยู่ 10 ประการ โดยหนึ่งในนั้นคือ สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมืออุปกรณ์ และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของฉวีวรรณ เอี่ยมพญา และประเสริฐ อินทร์รักษ์ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง บรรยากาศขององค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของอันธิกา บุญเลิศ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพอนามัย อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของธัญลักษณ์ โพธิ์ช่วย และวรกาญจน์ สุขสดเขียว ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของทิพย์สุคนธ์ บุญรอด ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ อยู่ในระดับมาก

2.7 ด้านจังหวะชีวิต อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของครูนั้นส่วนใหญ่มีภาระงานมากเกินไปในแต่ละวัน ทั้งภาระงานสอน และภาระงานพิเศษต่าง ๆ ชั่วโมงการปฏิบัติงานจริงส่วนใหญ่จึงเกินกว่าเวลาราชการ อาจทำให้ครูมีเวลาพักผ่อนส่วนตัวในแต่ละวันไม่เพียงพอ ไม่มีเวลาพักผ่อนและคลายเครียดในระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อถึงการเบียดบังเวลาส่วนตัวของครูกับครอบครัว และอาจส่งผลกระทบต่อทั้งสุขภาพและสุขภาวะทางจิตใจของครูในระยะยาวได้ แต่อาชีพข้าราชการครูเป็นอาชีพที่มั่นคงและได้รับการยอมรับจากสังคม ทำให้ครูและ

ครอบครัวของครูส่วนใหญ่รู้สึกมีความสุขกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดลามอตต์ และเทเคซาวา (Delamotte and Takazawa) ที่กล่าวไว้ว่า ชีวิตการทำงาน ต้องมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน ครอบครัว และสังคม และสอดคล้องกับแนวคิดของฮิวส์ และคัมมิงส์ (Huse and Cummings) ที่กล่าวไว้ว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน คืองานของบุคคลหนึ่งควรมีความสมดุลกับบทบาทของชีวิตของบุคคลนั้น ซึ่งเชื่อมโยงกับการแบ่งเวลา ความต้องการทางด้านอาชีพ การเดินทาง โดยควรมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของบุคคลที่สัมพันธ์กับเวลาของครอบครัว รวมถึงการมีความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบจากการทำงานด้วย ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของฉวีวรรณ เอี่ยมพญา และประเสริฐ อินทร์รักษ์ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านจังหวะชีวิต อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของกัญจน์ชัยญา สัมมาทรัพย์ อรรถนพ จินะวัฒน์ และรัตนา ดวงแก้ว ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดตาก พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของอันธิกา บุญเลิศ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน ด้านความสมดุลอันเหมาะสมระหว่างเวลาของหน้าที่การงานและเวลาส่วนบุคคล อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของทิพย์สุนันธ์ บุญรอด ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน อยู่ในระดับมาก

2.8 ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบันนั้นจำเป็นที่จะต้องมียาได้ที่เพียงพอต่อความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีพของมนุษย์ ซึ่งเงินเดือนที่ครูได้รับมาจากเงินเดือนรวมเงินประจำตำแหน่งหรือวิทยฐานะที่เป็นไปตามระดับความชำนาญการและเชี่ยวชาญของครู เกิดจากการสั่งสมระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ และศักยภาพในการพัฒนาตนเองของครูตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนดไว้ ตลอดจนเป็นไปตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมอีกด้วย ครูจึงพึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ซึ่งเหมาะสมกับระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่ แต่อาจไม่เพียงพอสำหรับการใช้จ่ายของครูและครอบครัว และอาจไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้สถานศึกษาภายใต้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีจึงจัดให้มีสวัสดิการ

อื่นที่ตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของครูและครอบครัว เช่น สวัสดิการกองทุนเงินกู้ยืมฉุกเฉิน สวัสดิการหุ้นส่วนร้านค้าสหกรณ์ประจำโรงเรียน สวัสดิการตรวจสอบสุขภาพประจำปี อำนาจความสะดวกในการเบิกจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าน้ำมันในการเดินทางไปราชการตามที่ได้รับมอบหมาย อำนาจความสะดวกในการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลสิทธิข้าราชการตามระเบียบของกรมบัญชีกลาง อำนาจความสะดวกประสานงานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดสุพรรณบุรี เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของฮิวส์ และคัมมิงส์ (Huse and Cummings) ที่กล่าวไว้ว่า ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม หมายถึง ค่าจ้างที่เพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมทั่วไป การได้รับค่าจ้างอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานนั้นกับตำแหน่งงานอื่นที่ลักษณะใกล้เคียงกัน สอดคล้องกับแนวคิดของแอฟรอส (Afroz) ที่กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานในศตวรรษที่ 21 มี 13 ประการ โดยหนึ่งในนั้นคือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม และสอดคล้องกับสถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน) ที่ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่างๆ เช่น การได้รับการบริการ การรักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ จัดเป็นปัจจัยอื่นที่มีส่วนทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของจินตนา อุ่มครุฑ ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในสหวิทยาเขตชาวดอย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในสหวิทยาเขตชาวดอย โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และด้านที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานต่ำสุด คือ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยของธัญลักษณ์ โพธิ์ช่วย และวรกาญจน์ สุขสดเขียว ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และด้านที่มีค่ามัธยิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทนหรือเงินชดเชยที่เพียงพอและเป็นธรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยของอันธิกา บุญเลิศ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และด้านที่มีค่ามัธยิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยของทิพย์สุนธ์ บุญรอด ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และด้านที่มีค่ามัธยิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ และสอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศของสำหรับ ฟิเทรีย และปัสปีตา (Sari, Fitria

and Puspita) ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหาร รูปแบบภาวะผู้นำ และค่าตอบแทน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ค่าตอบแทนส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของครู

3. ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่ามีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่เน้นคุณภาพของการศึกษา ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน คุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา และคุณภาพของการบริหารจัดการ การศึกษา ภายหลังจากที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาต่าง ๆ จะมีการประเมินสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำในการพัฒนาตนเองแก่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานไม่มากนักได้รับแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะการบริหารของตนเอง ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากก็มักจะได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินสัมฤทธิ์ผลดังกล่าว นอกจากนี้รูปแบบการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรียังแบ่งย่อยเป็นสหวิทยาเขต จำนวน 4 สหวิทยาเขตตามบริบทของแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคณะผู้บริหารประจำสหวิทยาเขต จัดกิจกรรมและโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จึงส่งผลให้ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูในแต่ละสหวิทยาเขตได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพตามความพร้อมและความต้องการจำเป็นอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการศึกษาทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนที่พร้อมับโรงเรียนที่มีความพร้อมน้อยกว่า ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านบุคลากร เช่น แลกเปลี่ยนผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูในการเป็นวิทยากรพิเศษ เป็นเจ้าภาพด้านสถานที่ในการจัดกิจกรรมวิชาการต่าง ๆ ตลอดจนมีการส่งเสริมให้สถานศึกษาแต่ละแห่งพัฒนาสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยภายในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการพัฒนาเพื่อขอมีหรือขอเลื่อนวิทยฐานะสำหรับความก้าวหน้า เงินเดือน และสวัสดิการที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตขั้นพื้นฐาน ดังนั้นทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตของครูจึงสัมพันธ์กัน และย่อมส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาอีกด้วย สอดคล้องกับรายงานพันธกิจเฉพาะเรื่องที่ 8: การปฏิรูปครูและอาจารย์ โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่กล่าวโดยสรุปได้ว่า การยกระดับคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติ สมรรถนะ และความเชี่ยวชาญ และยังต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูด้วย ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของวัชรินทร์ จันทโร ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารกับ

ผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลการวิจัยของอันธิกา บุญเลิศ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันและเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศของ ฮาห์เฮมีด (Ahmed) ที่ได้เผยแพร่ผลงานวิจัย เรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานและผลที่เกิดขึ้นต่อการพัฒนาทักษะการบริหารในองค์กรของรัฐ พบว่า ระดับทักษะการบริหารและระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศของโปโล (Polo) ที่ได้เผยแพร่ผลงานวิจัย เรื่อง ทักษะการจัดการของผู้นำด้านการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศของซาฟูรา และคนอื่น ๆ (Safura and others) ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูมัธยมปลายในเซอร์วาน พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานและประสิทธิผลการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศของมูโตฮาร์ และตรีสนันทารี (Mutohar and Trisnantari) ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพของโรงเรียน: การวิเคราะห์ทักษะการบริหาร การนิเทศการจัดการเรียนรู้ วัฒนธรรมของโรงเรียน และผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา การนิเทศการจัดการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน และผลการปฏิบัติงานของครู ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียนจะดีขึ้นหากผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารที่ดีในการนิเทศการจัดการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน และการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครู

3.1 เมื่อพิจารณาภาพรวมทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ในด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีได้ดำเนินการจัดโครงการและกิจกรรมที่กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัด ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งการบูรณาการหลักสูตรกับการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบ active learning การเปิดโอกาสให้สถานศึกษา

กำหนดแนวทางและวิธีการในการจัดการเรียนการสอนตามบริบทและความพร้อมภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) รวมถึงการตรวจเยี่ยมและนิเทศการดำเนินการของสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ยังจัดให้มีเวทีการนำเสนอและประกวดแข่งขันนวัตกรรมจัดการเรียนรู้และนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาหลากหลายประเภทตามศูนย์ความเป็นเลิศต่าง ๆ ภายใต้การอำนวยการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของครูอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้จึงสะท้อนให้เห็นว่าภาพรวมทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ในด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธนพร มากระจัน ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ทักษะการบริหารรายด้านกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

ส่วนภาพรวมทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ในด้านจังหวะชีวิต มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องจากการดำเนินงานของสถานศึกษาภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับทางราชการที่เกี่ยวข้อง อาจทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านอัตรากำลังของครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนภาระงานพิเศษนอกเหนืองานสอนของครู ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักถึงสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของครู และพยายามร่วมกันหาแนวทางแก้ไขเพื่อลดภาระงานของครูลง เช่น การลดการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเอกสารและเพิ่มการประเมินตามสภาพจริง การนิเทศการสอนด้วยการเข้าเยี่ยมชั้นเรียน การใช้เอกสารเวียนในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ การปรับรูปแบบแผนการจัดการเรียนรู้ให้มีความกระชับ เป็นต้น เพื่อให้ครูได้มีเวลาสำหรับพักผ่อนส่วนตัวและมีเวลาให้แก่ครอบครัวอย่างเหมาะสมเพียงพอ แต่ทั้งนี้การดำเนินการในหลายประการยังคงติดขัดที่ข้อจำกัดทั้งในด้านนโยบายจากหน่วยงานบังคับบัญชาระดับสูงและงบประมาณที่ได้รับจัดสรรแก่สถานศึกษา ดังนั้นความพยายามในการใช้ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาจึงอาจมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในด้านจังหวะชีวิตน้อยที่สุด ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของอันธิกา บุญเลิศ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า ภาพรวมทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนในด้านความสมดุลอันเหมาะสมระหว่างเวลาของหน้าที่การ

งานและเวลาส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันทุกด้าน

3.2 เมื่อพิจารณาภาพรวมคุณภาพชีวิตการทำงานของครู กับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ส่วนใหญ่จัดให้มีช่องทางและวิธีการรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ จากครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องอยู่เสมอ ประกอบกับการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดของตนเองและข้อมูลอื่น ๆ ให้แก่ครู ทราบและเข้าใจได้เป็นอย่างดีผ่านการประชุมชี้แจงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในสถานศึกษา ทั้งการประชุมในระดับต่าง ๆ โรงเรียน และการประชุมของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในแต่ละโอกาส เป็นต้น จึงทำให้ครูและผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่รับทราบถึงเป้าหมายที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการรับรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับครู ผู้ปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอก โดยประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้งช่องทางทั่วไป เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารโรงเรียน ป้ายประชาสัมพันธ์หน้าโรงเรียน เป็นต้น และช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ของโรงเรียน แฟนเพจเฟซบุ๊ก (Facebook Fanpage) ช่องยูทูป (YouTube channel) กลุ่มไลน์ต่าง ๆ (Line group) เป็นต้น ตลอดจนมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานกับสถานศึกษา เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) หน่วยงานราชการในอำเภอ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล (รพสต.) โรงพยาบาลชุมชนประจำอำเภอ ศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน โรงเรียนเครือข่าย มหาวิทยาลัยที่ลงนามความร่วมมือในข้อตกลง (MOU) เป็นต้น ทำให้การดำเนินการกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ จึงอาจมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาด้วย ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของวัชรินทร์ จันทโร ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ภาพรวมผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของอมรา ปานศรีแสง และมินมาส พรานป่า ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบึงกุ่ม พบว่า ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนภาพรวมคุณภาพชีวิตการทำงานของครูกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความรู้ความเข้าใจต่อระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน สามารถชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่ มอบหมายให้แก่ครูได้นั้น อาจไม่สามารถทำได้อย่างครอบคลุมในทุกภาระงานของสถานศึกษา รวมถึง การปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชาในบางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถรับรู้ข้อมูลสะท้อนกลับของ อุปสรรคในการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที จึงอาจส่งผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถใช้ ความรู้ความสามารถที่มีในการกำกับดูแลและให้คำแนะนำต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งแม้จะมีความพยายามร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูในการลดระยะห่าง ในการประสานงานกัน เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การสังเกต การสอน การนิเทศการสอนในชั้นเรียน การติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารโดยตรงผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ เป็นต้น ก็อาจไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูให้สามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ได้อย่างราบรื่น ดังนั้นภาพรวมคุณภาพชีวิตการทำงานของครูกับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารในด้านเทคนิค จึงมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้ สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของวัชรินทร์ จันทโร ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารกับผลการ ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ภาพรวม ผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเทคนิค มี ความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ในด้านประชาธิปไตยในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกใน ระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุพรรณบุรี ส่วนใหญ่มีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา สามารถสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง และยัง สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลภายในสถานศึกษาได้ทุกระดับ นอกจากนี้ยังมีความ ตระหนักรู้ถึงความต้องการของครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาได้ สอดคล้องกับที่ผู้บริหาร สถานศึกษามีทักษะด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมากที่สุด จึงอาจส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ดำเนินการกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันได้อย่างทั่วถึง รวมถึงการมีความสามารถในการประสานความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มบุคคลภายนอกสถานศึกษา เช่น คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ให้การสนับสนุนทั้งภาครัฐและ



เอกชน และชุมชนโดยรอบสถานศึกษา โดยใช้ทั้งกระบวนการเชิงสังคมวัฒนธรรมและกระบวนการประสานงานผ่านระบบราชการ ซึ่งการบริหารงานสถานศึกษาในลักษณะดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกับหลักการประชาธิปไตยในการทำงานที่บุคลากรทุกระดับในสถานศึกษามีโอกาสในการกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับจึงมีความยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎกติกาเหล่านั้นเป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยังเล็งเห็นถึงความสำคัญของการมอบหมายภาระงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน จึงก่อให้เกิดความเสมอภาคในสิทธิและหน้าที่ของบุคลากรทุกระดับในสถานศึกษารวมถึงการเปิดกว้างต่อเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ที่อาจส่งผลทำให้เกิดแนวทางการดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งหากการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเกิดความขัดแย้งหรือไม่เป็นไปตามแนวทางที่ร่วมกันกำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาก็สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ก่อนหน้าจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรต่าง ๆ ดำเนินการพิจารณาและจัดการต่อข้อร้องทุกข์ได้อย่างราบรื่นและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังได้รับการสนับสนุนดูแลจากกลุ่มกฎหมายและคดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จึงอาจเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่ดีต่อการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในสถานศึกษา ดังนั้นทักษะการบริหารของผู้บริหารในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครูในด้านประชาธิปไตยในการทำงาน จึงมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศของโพล (Polo) ที่เผยแพร่บทความวิจัยเรื่อง ทักษะการจัดการของผู้นำด้านการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะด้านประสิทธิผลการจัดการเรียนการสอนซึ่งประกอบด้วยประสิทธิภาพของคุณครู และความพึงพอใจของคุณครู พร้อมทั้งได้เสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะประสานความร่วมมือกับครูผ่านการรับฟังความคิดเห็น ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะโดยยึดถือผลประโยชน์ต่อโรงเรียนเป็นหลัก สอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศของมูस्ताฟา (Mustafa) ที่เผยแพร่บทความวิจัยเรื่อง ผลของคุณภาพชีวิตการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู พบว่า จากการวิเคราะห์ความถดถอย (regression analysis) ทำนายได้ว่า การรับรู้ของคุณครูต่อคุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสูงกว่าค่าที่ทำนายได้จากการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

โดยภาพรวมและรายด้าน ซึ่งรวมถึงด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมด้วย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของภัทร์ธีรา วงษาวดี ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่าทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการบริหารเวลากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ในด้านจังหวัดชีวิต มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ทำให้การกำหนดเป้าหมายและการบริหารเวลาในปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาเป็น 5 กลุ่ม ทำให้สามารถมอบหมายงานตามลำดับความสำคัญให้แก่ผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนการได้รับการบรรจุ แต่งตั้ง และโยกย้ายข้าราชการครูของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา จึงอาจส่งผลให้การบริหารจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพด้านการบริหารจัดการภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดไว้ แต่ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาโดยทั่วไปนั้นครูมักจะมีภาระงานที่มากเกินไปในแต่ละวัน ประกอบด้วยภาระงานสอนและภาระงานพิเศษต่าง ๆ ตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งครูไม่สามารถทำงานทุกอย่างให้เสร็จได้ทันในเวลาราชการของแต่ละวัน จึงอาจทำให้ครูต้องใช้เวลาส่วนตัวมาทำงานเหล่านั้นเพื่อให้แล้วเสร็จได้ทันตามที่กำหนดไว้ ส่งผลกระทบต่อเวลาที่ครูจะได้ใช้พักผ่อนส่วนตัวและเวลาที่จะได้ใช้ร่วมกันกับครอบครัว และอาจส่งผลกระทบต่อทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจของครูในระยะยาวได้ ดังนั้นถึงแม้ทักษะด้านการบริหารเวลาของผู้บริหารสถานศึกษาจะอยู่ในระดับมากที่สุด และคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในด้านจังหวัดชีวิตจะอยู่ในระดับมาก ด้วยเหตุข้างต้นที่กล่าวมาก็อาจมีผลทำให้ทั้งสองปัจจัยที่ศึกษามีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิวัฒน์ บุญยง และสำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ที่ได้เผยแพร่บทความวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครปฐม พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และทักษะด้านการบริหารเวลา มีค่ามีซิมิลีคอดีมากที่สุด แต่จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต่อน (stepwise multiple regression analysis) พบว่าทักษะของผู้บริหาร ด้านการบริหารเวลา เป็นหนึ่งในตัวแปรที่ไม่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ ซึ่งหมายถึงไม่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษา เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษา ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวินิจฉัย มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ควรประสานงานกับหน่วยงานที่ดูแลการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เพื่อจัดให้มีหลักสูตรการอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงสภาพปัญหาภายในสถานศึกษา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สามารถคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ มีความสามารถในการมองเห็นแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ตลอดจนมีความสามารถในการวางแผนเพื่อเฝ้าระวังและป้องกันการเกิดปัญหาไว้ล่วงหน้าได้อย่างรอบคอบและเป็นระบบ นอกจากนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีควรให้การดูแลการจัดทำแผนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา นิเทศติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารงานให้คำแนะนำในการพัฒนาผลลัพธ์จากการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษา และควรสนับสนุนให้มีการจัดตั้งเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาภายใต้บริบทที่ใกล้เคียงกัน

2. คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ดังนั้นสถานศึกษาภายใต้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของครู จัดสรรภาระงานทั้งด้านการสอนและภาระงานพิเศษอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยไม่สร้างภาระเพิ่มเติมให้แก่ครู เช่น การประเมินตามสภาพจริง การนิเทศชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการ การสะท้อนคิดในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา โดยดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวทางที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังสามารถส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่ครบถ้วนสำหรับการขอมีหรือขอเลื่อนวิทยฐานะ ซึ่งจะทำให้ครูได้รับเงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้นตามศักยภาพ โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน CEFR เพื่อขอใช้สิทธิ์ในการลดหย่อนเวลาการขอมีหรือขอเลื่อนวิทยฐานะให้สั้นลง ตลอดจนการสนับสนุนให้มีสวัสดิการของ

สถานศึกษาสำหรับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ เช่น สวัสดิการกองทุนเงินกู้ยืมฉุกเฉิน สวัสดิการหุ้นส่วนร้านค้าสหกรณ์ประจำโรงเรียน สวัสดิการตรวจสุขภาพประจำปี สวัสดิการให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาหนี้สินครู รวมถึงการอำนวยความสะดวกประสานงานกับสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จังหวัดสุพรรณบุรีและสถาบันทางการเงินอื่น ๆ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถเข้าถึงปัจจัยทางการเงินและดำรงชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานของสังคม

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 7 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด โดยการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาเรียนรู้เทคนิคการบริหารองค์การสมัยใหม่ และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทดลองปรับใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจดำเนินการได้โดยการลดระเบียบขั้นตอนการบริหารงานของราชการ เพิ่มความไว้วางใจเชื่อใจและการสะท้อนคิดอย่างเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานทุกระดับ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับในสถานศึกษาได้ร่วมกันกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงาน มอบหมายภาระงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเสมอภาคในสิทธิและหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งการบริหารงานในสถานศึกษาอาจไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่อาจได้ข้อค้นพบในการบริหารที่เหมาะสมที่สุดตามบริบทของสถานศึกษาแห่งนั้น และอาจนำไปสู่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดการศึกษา ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสังคม ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารสถานศึกษาจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นให้ครูปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้มีความแตกต่างไปจากเดิม เปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาความสามารถของตนเองจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูก็จะได้พัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองไปพร้อมกัน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้ทราบว่าทักษะของผู้บริหารในแต่ละพื้นที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูหรือไม่ หรือมีความแตกต่างกันในด้านในบ้าง

2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารและคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เพื่อให้ทราบข้อมูลที่เป็น

ประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารและคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษา

3. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับใช้ประกอบการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา



รายการอ้างอิง











## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร. 206101

ที่ อว 8612.2/ 2.ร 4.

วันที่ 12 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมื่อวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชลธิชา หอมพุ่ม

ด้วย นายธนภัทร เทพสถิตย์ รหัสประจำตัว 620620010 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา



ที่ อว 8612.2/๒๕๖

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

12 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ศศิธร ศรีพรหม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายธนภัทร เทพสถิตย์ รหัสประจำตัว 620620010 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลธิชา หอมพุ่ม ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการสอนภาษาไทย  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านภาษาศาสตร์
2. ดร.ศศิธร ศรีพรหม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการวัดและประเมินผล
3. ดร.ชนิษฐา ปลายเพชร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา
4. ดร.วิโรจน์ ไชยภักดี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา
5. ดร.เชี่ยวชาญ ดวงใจดี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบางลี่วิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา





## ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของเครื่องมือ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

### ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดกริฟฟิน (Griffin)

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
<b>ทักษะด้านเทคนิค (<math>X_1</math>)</b>								
1.	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจต่อระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสามารถชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้แก่ครูได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้แก่ครูได้	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำและส่งเสริมให้ครูนำเทคนิควิธีการที่ต่างไปจากเดิมมาปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษาและเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาให้กับครูได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
<b>ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (<math>X_2</math>)</b>								
6.	ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารมีเทคนิควิธีในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลภายในสถานศึกษาได้ทุกระดับ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารมีความตระหนักรู้ถึงความต้องการของบุคคลภายในสถานศึกษาได้	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปร ผล
		1	2	3	4	5		
10.	ผู้บริหารมีทักษะในการประสานความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มบุคคลภายนอกสถานศึกษา	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
<b>ทักษะด้านความคิดรวบยอด (<math>X_3</math>)</b>								
11.	ผู้บริหารเข้าใจขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	
12.	ผู้บริหารเข้าใจสภาพความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกัน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15.	ผู้บริหารนำความเข้าใจในบริบทและองค์ประกอบของสถานศึกษามาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ทักษะด้านการวินิจฉัย (<math>X_4</math>)</b>								
16.	ผู้บริหารมีความตระหนักรู้ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
17.	ผู้บริหารศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหานั้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของแนวทางการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปร ผล
		1	2	3	4	5		
20.	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (<math>X_5</math>)</b>								
21.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ จากผู้ปฏิบัติงานและบุคคลอื่น ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22.	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิดของตนเองและข้อมูลอื่น ๆ สูผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่คาดหวังไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วมในการรับรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงานและบุคคลภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างการรับรู้แก่บุคคลภายนอกเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานกับสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ทักษะด้านการตัดสินใจ (<math>X_6</math>)</b>								
26.	ผู้บริหารมีความสามารถในการพิจารณาเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27.	ผู้บริหารมีความสามารถในการมองเห็นโอกาสในสถานการณ์ต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28.	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29.	ผู้บริหารมีความสามารถในการรับรู้ถึงผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปร ผล
		1	2	3	4	5		
30.	ผู้บริหารสามารถยอมรับความผิดพลาดในการตัดสินใจของตนเองได้ และแก้ไขปรับปรุงการตัดสินใจได้อย่างทันที่	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ทักษะด้านการบริหารเวลา (<math>X_7</math>)</b>								
31.	ผู้บริหารมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32.	ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33.	ผู้บริหารสามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34.	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้อยู่ภายใต้สภาวะความกดดัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35.	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานตามลำดับความสำคัญให้ผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้





คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษา ตามแนวคิดของวอลตัน (Walton)

ข้อ	คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ( $Y_{tot}$ )	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปรรูป
		1	2	3	4	5		
<b>ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (<math>Y_1</math>)</b>								
1.	ครูพึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.	เงินเดือนที่ครูได้รับเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของครูและครอบครัว	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.	ครูได้รับเงินเดือนยุติธรรมเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.	ครูได้รับการพิจารณาเพิ่มเงินเดือนจากผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.	ครูได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับระดับการศึกษาเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบวิชาชีพอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน	+1	+1	+1	+1	0	1	ใช้ได้
6.	ครูได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบวิชาชีพอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7.	สถานศึกษามีสวัสดิการอื่นที่ตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของครูและครอบครัว	+1	-1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
<b>ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย (<math>Y_2</math>)</b>								
8.	ห้องเรียนและห้องสำนักงานมีสภาพทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9.	สถานศึกษาจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10.	สถานศึกษาจัดให้มีการบำรุงรักษาและซ่อมแซมสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่สภาพที่พร้อมใช้งาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11.	สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษามีความสะอาด สวยงาม ร่มรื่น และปลอดภัยต่อการ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	คุณภาพชีวิตการทำงานของครู (Y <sub>tot</sub> )	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปร ผล
		1	2	3	4	5		
	ปฏิบัติงาน							
12.	สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาได้รับการปรับปรุงและพัฒนาเป็นประจำเพื่อลดมลภาวะที่เป็นพิษหรือเป็นสิ่งรบกวน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13.	สถานศึกษาจัดให้มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14.	สถานศึกษามีมาตรการรักษาความปลอดภัยอย่างรัดกุม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Y<sub>3</sub>)</b>								
15.	ครูได้มีโอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16.	ครูได้รับการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17.	ครูได้รับการสะท้อนคิดและได้รับคำแนะนำในการพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18.	ครูได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19.	ครูได้รับโอกาสในการนำเสนอและประยุกต์ใช้เทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์และแตกต่างไปจากเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20.	ครูได้รับการสนับสนุนให้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21.	ครูมีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมสัมมนาเพื่อพัฒนาวิชาชีพภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ (Y<sub>4</sub>)</b>								
22.	ครูมีความรู้สึกรับประกันในวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23.	ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	คุณภาพชีวิตการทำงานของครู (Y <sub>tot</sub> )	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปร ผล
		1	2	3	4	5		
	ความถนัดและความสนใจ							
24.	ครูได้รับการส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่งในปฏิบัติหน้าที่พิเศษตามศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25.	ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมและสามารถนำผลการประเมินไปพัฒนาตนเองได้	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
26.	สถานศึกษาจัดให้มีการส่งเสริมการขอมิหรือขอเลื่อนวิทยฐานะตามคุณสมบัติของครูอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27.	สถานศึกษาจัดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ทันต่อเหตุการณ์ โดยมีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28.	สถานศึกษาส่งเสริมให้มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ด้านการบูรณาการทางสังคม (Y<sub>5</sub>)</b>								
29.	ครูมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30.	ครูมีความรู้สึกรักและผูกพันกับสถานศึกษาทั้งในช่วงที่ปฏิบัติงานและช่วงที่พ้นจากการปฏิบัติงานไปแล้ว	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31.	ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสมานสามัคคี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32.	ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานอย่างช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33.	ครูได้รับโอกาสในการร้องทุกข์และได้รับการจัดการต่อข้อร้องทุกข์อย่างเป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	คุณภาพชีวิตการทำงานของครู (Y <sub>tot</sub> )	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปร ผล
		1	2	3	4	5		
34.	สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งพัฒนาทั้งงานและคน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35.	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความตระหนักรู้และพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานตามบริบทของสังคมโดยรอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน (Y<sub>6</sub>)</b>								
36.	ครูยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎกติกาที่มีร่วมกันภายในสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
37.	ครูมีสิทธิและหน้าที่โดยเสมอภาคกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38.	ครูมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในที่ประชุม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39.	ครูมีโอกาสร่วมตัดสินใจในนโยบายของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40.	สถานศึกษาดำเนินการตามระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41.	สถานศึกษามีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นธรรมต่อข้อร้องทุกข์ของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42.	สถานศึกษามีแนวปฏิบัติที่เสมอภาคต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ด้านจังหวะชีวิต (Y<sub>7</sub>)</b>								
43.	ครูมีเวลาพักผ่อนส่วนตัวในแต่ละวันอย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
44.	ครูมีเวลาพักผ่อนและคลายเครียดในระหว่างปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
45.	ครูได้รับมอบหมายภาระงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่รบกวนเวลาของครอบครัว	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
46.	ครูได้รับมอบหมายภาระงานในปริมาณที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ( $Y_{tot}$ )	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปร ผล
		1	2	3	4	5		
47.	ครูมีสุขภาพทางร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง ไม่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
48.	ครูรู้สึกมีความสุขกับการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
49.	ครอบครัวของครูรู้สึกมีความสุขกับการ ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
<b>ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน (<math>Y_g</math>)</b>								
50.	ครูสามารถแนะนำหรือเป็นที่พึ่งทางวิชาการ ให้กับคนในชุมชนได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
51.	ครูมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชน และหน่วยงานอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
52.	ครูรู้สึกมีความสุขและพอใจในการร่วมกิจกรรม ต่าง ๆ ชุมชนและหน่วยงานอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
53.	ครูได้รับการยอมรับนับถือจากผู้นำท้องถิ่นและ ชุมชนโดยรอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
54.	ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของ สังคมร่วมกับชุมชนที่อยู่โดยรอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
55.	สถานศึกษาจัดให้มีแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ที่ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน โดยรอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
56.	สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับองค์ความรู้ท้องถิ่นร่วมกับปราชญ์ ชาวบ้านและชุมชนโดยรอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้





ที่ อว 8612.2/289

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนราชินีบูรณะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นายธนภัทร เทพสถิตย์ รหัสนักศึกษา 620620010 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความ  
อนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข  
ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 09 7190 9252

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ทดลองเครื่องมือ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

ที่	ชื่อสถานศึกษา
1.	โรงเรียนราชินีบูรณะ
2.	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม
3.	โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย
4.	โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน
5.	โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา
6.	โรงเรียนภัทรญาณวิทยา
7.	โรงเรียนคงทองวิทยา
8.	โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา







## Scale: ALL VARIABLES

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.987	.987	91

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	391.3125	1863.448	.574	.	.987
X12	391.3750	1863.081	.580	.	.987
X13	391.4375	1858.641	.582	.	.987
X14	391.4375	1852.641	.639	.	.986
X15	391.3750	1858.565	.713	.	.986
X21	391.4688	1851.805	.655	.	.986
X22	391.5313	1859.547	.622	.	.986
X23	391.2813	1858.918	.710	.	.986
X24	391.4063	1857.217	.685	.	.986
X25	391.4688	1861.805	.613	.	.986
X31	391.2813	1865.241	.728	.	.986
X32	391.3438	1875.523	.433	.	.987
X33	391.3125	1858.544	.616	.	.986
X34	391.4375	1861.738	.661	.	.986
X35	391.4063	1859.539	.601	.	.987
X41	391.5313	1871.934	.387	.	.987
X42	391.5313	1863.483	.598	.	.987

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X43	391.4063	1866.572	.522	.	.987
X44	391.3125	1870.286	.542	.	.987
X45	391.5625	1863.802	.558	.	.987
X51	391.4375	1862.835	.550	.	.987
X52	391.5625	1859.415	.633	.	.986
X53	391.4375	1872.254	.508	.	.987
X54	391.4688	1866.644	.632	.	.986
X55	391.4063	1866.443	.700	.	.986
X61	391.4688	1856.773	.703	.	.986
X62	391.3125	1859.383	.698	.	.986
X63	391.5313	1840.773	.833	.	.986
X64	391.4688	1861.676	.668	.	.986
X65	391.4063	1847.475	.799	.	.986
X71	391.2813	1854.725	.680	.	.986
X72	391.2500	1860.903	.677	.	.986
X73	391.3125	1853.125	.663	.	.986
X74	391.3750	1848.887	.829	.	.986
X75	391.4688	1852.515	.778	.	.986
Y11	391.6563	1848.878	.675	.	.986
Y12	391.9063	1862.217	.433	.	.987
Y13	391.8750	1847.145	.638	.	.986
Y14	391.5625	1846.319	.656	.	.986
Y15	391.7188	1851.886	.692	.	.986
Y16	391.8125	1837.060	.741	.	.986
Y17	391.7500	1839.032	.693	.	.986
Y21	391.6875	1860.157	.551	.	.987
Y22	391.4375	1862.254	.560	.	.987
Y23	391.6250	1871.919	.405	.	.987
Y24	391.3125	1866.480	.620	.	.986
Y25	391.3750	1872.242	.562	.	.987
Y26	391.4688	1856.257	.623	.	.986
Y27	391.3750	1862.500	.702	.	.986
Y31	391.5625	1868.964	.555	.	.987
Y32	391.4688	1861.096	.626	.	.986
Y33	391.5313	1862.322	.675	.	.986
Y34	391.3125	1863.319	.685	.	.986
Y35	391.4063	1865.862	.713	.	.986

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y36	391.3125	1871.319	.520	.	.987
Y37	391.3750	1864.565	.659	.	.986
Y41	391.2813	1862.854	.635	.	.986
Y42	391.6250	1840.048	.831	.	.986
Y43	391.6250	1846.629	.733	.	.986
Y44	391.5938	1846.120	.771	.	.986
Y45	391.2813	1842.854	.743	.	.986
Y46	391.5625	1855.222	.760	.	.986
Y47	391.5000	1854.387	.753	.	.986
Y51	391.3750	1862.500	.639	.	.986
Y52	391.4063	1862.055	.650	.	.986
Y53	391.5000	1837.097	.837	.	.986
Y54	391.5000	1853.355	.637	.	.986
Y55	391.7500	1853.871	.638	.	.986
Y56	391.5000	1857.935	.641	.	.986
Y57	391.4688	1859.289	.714	.	.986
Y61	391.2813	1869.757	.555	.	.987
Y62	391.4375	1843.415	.819	.	.986
Y63	391.4375	1863.867	.682	.	.986
Y64	391.5000	1851.806	.800	.	.986
Y65	391.3125	1860.673	.674	.	.986
Y66	391.6250	1851.468	.866	.	.986
Y67	391.3750	1851.726	.779	.	.986
Y71	391.8750	1829.855	.776	.	.986
Y72	391.7813	1830.628	.876	.	.986
Y73	391.8438	1832.136	.736	.	.986
Y74	391.8438	1831.233	.772	.	.986
Y75	391.7500	1824.129	.773	.	.986
Y76	391.7813	1831.467	.798	.	.986
Y77	391.6563	1844.620	.736	.	.986
Y81	391.6875	1853.125	.699	.	.986
Y82	391.3438	1856.297	.755	.	.986
Y83	391.6875	1857.383	.674	.	.986
Y84	391.4063	1864.314	.608	.	.986
Y85	391.4688	1856.064	.776	.	.986
Y86	391.3750	1856.371	.755	.	.986
Y87	391.5625	1851.480	.830	.	.986



ที่ อว 8606 (นร) / 3405



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

8 สิงหาคม 2565

เรื่อง ขอลความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ด้วย นายธนภัทร เทพสถิตย์ รหัสประจำตัว 620620010 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ทักษะการบริหารของ  
ผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี"  
มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน  
และครู จำนวน 2 คน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ  
เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู้ )

ผู้อำนวยการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.088-2292013



ที่ ศธ ๐๔๓๔๕/๓๐๓๘

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี  
ศาลากลางจังหวัดสุพรรณบุรี ชั้น ๒,๓  
อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี ๗๒๐๐๐

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายธนภัทร เทพสถิตย์ ตำแหน่ง ครู โรงเรียนศรีประจันต์ “เมธีประมุข” และเป็นนักศึกษา  
ระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร รหัสประจำตัว  
๖๒๐๖๒๐๐๑๐ กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงาน  
ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี" มีความประสงค์จะขอเก็บ  
รวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน ๑ คน และครู จำนวน ๒ คน  
เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในกรณีนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
เพื่อให้ นายธนภัทร เทพสถิตย์ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุรินทร์ นามอยู่)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

โทร. ๐๓๕-๕๓๕๔๑๗ ต่อ ๑๐๕

โทรสาร ๐๓๕-๕๓๕๔๑๘

ผู้ประสานงาน ๐๙๒-๙๘๖๘๖๘๘๙

**รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บรวบรวมข้อมูล  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี**

ที่	ชื่อสถานศึกษา	สหวิทยาเขต
1	โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย	นเรศวร
2	โรงเรียนสงวนหญิง	
3	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี	
4	โรงเรียนบางปลาม้า “สูงสูมารผดุงวิทย์”	
5	โรงเรียนสวนแตงวิทยา	
6	โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา	
7	โรงเรียนบางแม่หม้ายรัฐราษฎร์รังสฤษดิ์	
8	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3	พุเตย
9	โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย	
10	โรงเรียนด่านช้างวิทยา	
11	โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา	
12	โรงเรียนทุ่งคลีโคกช้างวิทยา	
13	โรงเรียนบ่อกรวิทยา	
14	โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย	
15	โรงเรียนบางลี่วิทยา	
16	โรงเรียนดอนคาวิทยา	
17	โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา	
18	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5	
19	โรงเรียนสระยายโสมวิทยา	
20	โรงเรียนหนองวัลย์เปரியงวิทยา	
21	โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา	สุพรรณกัลยา
22	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1	
23	โรงเรียนสามชุกรัตนโกคาราม	
24	โรงเรียนศรีประจันต์ “เมธีประมุข”	
25	โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา	
26	โรงเรียนวังห้วยราษฎร์สามัคคี	
27	โรงเรียนสรรวสุทธาวิทยา	
28	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6	





ภาคผนวก ฉ  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามชุดนี้จะถูกเก็บเป็นความลับอย่างเคร่งครัดและไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งและจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาสำหรับเรื่องนี้เท่านั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามนี้ตามความรู้สึที่แท้จริงอย่างครบถ้วนทุกข้อ

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

- |          |   |              |
|----------|---|--------------|
| ตอนที่ 1 | ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม                                       | จำนวน 5 ข้อ  |
| ตอนที่ 2 | ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี | จำนวน 35 ข้อ |
| ตอนที่ 3 | คุณภาพชีวิตการทำงานของครู<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี           | จำนวน 56 ข้อ |

โดยผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งหมด 4 คน ประกอบด้วย

- |                            |            |
|----------------------------|------------|
| 1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา    | จำนวน 1 คน |
| 2. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา | จำนวน 1 คน |
| 3. ครู                     | จำนวน 2 คน |

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



แบบสอบถามรูปแบบออนไลน์

URL: [bit.ly/3pnxhHs](https://bit.ly/3pnxhHs)

นายธนภัทร เทพสถิตย์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

(โทร. 097-190-9252)

**\*\*\*หมายเหตุ** ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ ภายในวันที่ 14 กันยายน 2565

ทั้งนี้ หากท่านตอบในแบบสอบถามรูปแบบกระดาษ โปรดรวมรวบใส่ซองที่ผู้วิจัยแนบมานี้ แล้วส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพทั่วไปเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	[ ] 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	[ ] 02
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	[ ] 03
4	ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครู	[ ] 04
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี	[ ] 05

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดกริฟฟิน (Griffin)

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วประเมินรายการต่าง ๆ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ทักษะด้านเทคนิค (<math>X_1</math>)</b>							
1.	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจต่อระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน						[ ] 06
2.	ผู้บริหารสามารถชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้แก่ครูได้						[ ] 07
3.	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้แก่ครูได้						[ ] 08
4.	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำและส่งเสริมให้ครูนำเทคนิควิธีการที่ต่างไปจากเดิมมาปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม						[ ] 09
5.	ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษาและเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาให้กับครูได้อย่างเป็นระบบและถูกต้อง						[ ] 10
<b>ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (<math>X_2</math>)</b>							
6.	ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้						[ ] 11
7.	ผู้บริหารมีเทคนิควิธีในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้						[ ] 12
8.	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลภายในสถานศึกษาได้ทุกระดับ						[ ] 13

9.	ผู้บริหารมีความตระหนักรู้ถึงความต้องการ ของบุคคลภายในสถานศึกษาได้						[ ] 14
10.	ผู้บริหารมีทักษะในการประสานความสัมพันธ์กับ บุคคลและกลุ่มบุคคลภายนอกสถานศึกษา						[ ] 15
<b>ทักษะด้านความคิดรวบยอด (X<sub>3</sub>)</b>							
11.	ผู้บริหารเข้าใจขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานสำเร็จ						[ ] 16
12.	ผู้บริหารเข้าใจสภาพความเปลี่ยนแปลงภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา						[ ] 17
13.	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้อย่าง สอดคล้องกัน						[ ] 18
14.	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผน เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานให้เท่าทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง						[ ] 19
15.	ผู้บริหารนำความเข้าใจในบริบทและองค์ประกอบ ของสถานศึกษามาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ						[ ] 20
<b>ทักษะด้านการวินิจฉัย (X<sub>4</sub>)</b>							
16.	ผู้บริหารมีความตระหนักรู้ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ในสถานศึกษา						[ ] 21
17.	ผู้บริหารศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายใน สถานศึกษา เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหานั้น						[ ] 22
18.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นภายใน สถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ						[ ] 23
19.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อย ของแนวทางการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้						[ ] 24
20.	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนเพื่อป้องกัน ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้						[ ] 25

ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (X <sub>5</sub> )							
21.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ จากผู้ปฏิบัติงานและบุคคลอื่น ๆ						[ ] 26
22.	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิดของตนเองและข้อมูลอื่น ๆ สูผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่คาดหวังไว้						[ ] 27
23.	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วมในการรับรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงานและบุคคลภายนอก						[ ] 28
24.	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างการรับรู้แก่บุคคลภายนอกเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา						[ ] 29
25.	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานกับสถานศึกษา						[ ] 30
ทักษะด้านการตัดสินใจ (X <sub>6</sub> )							
26.	ผู้บริหารมีความสามารถในการพิจารณาเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ						[ ] 31
27.	ผู้บริหารมีความสามารถในการมองเห็นโอกาสในสถานการณ์ต่าง ๆ						[ ] 32
28.	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม						[ ] 33
29.	ผู้บริหารมีความสามารถในการรับรู้ถึงผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ						[ ] 34
30.	ผู้บริหารสามารถยอมรับความผิดพลาดในการตัดสินใจของตนเองได้ และแก้ไขปรับปรุงการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที						[ ] 35
ทักษะด้านการบริหารเวลา (X <sub>7</sub> )							
31.	ผู้บริหารมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม						[ ] 36

32.	ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 37
33.	ผู้บริหารสามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 38
34.	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้อยู่ภายใต้สภาวะความกดดัน						[ ] 39
35.	ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานตามลำดับความสำคัญให้ผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม						[ ] 40



**ตอนที่ 3 คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ตามแนวคิดของวอลตัน (Walton)**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วประเมินรายการต่าง ๆ โดยทำ

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง คุณภาพชีวิตการทำงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง คุณภาพชีวิตการทำงานของครู อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง คุณภาพชีวิตการทำงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง คุณภาพชีวิตการทำงานของครู อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง คุณภาพชีวิตการทำงานของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ( $Y_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (<math>Y_1</math>)</b>							
1.	ครูพึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน						[ ] 41
2.	เงินเดือนที่ครูได้รับเพียงพอสำหรับใช้จ่ายของครูและครอบครัว						[ ] 42
3.	ครูได้รับเงินเดือนยุติธรรมเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ						[ ] 43
4.	ครูได้รับการพิจารณาเพิ่มเงินเดือนจากผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม						[ ] 44
5.	ครูได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับระดับการศึกษาเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบวิชาชีพอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน						[ ] 45
6.	ครูได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบวิชาชีพอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน						[ ] 46
7.	สถานศึกษามีสวัสดิการอื่นที่ตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของครูและครอบครัว						[ ] 47
<b>ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องสุขลักษณะและปลอดภัย (<math>Y_2</math>)</b>							
8.	ห้องเรียนและห้องสำนักงานมีสภาพทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน						[ ] 48



9.	สถานศึกษาจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ						[ ] 49
10.	สถานศึกษาจัดให้มีการบำรุงรักษาและซ่อมแซมสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่สภาพที่พร้อมใช้งาน						[ ] 50
11.	สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษามีความสะอาด สวยงาม ร่มรื่น และปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน						[ ] 51
12.	สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาได้รับการปรับปรุงและพัฒนาเป็นประจำเพื่อลดมลภาวะที่เป็นพิษหรือเป็นสิ่งรบกวน						[ ] 52
13.	สถานศึกษาจัดให้มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาวะที่ดีในการปฏิบัติงาน						[ ] 53
14.	สถานศึกษามีมาตรการรักษาความปลอดภัยอย่างรัดกุม						[ ] 54
<b>ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Y<sub>3</sub>)</b>							
15.	ครูได้มีโอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน						[ ] 55
16.	ครูได้รับการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน						[ ] 56
17.	ครูได้รับการสะท้อนคิดและได้รับคำแนะนำในการพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ						[ ] 57
18.	ครูได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน						[ ] 58
19.	ครูได้รับโอกาสในการนำเสนอและประยุกต์ใช้เทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์และแตกต่างไปจากเดิม						[ ] 59
20.	ครูได้รับการสนับสนุนให้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน						[ ] 60
21.	ครูมีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมสัมมนาเพื่อพัฒนาวิชาชีพภายในสถานศึกษา						[ ] 61

ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ (Y <sub>4</sub> )							
22.	ครูมีความรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพ						[ ] 62
23.	ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษตามความถนัดและความสนใจ						[ ] 63
24.	ครูได้รับการส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่งในการปฏิบัติหน้าที่พิเศษตามศักยภาพ						[ ] 64
25.	ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมและสามารถนำผลการประเมินไปพัฒนาตนเองได้						[ ] 65
26.	สถานศึกษาจัดให้มีการส่งเสริมการขอมือหรือขอเลื่อนวิทยฐานะตามคุณสมบัติของครูอย่างเป็นระบบ						[ ] 66
27.	สถานศึกษาจัดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ทันต่อเหตุการณ์ โดยมีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการอยู่เสมอ						[ ] 67
28.	สถานศึกษาส่งเสริมให้มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน						[ ] 68
ด้านการบูรณาการทางสังคม (Y <sub>5</sub> )							
29.	ครูมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา						[ ] 69
30.	ครูมีความรู้สึกรักและผูกพันกับสถานศึกษาทั้งในช่วงที่ปฏิบัติงานและช่วงที่พ้นจากการปฏิบัติงานไปแล้ว						[ ] 70
31.	ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสมานสามัคคี						[ ] 71
32.	ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานอย่างช่วยเหลือเกื้อกูลกัน						[ ] 72
33.	ครูได้รับโอกาสในการร้องทุกข์และได้รับการจัดการต่อข้อร้องทุกข์อย่างเป็นธรรม						[ ] 73
34.	สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งพัฒนาทั้งงานและคน						[ ] 74

35.	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความตระหนักรู้และพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานตามบริบทของสังคมโดยรอบ						[ ] 75
<b>ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน (Y<sub>6</sub>)</b>							
36.	ครูยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎกติกาที่มีร่วมกันภายในสถานศึกษา						[ ] 76
37.	ครูมีสิทธิและหน้าที่โดยเสมอภาคกัน						[ ] 77
38.	ครูมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในที่ประชุม						[ ] 78
39.	ครูมีโอกาสร่วมตัดสินใจในนโยบายของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน						[ ] 79
40.	สถานศึกษาดำเนินการตามระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน						[ ] 80
41.	สถานศึกษามีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นธรรมต่อข้อร้องทุกข์ของครู						[ ] 81
42.	สถานศึกษามีแนวปฏิบัติที่เสมอภาคต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ						[ ] 82
<b>ด้านจังหวะชีวิต (Y<sub>7</sub>)</b>							
43.	ครูมีเวลาพักผ่อนส่วนตัวในแต่ละวันอย่างเพียงพอ						[ ] 83
44.	ครูมีเวลาพักผ่อนและคลายเครียดในระหว่างปฏิบัติงาน						[ ] 84
45.	ครูได้รับมอบหมายภาระงานในปริมาณที่เหมาะสมโดยไม่รบกวนเวลาของครอบครัว						[ ] 85
46.	ครูได้รับมอบหมายภาระงานในปริมาณที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน						[ ] 86
47.	ครูมีสุขภาพทางร่างกายและจิตใจที่แข็งแรงไม่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงาน						[ ] 87
48.	ครูรู้สึกมีความสุขกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา						[ ] 88

49.	ครอบครัวของครูรู้สึกมีความสุขกับการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษา						[ ] 89
<b>ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน (Y<sub>g</sub>)</b>							
50.	ครูสามารถแนะนำหรือเป็นที่พึ่งทางวิชาการ ให้กับคนในชุมชนได้						[ ] 90
51.	ครูมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชนและ หน่วยงานอื่น						[ ] 91
52.	ครูรู้สึกมีความสุขและพอใจในการร่วมกิจกรรม ต่าง ๆ ชุมชนและหน่วยงานอื่น						[ ] 92
53.	ครูได้รับการยอมรับนับถือจากผู้นำท้องถิ่นและ ชุมชนโดยรอบ						[ ] 93
54.	ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของสังคม ร่วมกับชุมชนที่อยู่โดยรอบ						[ ] 94
55.	สถานศึกษาจัดให้มีแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ที่ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน โดยรอบ						[ ] 95
56.	สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับ องค์ความรู้ท้องถิ่นร่วมกับปราชญ์ชาวบ้านและ ชุมชนโดยรอบ						[ ] 96

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายธนภัทร เทพสถิตย์
วัน เดือน ปี เกิด	2 พฤษภาคม 2537
สถานที่เกิด	จังหวัดสุพรรณบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2555 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี พ.ศ.2560 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิทยาศาสตร์ - ชีววิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2562 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร สถานที่ทำงาน โรงเรียนศรีประจันต์ "เมธีประมุข" สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	200 หมู่ 1 ตำบลดอนเจดีย์ อำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี 72170



## ภาษาไทย

กนกวรรณ วรรณทอง. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มอำเภอบ้านดุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3." **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี** 9, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 110.

กัญจน์ชัยญา สัมมาทรัพย์, อรรณพ จินะวัฒน์, และรัตนา ดวงแก้ว. "ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดตาก."

**วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 20, 1 (มกราคม-มีนาคม 2561): 1-11.

กระทรวงศึกษาธิการ. **พลิกโฉมการเรียนรู้ ก้าวสู่ยุคดิจิทัล กระทรวงศึกษาธิการ 128 ปี.**

กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2563.

กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ. **คู่มือการบริหารเวลา.** กรุงเทพฯ: กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ, 2555.

กรมสุขภาพจิต. **เครื่องมือวัดคุณภาพชีวิต.** เข้าถึงเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก

<https://www.dmh.go.th/test/whoqol>

ขวัญภา อุกุณทานต์. "เอกภาพและความหลากหลายกับนโยบายเพื่อการพัฒนาการศึกษา."

**วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 1047.

จกมล บัวแก้ว, และคนอื่น ๆ. "การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 18." **วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์** 33, 1 (มกราคม-เมษายน 2561): 51.

จินตนา อุ่มครุฑ. "แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในสหวิทยาเขต ชาวดอย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3." **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์**, 2562.

ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา และประเสริฐ อินทร์รักษ์. "บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8."

**วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 7, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 183-93.

ชาปิยา สิมลา และนุชนรา รัตนศิริประภา. "ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร."

**วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย** 20, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2565): 112-25.

- ชริดา เหลี่ยมดี, สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์, และอภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์. "ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อ การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บุรีรัมย์ เขต 2." **วารสารบริหารการศึกษา มศว** 15, 28 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 159.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2560.
- โซษิตา ศิริมัน. "ทักษะการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในภาวะวิกฤตโควิด-19 ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31." เอกสารประกอบการประชุม วิชาการระดับชาติ วิทยาลัยนครราชสีมา ครั้งที่ 8 ประจำปี พ.ศ.2564.
- ณัฐภา แดงกำ. "คุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560.
- ณัฐนิช นัตกลิ่น. "ทักษะการบริหารกับการจัดการแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551.
- ดวงสุดา ผาดีอินันท์. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10." วิทยานิพนธ์ปริญญา ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม, 2562.
- ทิพสุคนธ์ บุญรอด และมัทนา วัฒนอมศักดิ์. "ภาวะผู้นำบริการของผู้บริหารสถานศึกษา กับ คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." **วารสารศิลปการจัดการ** 5, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2564): 486.
- ธนพร มากระจัน. "ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." วิทยานิพนธ์ปริญญา ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2558.
- ธัญลักษณ์ โพธิ์ช่วย และวรกาญจน์ สุขสดเขียว. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 407-408.

ธีวิน สุภาพิมพ์. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับคุณภาพชีวิตครูโรงเรียนเอกชน."

**วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น** 14, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 26.

นพพงษ์ บุญจิตราดูล. **มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: ตีรณสาร, 2557.

นภารัตน์ พิมพ์เดช. "การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1." **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี**, 2561.

ปณิดา ใจดี. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)." **วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2562.

ปณิธาน ศักดิ์สุภา, จันทรัตน์ ภคมาศ, และสมหญิง จันทรู้ไทย. "คุณภาพชีวิตการทำงานของครู โรงเรียนเครือข่ายการจัดการศึกษาศรีณรงค์ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3." **วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์** 4, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2564): 94-107.

"ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา." **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 138, ตอนพิเศษ 38ง (17 กุมภาพันธ์ 2564): 4-9.

พระครูปลัด ประสิทธิ์ ปสิทโธ. "การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการ ปฏิบัติงานช่วงสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร." **วารสารสิทธิรปริทรรศน์** 21, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563): 82-96.

พิชิต เทพวรรณ. "คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ของคนสู่ผลงาน." **Strategy and Marketing** 6, 73 (ตุลาคม 2550): 118-19.

พิมพ์ วิเศษสังข์. "เจตคติต่อวิชาชีพครูและคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ." **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น** 14, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 26.

พิมพ์พร จารุจิตร. **ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. อุตรธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี, 2559.

เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2." **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2559.



- ภัทร์ธีรา วงษาดี. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563.
- มณฑาทิพย์ นามนุ. "ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2561.
- มหาวิทยาลัยมหิดล, สถาบันวิจัยประชากรและสังคม. **การศึกษาคุณภาพชีวิตคนทำงานในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ.** นครปฐม: ธรรมดาเพรส, 2551.
- วัชรภรณ์ สุวรรณประทีป. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6." เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ The 7<sup>th</sup> National Nakhonratchasima College, 23 พฤษภาคม 2563.
- วัชรินทร์ จันทโร. "ทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562.
- วันชัย มีชาติ. **การบริหารองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- วิไลวรรณ พ่อคำช้าง และรัตนา กาญจนพันธ์ุ. "ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในสหวิทยาเขตปิยมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4." *Journal of Roi Kaensarn Academi* 6, 5 (พฤษภาคม 2564): 15.
- วิวัฒน์ บุญยง และสำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ุ. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม." **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 5, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 79-87.
- วิชณุ ทรัพย์สมบัติ. **ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2562 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://bet.obec.go.th/New2020/wp-content/uploads/2020/06/onet-p3m3m62562.pdf>
- ศรัญญา น้อยพิมาย. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2562.

- สถาบันดำรงราชานุภาพ. **การบริหารเวลา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2553.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. **ผลการประเมิน PISA 2018: บทสรุปสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2562.
- สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน). **คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life)**. เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.tosh.or.th/index.php/blog/item/475-quality-of-working-life>
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์. **สร้างคุณภาพชีวิตในองค์กรเพื่อความสุขในการทำงานที่มากกว่าด้วย MS-QWL Step by Step**. กรุงเทพฯ: หิิง หยาง การพิมพ์, 2552.
- สมคิด บางโม. **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา, 2555.
- สรารุช แซ่มซ้อย. "การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนภัทรญาณวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563): 50.
- สหกรณ์ออมทรัพย์ครูสุพรรณบุรี. "รายงานกิจการประจำปี 2564." 21 ธันวาคม 2564.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. **ภาวะผู้นำแบบบริการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย**. กรุงเทพฯ: อภิชาติการพิมพ์, 2557.
- สุภัค วงศ์ภักดี. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4." **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2561.
- สุภัศรธน์ พนมไพรพถุษา. "การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ." **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 2560.
- สุวัฒน์ กุ้เกียรติกาญจน์ และวิจิต แสงสว่าง. "ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา." **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์** 10, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2564): 68.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. **แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564**. เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://mathayomspb.go.th/actionplan/>

- . แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (พ.ศ. 2563-2565). เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://mathayomspb.go.th/plan3y/>
- . รายงานผลการวิเคราะห์ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ประจำปีการศึกษา 2562 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <http://www.mathayom9.go.th/webspm9/data/ONET62.pdf>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี, ศูนย์เฉพาะกิจคุ้มครองและช่วยเหลือเด็กนักเรียน. "รายงานสถิติการดำเนินงานคุ้มครองและช่วยเหลือเด็กนักเรียน ปีงบประมาณ 2564." 4 ตุลาคม 2564.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะทางสาขาวิชาชีพ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2558.
- . **การขับเคลื่อนการศึกษามัธยมศึกษาไทย 4.0 เพื่อการมีงานทำแห่งศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2560.
- . "ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2565." 16 ธันวาคม 2563.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)**. เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <http://www.reo2.moe.go.th/home/images/pdf/EducationPlanBook12MOE-2560-2564.pdf>
- . **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)**. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2559.
- . **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ระดับการศึกษาปฐมวัย (2 - 5 ปี) ฉบับสถานศึกษา (แก้ไขเพิ่มเติม พฤศจิกายน 2554)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2557.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **2554 ปีคุณภาพครู**. เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/index.php/page/view/Newseducation/133>
- . **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579**. กรุงเทพฯ: พรึททวนกราฟฟิค, 2560.

- . "มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561." 2 ตุลาคม 2561.
- . รายงานพันธกิจเฉพาะเรื่องที่ 8: การปฏิรูปครูและอาจารย์. เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.thaiedreform.org/wp-content/uploads/2020/01/CommissionReport10.pdf>
- . สภาการศึกษาเสวนา 2020 (OEC Forum 2020): การศึกษายกกำลังสอง. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี, 2564.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี. แผนพัฒนาการศึกษา (พ.ศ.2563 – 2565). เข้าถึงเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.moesuphan.in.th/2021/%e0%b%9%81%e0%b%8%9c%e0%b%99%e0%b%8%9e%e0%b%8%b1%e0%b%8%92%e0%b%8%99%e0%b%8%b2-63-65/>
- . การพิจารณาย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู รอบที่ 1 พ.ศ. 2564. เข้าถึงเมื่อ 1 มีนาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.moesuphan.in.th/2021/16-3-64/>
- . ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2563. เข้าถึงเมื่อ 1 มีนาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.moesuphan.in.th/2020/%e0%b%9%80%e0%b%8%a5%e0%b%9%88%e0%b%8%a1-%e0%b%8%82%e0%b%9%89%e0%b%8%ad%e0%b%8%a1%e0%b%8%b9%e0%b%8%a5-2563/>
- . รายงานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. เข้าถึงเมื่อ 1 มีนาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.moesuphan.in.th/2021/ita2564-24-2/>
- สำนักงานศึกษาธิการภาค 3. รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายการตรวจราชการและติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (กรณีปกติ) รอบที่ 1 เขตตรวจราชการที่ 3. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <http://www.reo3.moe.go.th/web/index.php/en/2014-09-25-08-52-03/1689-2564-1-3>
- สำนักทดสอบทางการศึกษา. แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561.

- อมรา ปานศรีแสง และมินมาส พรานป่า. "ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการสื่อสารของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบึงกุ่ม." **วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์** 5, 1 (มกราคม-เมษายน 2565): 89-99.
- อรชา อุดม. "คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนวัดห้วยเหนียว “บุญสิริวิทยา”  
จังหวัดกาญจนบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.
- อริสา มงคลไพบูลย์สุข. "คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18." วิทยานิพนธ์  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560.
- อนิรุทธิ์ อมรแก้ว และสุทธิวรรณ ตันติจรนวงศ์. "ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการจัด  
การศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่."  
เอกสารประกอบการประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ครั้งที่ 9, 29 พฤศจิกายน 2562.
- อัญชลี ณ นครพนม, พิชญภา ยืนยาว, และธีรวิธ ธาดาตันติโชค. "ทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
ที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี."  
**วารสารสิรินธรปริทรรศน์** 22, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2564): 51.
- อันธิกา บุญเลิศ. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1." **วารสาร มจร พุทธปัญญา  
ปริทรรศน์** 4, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2562): 441.
- อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล. **การวิจัยทางการศึกษา: แนวคิดและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562.
- อุ้นทยา ผาผง. "ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556.

## ภาษาอังกฤษ

Anthony, William P. **Management: Competencies and incompetencies**. California:  
Addison – Westley, 1984.

- Aviguetero, Jeric Nichole R. "Quality of work life in relation to job performance and stress level of teachers in La Paz South district, division of Tarlac province." **International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)** 5, 4 (September 2021): 501.
- Ayşe Canan Çetinkanat, and Meltem Akin Kösterelioğlu. "Relationship between quality of work life and work alienation: Research on teachers." **Universal Journal of Educational Research** 4, 8 (2016): 1778.
- Bartol, Kathryn M., and David C. Martin. **Management**. 2nd ed. New York: Mcgrew-Hill, 1994.
- Batra, Rajni, and B. P. Sharma. "A Perception of Managerial Skill for Leading Educational Institute." **International Journal for Innovative Research In Multidisciplinary Field (IJRMF)** 3, 10 (April 2017): 98-103.
- Bauer, Scott C., and Lori Silver. "The impact of job isolation on new principals' sense of efficacy, job satisfaction, burnout and persistence." **Journal of Educational Administration** 56, 3 (2018): 315-31.
- Bernardin, John, and Joyce E. A. Russell. **Human resources management: An experiential approach**. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2013.
- Best, John W. **Research in education**. New Jersey: Prentice Hall, 1970.
- Bovee, Courtland L., and others. **Management**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Casio, Wayne F. **Managing human resources productivity quality of work life profits**. พิมพ์ครั้งที่ 7th. New York: McGraw-Hill, 2006.
- Certo, Sumuel C., and Trevis S. Certo. **Modern management concepts and skills**. 12th ed. Indiana: Pearson, 2012.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of psychological testing**. New York: Harper & Row, 1974.
- Cummings, Thomas G., and Christopher G. Worley. **Organizational development & change**. 10th ed. Connecticut: Cengage Learning, 2015.
- Daft, Richard L. **New era of management**. 2nd ed. Ohio: omson higher education, 2008.
- Dessler, Gary. **Personnel: Human resources management**. 5th ed. London: Prentice Hall International, 1991.

- Drake, Thelbert L., and William H. Roe. **The principalship**. 6th ed. New York: Macmillan, 2003.
- Dubrin, Andrew J. **Essentials of management**. 9th ed. Mason: South-Western Cengage Learning Press, 2012.
- Fauzi, Muhammad, Syafrudin, and Joni Rokhmat. "Principal's Managerial Skill In Improving Teachers' Performance." **IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)** 8, 3 (May–June 2018): 77-81.
- Gordon, Judith R. **A diagnostic approach to organizational behavior**. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1991.
- Greenberg, Jerald, and Robert A. Baron. **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work**. 7th ed. New Jersey: Prentice–Hill International, 2000.
- Griffin, Ricky W. **Management principles and practices**. 11th ed. Canada: Nelson Education Press, 2013.
- Guest, Robert H. "Quality of work life – Learning from Tarrytown." **Harvard Business Review** 57, 4 (July–August 1979): 76-77.
- Hackman, Richard J., and Lloyd J. Suttle. **Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change**. California: Goodyear Publishing, 1977.
- Harris, Ben M. **Supervision behavior in education**. New Jersey: Prentice-Hall, 1985.
- Hayton, James. **Leadership and management skills in UK SMEs: Measuring associations with management practices and performance**. London: Department for Business Innovation and Skills, 2015.
- Hersey, Paul, and Kenneth Blanchard. **Management of organizational behavior utilizing human resources**. New Jersey: A Simon & Schmaste Company, 1993.
- Hinkle, Dennis E., William Wiersma, and Stephen G. Jurs. **Applied statistics for the behavior sciences**. 4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.
- Hossam Korany Ahmed. "Quality of work life and its impact on developing the managerial skills in governmental organizations." **International Journal of Management and Applied Science** 4, 7 (July 2018): 6.

- Hoy, Wayne N., and Cecil G. Miskel. **Educational administration**. Singapore: McGraw-Hill International Edition, 1991.
- Huse, Edgar F., and Thomas E. Cummings. **Organization development and change**. 4th ed. Minnesota: West Publishing, 1989.
- Katz, Robert L. "Skill of effective administrator." **Harvard Business Review** 33, (January–February 1955): 22-42.
- Kellerman, Anso. **Module 7: Management skills**. 1st ed. London: Commonwealth Marlborough House Press, 2016.
- Koontz, Harold, and Wehrich Heinz. **Essentials of management**. New York: McGraw-Hill, 1990.
- Kossen, Stan. **The human side of organization**. 5th ed. New York: Harper Collins, 1991.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining sample size for research activities." **Journal for Education and Psychological measurement** 3, (November 1970): 608.
- Lewin, David. "Collective bargaining and the quality of work life." **Organizational Dynamics** 11, 9 (1981): 37-53.
- Likert, Rensis. **New patterns of management**. Tokyo: McGraw – Hill Book company, 1961.
- Listianingtyas, Murgiwati Matin, and Dan Siti Rochanah. "The effect of supervision and quality of work life (QWL) on the teacher working motivation at national elementary school Bekasi Selatan district." **Jurnal Tunas Bangsa** 6, 2 (August 2019): 290.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. **Educational administration: Concepts and practices**. California: Wadsworth, 2012.
- Lussier, Robert N., and David C. Kimball. **Applied sport management skills**. 2nd ed. Washington D.C.: Printer Sheridan Books Press, 2014.
- Mustafa Özgenel. "The Effect of Quality of Life Work on Organizational Commitment: A Comparative Analysis on School Administrators and Teachers." **Ilkogretim Online - Elementary Education Online** 20, 1 (2021): 129-44.



- Mutohar, Prim Masrokan, and Hikmah Eva Trisnantari. "The Effectiveness of Madrasah: Analysis of Managerial Skills, Learning Supervision, School Culture, and Teachers' Performance." **Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)** 8, 3 (July 2020): 21-47.
- Paul Ratanasiripong and others. "Mental health and burnout among teachers in Thailand." **Journal of Health Research** (2021): accessed April 13, 2022, available from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHR-05-2020-0181/full/html>.
- Peterson, Tim O., and David D. Van Fleet. "The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills." **Management decision** 42, 10: 1297-308.
- Polo, Benzon B. "Management skills of educational leaders as related to school productivity." **International Journal of Advanced Research** 8, 5 (May 2020): 814.
- Radha Yadav, and Ashu Khanna. "Literature review on quality of work life and their dimensions." **IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)** 9, 9 (September 2014): 71.
- Richman, Larry. **Improving your project management skills**. New York: AMACOM Press, 2015.
- Rue, Leslie W., and Loyd L. Byars. **Management skill and application**. 7th ed. Chicago: Irwin, 1995.
- Safura, Taghavi, and others. "A study of the relationship between quality of work life and performance effectiveness of high school teachers' in Shirvan." **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** 4, 1 (January 2014): 295.
- Sari, Ira Yuni, Happy Fitria, and Yenny Puspita. "The Influence of Managerial Skill, Principal Leadership Style and Compensation toward Teacher's Performance." **International Journal of Educational Review** 3, 2 (2021): 145-58.
- Sergiovanni, Thomas J. **Educational governance and administration**. New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

- Sergiovanni, Thomas J., and Robert J. Strarat. **Supervision human perspective**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1983.
- Shahbazi, Behzad, and others. "A survey of relationship between the quality of work life and performance of department chairpersons of Esfahan university and Esfahan medical science university." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 30, (2011): 1556.
- Sirgy, Joseph M., and others. "A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories." **Social Indicators Research** 55, (September 2001): 241-302.
- Skripak, Stephen J. **Fundamentals of business**. 2nd ed. Virginia: VT Press, 2018.
- Skrovan, Daniel J. **Quality of work life perspectives for business and the public sector**. London: Addison-Wesley, 1983.
- Smutny, Peter, Jakub Prochazka, and Martin Vaculik. **The relationship between managerial skills and managerial effectiveness in a managerial simulation game**. 1st ed. Colombia: Czech Science Foundation Press, 2016.
- Steer, Richard M. **Managing effective organization: An introduction**. Boston: A Division of Wadsworth, 1985.
- Walton, Richard E. "Improving the quality of work life." **Harvard Business Review** 27, 3 (May-June 1974): 12.
- . "Quality of working life: what is it." **Sloan management review** 15, 1 (Fall 1973): 11-21.
- Whetten, David A., and Kim S. Cameron. **Developing management skills**. 9th ed. Washington D.C.: Pearson Education Press, 2016.
- World Economic Forum. "The future of jobs report 2020." October 2020.
- Yves Delamotte, and Shin-ichi Takezawa. **Quality of work life in international perspective**. Geneva: International Labor Office, 1984.