



ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2



โดย

นางสาวเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2



โดย

นางสาวเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

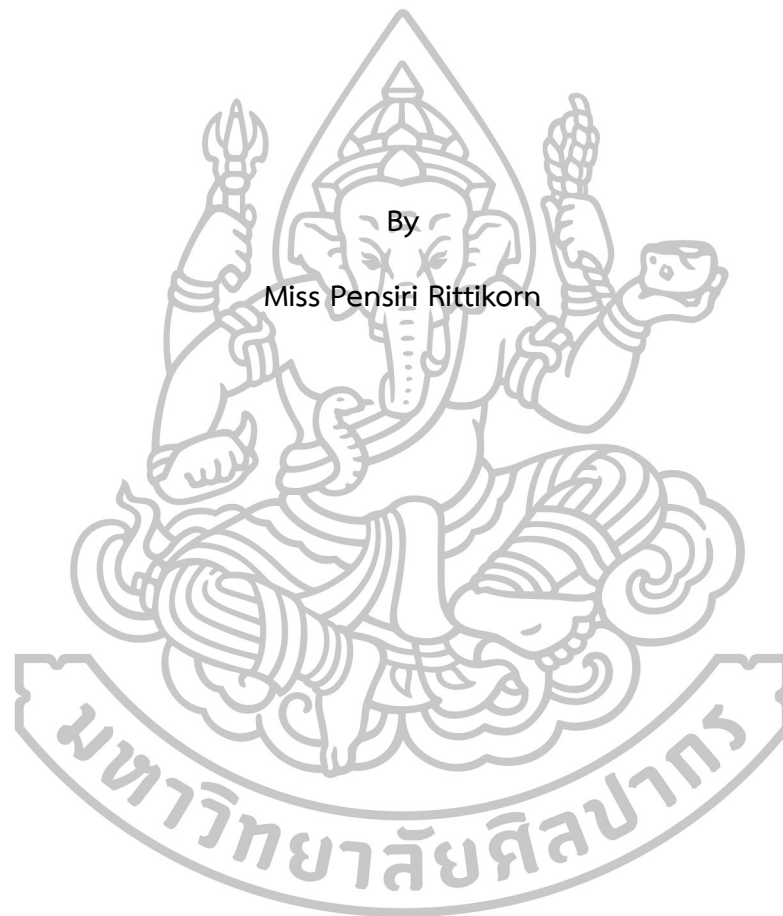
ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

MANAGERIAL SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATOR AFFECTING THE HIGH
PERFORMANCE ORGANIZATION OF PRANAKORN SRI AYUTTHAYA PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Master of Education Program in Educational Administration

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2016

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2” เสนอโดย นางสาวเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)
...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ธดา สิทธิธาดา)
...../...../.....

..... กรรมการ กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)
...../...../.....

56252368: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: ทักษะการบริหาร/องค์กรสมรรถนะสูง

เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์: ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ ผศ.ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์. 146 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ตัวอย่างของการวิจัย คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ที่มีการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจำนวน 86 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน และครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ ดูปรีน (Dubrin) และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ตามแนวคิดของ บลังชาร์ด (Blanchard) สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านนโยบาย ทักษะด้านการวินิจฉัย และ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ด้านแบ่งปันอำนาจ และการมีส่วนร่วม ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ และด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

ลายชื่อนักศึกษา.....

ลายชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

56252368: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: MANAGERIAL SKILLS / THE HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

PENSIRI RITTIKORN: MANAGERIAL SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATOR AFFECTING THE HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF PRANAKORN SRI AYUTTHAYA PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2. THESIS ADVISORS: ASST. PROF. PRASERT INTARAK Ed.D., AND ASST.PROF.MATTANA WONGTANOMSUK Ph.D. 146 pp.

The study aimed to investigate: 1) the managerial skills of school administrators in Pranakorn Sri Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 2, 2) the high performance organization in Pranakorn Sri Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 2, and 3) the managerial skills of school administrators affecting the high performance organization in Pranakorn Sri Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 2. The sample of this study were 86 schools that have operated to strive for a high performance organization in Pranakorn Sri Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 2. There were 172 respondents which composed of administrator or acting on behalf of administrator and teacher. The research instrument was a questionnaire about managerial skills of school administrators based on Dubrin's concepts and the high performance organization based on Blanchard's concepts. The statistics for analyzing the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The findings of this research were as follows:

1. The managerial skills of school administrators in Pranakorn Sri Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 2 in overall and individually aspect were at the highest level, ranking from the highest to the lowest arithmetic mean were; conceptual skill, technical skill, political skill, diagnostic skill and interpersonal skill.

2. The high performance organization in Pranakorn Sri Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 2 was at a high level in overall. When considered in each aspect, three aspects were found at the highest level and the other three aspects were found at a high level, ranking from the highest to the lowest arithmetic mean were; energizing systems and structures, compelling vision, shared power and high involvement, shared information and open communication, relentless focus on customer results and ongoing learning.

3. The managerial skills of school administrators: interpersonal skill, diagnostic skill and technical skill affecting the high performance organization in Pranakorn Sri Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 2.

Department of Educational Administration

Graduate school, Silpakorn University

Student's signature

Academic Year 2016

Thesis Advisors' signature 1..... 2.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ธดา สิทธิธาดา ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ดร. เพทาย บุญประคอง นายวันชัย เทียงตรง นายเฉลิมชัย เพชรชาตินางสมพร รัศมีสว่าง และนายธนวัฒน์ แสนสุข ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย สำหรับการทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความรู้ให้คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่ม ที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณอาจารย์ชนะ กองไตรย์ ที่ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา และช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นอย่างดีตลอดมา

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดามารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง.....	ญ
	สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
บทที่		
1	บทนำ	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
	ปัญหาของการวิจัย	4
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
	ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
	สมมติฐานของการวิจัย.....	6
	ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	7
	ขอบเขตของการวิจัย	13
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	15
	ทักษะการบริหาร.....	15
	ความหมายของทักษะการบริหาร.....	15
	แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหาร.....	18
	องค์การสมรรถนะสูง	25
	ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง	25
	แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง	27
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2.....	38
	โรงเรียนที่มีความเป็นองค์การสมรรถนะสูง.....	40
	โรงเรียนพระราชทาน.....	40
	โรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม.....	42
	โรงเรียนในฝัน	44
	โรงเรียนตีประจำตำบล.....	45
	โรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี	47
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
	งานวิจัยในประเทศ	49
	งานวิจัยต่างประเทศ	61
	สรุป.....	63

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 64
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 64
	ระเบียบวิธีวิจัย 65
	แผนแบบการวิจัย..... 65
	ประชากร 66
	กลุ่มตัวอย่าง 66
	ผู้ให้ข้อมูล 66
	ตัวแปรที่ศึกษา..... 67
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 68
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ 69
	การเก็บรวบรวมข้อมูล 70
	การวิเคราะห์ข้อมูล 70
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย 70
	สรุป..... 71
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 72
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 72
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 74
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 79
	ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 87
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 102
	สรุปผลการวิจัย..... 102
	การอภิปรายผล 104
	ข้อเสนอแนะ..... 111
	ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ 111
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป 112
	รายการอ้างอิง 113

	หน้า
ภาคผนวก.....	121
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยและรายชื่อ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	122
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัยและรายชื่อโรงเรียน ขอทดลองเครื่องมือวิจัย.....	125
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	128
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล	132
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	136
ประวัติผู้วิจัย.....	146



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน	38
2	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามสังกัด.....	39
3	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล	66
4	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	73
5	คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม.....	74
6	คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเทคนิค.....	75
7	คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....	76
8	คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านความคิดรวบยอด.....	77
9	คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านการวินิจฉัย.....	78
10	คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านนโยบาย.....	81
11	คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม.....	82
12	คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร.....	83
13	คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ.....	84

ตารางที่	หน้า
14	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง..... 85
15	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ..... 86
16	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการ การทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ 87
17	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม 88
18	ค่าสหสัมพันธ์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 กับความเป็น องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2..... 89
19	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) ที่ส่งผลต่อความเป็น องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot})..... 90
20	ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot})..... 91
21	ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (Y_1) 93
22	ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Y_2) 94
23	ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Y_3) 96

ตารางที่	หน้า
24	ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Y ₄) 97
25	ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Y ₅) 98
26	ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (Y ₆) 100



สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1	ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปรูปของการวิจัย..... 12
2	ขอบเขตของการวิจัย..... 13
3	ทักษะสำคัญของผู้บริหาร..... 19
4	ทักษะการบริหารสถานศึกษาของเดรค และโรว์ (Drake and Roe)..... 21
5	สรุปผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็น องค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีอยุธยา เขต 2..... 103



บทที่ 1

บทนำ

การพัฒนาาระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันในเวทีระดับโลกได้นั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูง (High Performance Organization หรือ HPO) คือองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากระดับทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ ดังนั้นในปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ ในภาคการศึกษาจึงให้ความสำคัญในเรื่องนี้และมีการนำเครื่องมือการบริหารต่างๆมาพัฒนาหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการศึกษา¹ โดยมีเป้าหมาย คือ คนไทยจะมีการศึกษาเฉลี่ยสูงขึ้น สามารถอ่านออก เขียนได้ และเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ มีค่านิยมหลักของคนไทย รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีอาชีพเมื่อสำเร็จการศึกษา ระบบการศึกษาไทยเป็นระบบที่สนองต่อการพัฒนาประเทศ มีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันในเวทีโลก โดยผลการจัดอันดับความสามารถแข่งขันของไทยดีขึ้น อย่างน้อย 5 อันดับ เมื่อพิจารณาในระดับโรงเรียน การที่จะพัฒนาและปรับตัวเข้าสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูงนั้นย่อมต้องอาศัยปัจจัยสำคัญต่างๆหลายประการ อาทิเช่น มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ ทิศทางกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และมีการกระจายอำนาจอย่างสมดุล นอกจากนี้ยังต้องมีการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร และให้ความสำคัญต่อลูกค้าซึ่งในที่นี้ คือ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้ปกครองและทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงย่อมต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรตลอดเวลา²

¹“ประกาศเรื่องแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559),” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 128, ตอนพิเศษ 152ง (14 ธันวาคม 2554): 9-12.

²**รอบรู้เสมอ**, “ผู้บริหารสนทนา,” ออกอากาศทางสถานีวิทยุศึกษา FM 92 MHz, 1 พฤษภาคม 2558.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์เป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญที่ทำให้ประเทศต่างๆต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยการพัฒนาขีดความสามารถให้เทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่นเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรเหล่านั้นยึดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อน เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยนำเครื่องมือการบริหารจัดการแนวใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อช่วยสร้างสมรรถนะองค์กร และส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด การเพิ่มสมรรถนะองค์กรนอกจากจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยรวมด้วย องค์กรการศึกษาจึงมีความตื่นตัวมากในการที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพราะเป็นโอกาสที่องค์กรจะได้รับจากการสร้างผลงานที่ดี มีคุณภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ³ ประกอบกับโครงการปฏิรูประบบราชการไทย มีมาตรการในการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งจะมุ่งพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความทันสมัย กระทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน⁴

ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรในด้านการศึกษามีจำเป็นต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่มากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันภายในประเทศ โดยการประเมินในรูปแบบต่างๆ เช่น การประเมินคุณภาพภายนอก การทดสอบระดับชาติ การประเมินโรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนในฝัน โรงเรียนดีประจำตำบล เป็นต้น หรือการจัดอันดับในระดับนานาชาติ เมื่อพิจารณาการจัดอันดับการศึกษาในระดับนานาชาติ พบว่ามีองค์กรที่ได้รับความน่าเชื่อถือในการจัดอันดับเหล่านี้ ได้แก่ สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) หรือองค์กรความร่วมมือเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development-OECD) เป็นต้น⁵ ทำให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อให้มีผลงานเป็นที่ยอมรับ และมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

³สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ รายงานการประชุมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ, 22 กรกฎาคม 2552, ณ โรงแรมสยามซิตี กรุงเทพมหานคร.

⁴สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย, การปฏิรูประบบราชการรอบใหม่, เข้าถึงเมื่อ 5 สิงหาคม 2558, เข้าถึงได้จาก <http://nbt.prd.go.th/home.html>.

⁵รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, “การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX)” (เอกสารประกอบการประชุมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 19 พฤศจิกายน 2556).

การที่โรงเรียนจะก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และคงสมรรถนะให้ได้ตลอดเวลา นั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการในการดำเนินสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่มีการแบ่งปันข้อมูล และการสื่อสารที่เปิดกว้างซึ่งมีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเป็นวิธีการสำคัญในการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนโดยสร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต สร้างความเข้าใจ และสร้างการยอมรับ เมื่อมีแนวทางในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายแล้วก็มาออกแบบโครงสร้างและกระบวนการทำงาน โดยคำนึงถึงว่าโครงสร้างของงาน ก็คือโครงสร้างของเป้าหมาย สร้างความมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บุคคลในองค์กรหรือต่างองค์กรได้ร่วมกันทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการมีส่วนร่วมอาจจะอยู่ในขั้นตอนใดก็ตามโดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์กรในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหารเป็นเกณฑ์ และอีกกระบวนการหนึ่งคือเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ หรือเรียกได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรมีบุคลากรที่เรียนรู้ตลอดเวลาและเรียนรู้ร่วมกันเป็นองค์กรที่รู้เท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ไม่อาจคาดเดาได้ สามารถปรับตัวอยู่รอดและประสบความสำเร็จและกระบวนการที่องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานกำหนด ได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข และสามารถจัดการศึกษาได้สนอง สอดคล้องความต้องการของชุมชน ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง⁶

ภารกิจต่างๆ ของโรงเรียนจะสัมฤทธิ์ผลได้ดีมากน้อยเพียงใดนั้น ผู้บริหารคือผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการในฐานะผู้บังคับบัญชาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนส่งเสริมด้วยระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ใช้ทักษะในการบริหารงานเน้นความสำเร็จของการสร้างงาน สร้างคน ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสใช้ความสามารถของตนเอง ใช้วิธีการที่หลากหลายที่ตอบสนองต่อความสามารถและข้อจำกัดของผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญซึ่งผู้บริหารควรใช้อย่างเหมาะสมก็คือ การใช้ทักษะในการบริหารงาน ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการที่จะจูงใจให้เพื่อนร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ทักษะการบริหารงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของผู้บริหารอันเปรียบเสมือนเครื่องมือที่สำคัญที่จะผลักดันให้การดำเนินการขององค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบผลสำเร็จ⁷

⁶เคน บลิ่งชาร์ด, ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต, แปลจาก Leading at a Higher Level, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2550), 10-11.

⁷ภาคภูมิ ถูกชะเมธ, “องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม” วารสารวิทยาการจัดการ 27, 1 (มกราคม-ธันวาคม 2553): 35.

ปัญหาของการวิจัย

จากการประเมินความสามารถการแข่งขันด้านการศึกษาที่จัดโดย สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) ในระดับประถมศึกษา เหนือในการพิจารณาจะให้น้ำหนักมากต่อมุมมองและความคาดหวังของผู้ประกอบการธุรกิจของประเทศนั้นๆว่าการศึกษามีการพัฒนาและตอบสนองต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศมากเพียงใด พบว่ามีผลการจัดอันดับดังนี้ สิงคโปร์ บรูไน มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ลาว ไทย เวียดนาม กัมพูชา พม่า ตามลำดับ หมายความว่า ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 7 เมื่อเทียบกับกลุ่มประเทศอาเซียน ในภาพรวมเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอาเซียน 10 ประเทศ ไทยต้องรีบพัฒนาอย่างเร่งด่วน 3 ประการ ได้แก่ อัตราเข้าเรียนประถม คุณภาพระบบการศึกษา คุณภาพประถมศึกษา ตามลำดับ⁸ นอกจากนี้ผลการประเมินนานาชาติ (Programme for International Student Assessment หรือ PISA) ปี 2012 ในภาพรวมเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า สิงคโปร์ ญี่ปุ่น เกาหลี ฮองกง เวียดนามได้ผลการประเมินทั้งสามด้านซึ่งได้แก่ คณิตศาสตร์ การอ่าน และวิทยาศาสตร์สูงกว่าค่าเฉลี่ย ในขณะที่ประเทศไทยมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทั้งสามด้าน⁹ และเมื่อพิจารณาผลคะแนนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test หรือ O-NET) ของนักเรียนในระดับเขตพื้นที่พบว่าผลคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าระดับประเทศในทุกรายวิชา คือกลุ่มสาระภาษาไทยมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าระดับประเทศ 1.42 คะแนน กลุ่มสาระคณิตศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าระดับประเทศ 3.76 คะแนน กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าระดับประเทศ 2.36 คะแนน กลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าระดับประเทศ 2.22 คะแนน กลุ่มสาระสุขศึกษาและพลศึกษามีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าระดับประเทศ 0.36 คะแนน กลุ่มสาระศิลปะมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าระดับประเทศ 1.54 คะแนน กลุ่มสาระการงานอาชีพและเทคโนโลยีมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าระดับประเทศ 0.18 คะแนน กลุ่มสาระภาษาอังกฤษมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าระดับประเทศ 5.70 คะแนน และยังพบว่ายังมีโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ยังไม่ผ่านการรับรองผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม 37 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.56¹⁰

⁸สุภินทราน นรสิงห์, “ไทยรั้งท้ายอาเซียน,” **มติชนสุดสัปดาห์** (13-19 กันยายน 2556): 12.

⁹โครงการ PISA ประเทศไทย สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, **ผลการประเมิน PISA 2012 คณิตศาสตร์ การอ่าน และวิทยาศาสตร์ นักเรียนรู้อะไร และทำอะไรได้บ้าง** (กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์, 2557), 181.

¹⁰สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2, **ผลการประเมินคุณภาพนักเรียน ปีการศึกษา 2557** (พระนครศรีอยุธยา: ม.ป.ท., 2557), 1-27.

ข้อมูลเหล่านี้ถือเป็นปัญหาที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกำลังให้ความสำคัญและเร่งที่จะแก้ปัญหา พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน ทำให้การดำเนินการในองค์กรไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ไม่มีการเรียนรู้ภายในองค์กรขาดความมุ่งมั่นและไม่ให้ความสำคัญต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนซึ่งภารกิจต่างๆ ของโรงเรียนจะสัมฤทธิ์ผลได้ดีมากน้อยเพียงใดนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่าการประเมินในตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการของโรงเรียนให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นถึงความสามารถของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพการบริหารจัดการและการสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าอยู่ในระดับพอใช้คิดเป็นร้อยละ 18.29 ระดับต้องปรับปรุงร้อยละ 2.44 และระดับต้องปรับปรุงเร่งด่วนร้อยละ 1.22 ประกอบกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน หมายถึงผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี และมีพัฒนาการทางการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระ พบว่าอยู่ในระดับพอใช้คิดเป็นร้อยละ 50.61 ระดับต้องปรับปรุงร้อยละ 19.51 และระดับต้องปรับปรุงเร่งด่วนร้อยละ 3.66¹¹ นั่นอาจเป็นผลจากการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากการศึกษางานวิจัยของอรุณรัตน์ คุณาเอก ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 และปาริชาติ กมลยะบุตร ทำการศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่าทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาถึงทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 เพื่อเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านการศึกษาต่อไป

¹¹สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2, ผลการประเมินคุณภาพนักเรียน ปีการศึกษา 2557 (พระนครศรีอยุธยา: ม.ป.ท., 2557), 1-27.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2
2. เพื่อทราบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2
3. เพื่อทราบทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องและสนองต่อวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามเพื่อหาคำตอบสำหรับงานวิจัยไว้ดังนี้ คือ

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย โดยอาศัยแนวทางจากทฤษฎี แนวคิด หลักการ และผลงานของนักการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐานดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีวิเคราะห์เชิงระบบ (system approach) ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์ก และออสเตน (Lunenbarg and Ornstein) ที่ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรเป็นระบบๆหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหรือส่วนสำคัญ คือตัวป้อน (input) กระบวนการ (transformation process) และผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนหนึ่งมีปัญหาส่วนอื่นก็จะหยุดชะงักไปด้วย ในขณะที่เดียวกันธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบยืนยาวอยู่ได้ นอกจากนี้ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (environment) โดยระบบจะได้รับตัวป้อนจากสภาพแวดล้อม และระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม¹² โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 เป็นองค์กรมีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานต่างๆ จัดอยู่ในรูปแบบเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) ในระบบการศึกษา คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ผ่านเข้าสู่กระบวนการ (transformation process) ซึ่งได้แก่ การบริหาร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา ผลผลิต (output) ที่ได้ คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพึงพอใจ และคุณภาพการศึกษา ดังนั้นการบริหารงานขององค์กรจึงต้องมีปัจจัยหรือทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหาร 4 M's คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) การจัดการ (management) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร ผลผลิต (output) เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด หากผลผลิตที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายกำหนดไว้ ปัญหานั้นเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างไร ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จะช่วยให้ทราบถึงประเภทของปัญหา จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไขหรือปรับปรุงได้มากขึ้น และได้ผลผลิตที่มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น¹³

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหาร มีความหลากหลาย เนื่องจากทักษะการบริหารในความหมายของนักวิชาการแต่ละสาขามีความแตกต่างกันตามทัศนะ แนวคิด การมองและการให้คุณค่า ดังนี้ แคทซ์ (Katz) ได้กล่าวว่า ทักษะเป็นความสามารถที่พัฒนาขึ้นได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาแต่กำเนิด และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ ทักษะการบริหารงานควรมี 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะทางเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะทางมนุษย์ (human skill) 3) ทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill)¹⁴

¹²Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1978), 20.

¹³จันทราณี สงวนนาม, *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2551), 28.

¹⁴Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* 33, 1 (January – February 1955): 33-42.

แฮริส (Harris) ได้กล่าวถึง ทักษะการบริหารประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) ประกอบด้วยการมองเห็นภาพโดยรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การรู้จักสังเคราะห์ การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ การรู้จักถามคำถาม 2) ทักษะทางด้านมนุษย์ (human skill) ประกอบด้วยการเข้าอกเข้าใจ การรู้จักสังเกต การรู้จักสัมภาษณ์ การรู้จักการอภิปราย สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา การมีส่วนร่วมในการอภิปราย 3) ทักษะทางเทคนิค (technical skill) ประกอบด้วยการอ่าน เขียน พูด จัดลำดับเรื่องราวเป็น สาทิตได้ เขียนแผนภูมิและวาดภาพสื่อได้ คำนวณเป็น และสามารถเป็นประธานในที่ประชุมได้¹⁵ เดรก และโรห์ (Drake and Roe) ได้กล่าวถึง ทักษะการบริหาร 5 ด้าน คือ 1) ทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill) 2) ทักษะทางมนุษย์ (human skill) 3) ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational and instructional skill) 4) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 5) ทักษะทางความรู้ความคิด (cognitive skill)¹⁶ เซอร์จิโอวานนี และสตาร์รัต (Sergiovanni and Starrat) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารดังนี้ 1) ทักษะด้านการเป็นผู้นำ (leadership skill) 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) 3) ทักษะด้านบริหารงานบุคคล (human skill) 4) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 5) ทักษะด้านการศึกษา (educational skill) 6) ทักษะด้านการสร้างความคิด (conceptual skill) 7) ทักษะด้านการประเมินผล (assessment skill)¹⁷ กริฟฟิน และมัวร์เฮด (Griffin and Moorhead) กล่าวถึงผู้บริหารต้องมีทักษะในด้านต่างๆ เหล่านี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skill)¹⁸ และดูบริน (Dubrin) กล่าวว่าทักษะการบริหารประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skill) 5) ทักษะด้านนโยบาย (political skill)¹⁹

¹⁵Ben M. Harris, **Supervisory Behavior in Education** (Englewood Cliff: Prentice-Hall, Inc., 1963), 15-16.

¹⁶Telbert L. Drake and H. Roe, **The Principalsip**, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1986), 29.

¹⁷Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starrat, **Supervision Human Perspective**, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill., 1983), 30.

¹⁸Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, **Organizational Behavior: Managing people and Organization**, 11th ed. (Mason: Cengage South-Western, 2013), 10-11.

¹⁹Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management**, 9th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2011), 17-19.

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง ได้มีผู้เสนอแนวคิดหลายท่าน ได้แก่ บายเทนดัจค์ (Buytendijk) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือองค์กรที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาด ก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี²⁰ พสุ เตชะรินทร์ ให้ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถ กระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม และที่สำคัญคือเป็นที่ยอมรับ²¹ ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder and Brooks) จากบริษัทแอ็กเซนเจอร์ (Accenture) ที่ปรึกษาด้านการ จัดการได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (accountable) 4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) 5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative) 6) มีความมุ่งมั่น (passionate) ทางลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder and Brooks) ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าจาก คุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการข้างต้น หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถที่สำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่ 1) การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (strategy and policy making) 2) การออกแบบ องค์กรและกระบวนการทำงาน (organization and process design) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) 4) การมีพันธมิตรและเครือข่าย (partnering) 5) การดำเนินงานที่ดี (operations) 6) การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (marketing and client relationship management) 7) การจัดหาและการขนส่ง (procurement and logistics) 8) การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) 9) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management)²² เดอ วาล (De Waal) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก 2) โครงสร้างองค์กรอันประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการคือ การออกแบบองค์กร ยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการ และเทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการกับปัจเจกบุคคล และกำหนดบทบาทที่เหมาะสม และวัฒนธรรม

²⁰Frank Buytendijk, "Five Keys to Building High Performance Organization," *Business Performance Management Magazine*(February 2006): 22-23.

²¹พสุ เตชะรินทร์, "องค์กรแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร," *ผู้จัดการรายสัปดาห์*, no. 1064 (2550): 20.

²²Jane C. Linder and Jeffrey D. Brooks, "Transforming the Public Sector," *Outlook Journal* (October 2004): 56.

4) พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรโดยการเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก²³ สำหรับสถาบัน Roffey Park's อธิบายถึงปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของโมเดลขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมี 6 ประการดังนี้ 1) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (organizational changeability) 2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆอย่างกว้างขวาง (creating a knowledge-rich for innovation) 3) การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (creating a boundary-less organization) 4) กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (stimulating people to active high performance) 5) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (becoming a great place to work) 6) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (becoming a value-based organization)²⁴ และฮอลเบค (Holbeche) ได้นำเสนอตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูงซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) มุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (focus on the right things) 2) บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์กร (reconcile different, potentially conflicting, stakeholder needs) 3) มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (aim for sustainable success over the long-term)²⁵ ใน ส่วน ของ บายเทนดิกค์ (Buytendijk) ได้ทำการสำรวจองค์กรที่มีสมรรถนะสูงพบว่า ลักษณะรวมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีอยู่ 5 ประการคือ 1) ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (set ambitious targets) 2) ต้องมีการแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (shared values) 3) ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (focus & alignment) 4) ต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Organizational Agility) 5) ต้องมีการเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร (shared businessmodel)²⁶ นิสตารค์ เวชยานนท์ ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารงานองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควรมีองค์ประกอบ คือ 1) ต้องมีฐานรากที่มั่นคงคือมีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง 2) ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง 3) ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ 4) ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น 5) มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร 6) ต้องมีการบริหารงานที่เป็น การสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม²⁷ และบลันชาร์ด (Blanchard) พบว่าการที่องค์กรจะเป็นองค์กร

²³A. A.De Waal, **The Characteristics of High Performance Organization Business**, (Emerald Group Publishing Limited, 2007), 179-185.

²⁴Roffey Park's, Organizations look better from the top, accessed 15 August 2015, available from <http://www.internalcommshub.com/open/news/managenda.shtml>

²⁵Linda Holbeche, "HR and The High Performance Organizations," **Strategic HR Review** 5, 2 (January-February 2004): 36-40.

²⁶Frank Buytendijk, "Five Keys to Building High Performance Organization," **Business Performance Management Magazine**(February 2006): 22-23.

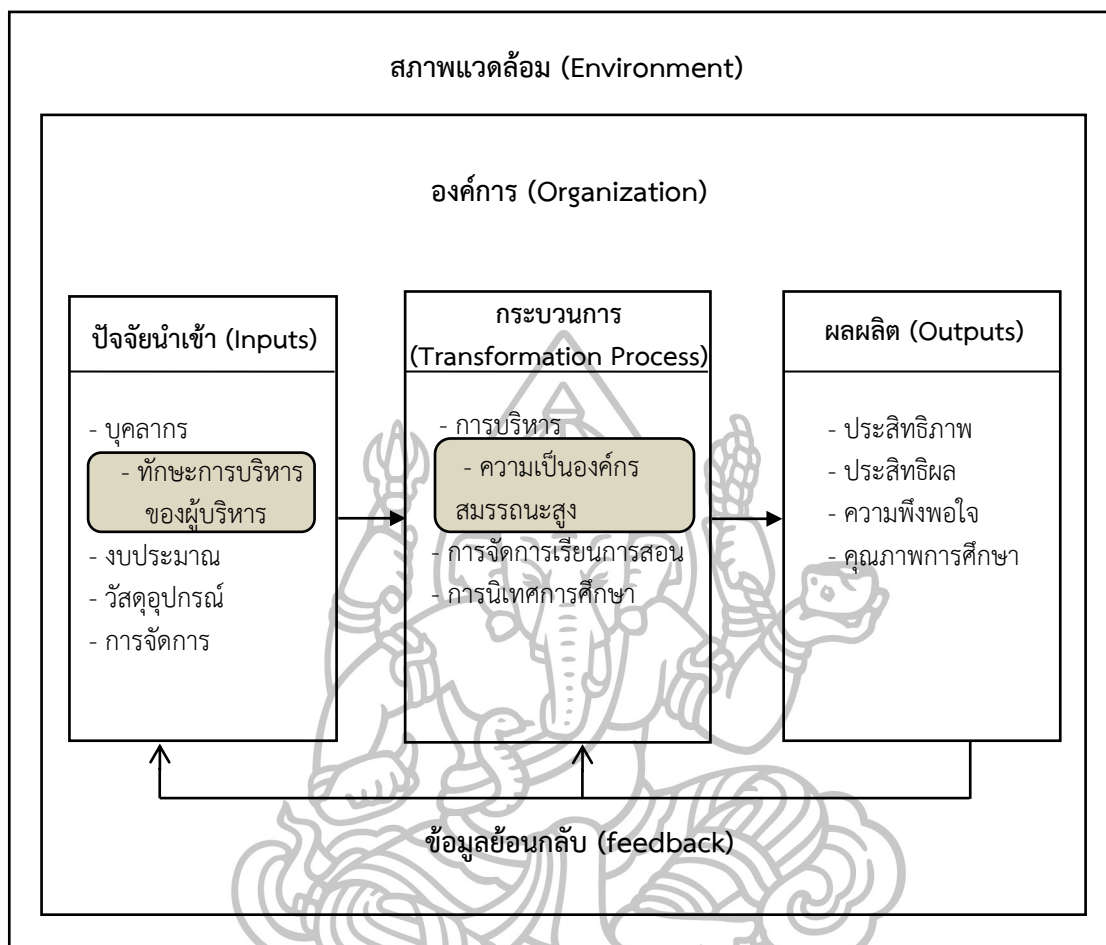
²⁷นิสตารค์ เวชยานนท์, **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์** (กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์ ,2551), 22-25.

ที่มีสมรรถนะสูงได้นั้นควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (shared information and open communication) 2) มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (compelling vision) 3) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ongoing learning) 4) ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (relentless focus on customer results) 5) ระบบโครงสร้าง และกระบวนการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (energizing systems and structures) 6) แบ่งปันอำนาจ และการมีส่วนร่วม (shared power and high involvement)²⁸

จากแนวคิด และขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดดูบริน (Dubrin) และได้้นำแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของบลังชาร์ด (Blanchard) มาเป็นขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย โดยสามารถนำเสนอตั้งแผนภูมิที่ 1



²⁸เคน บลังชาร์ด, ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต, แปลจาก Leading at a Higher Level, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2550), 51-57.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

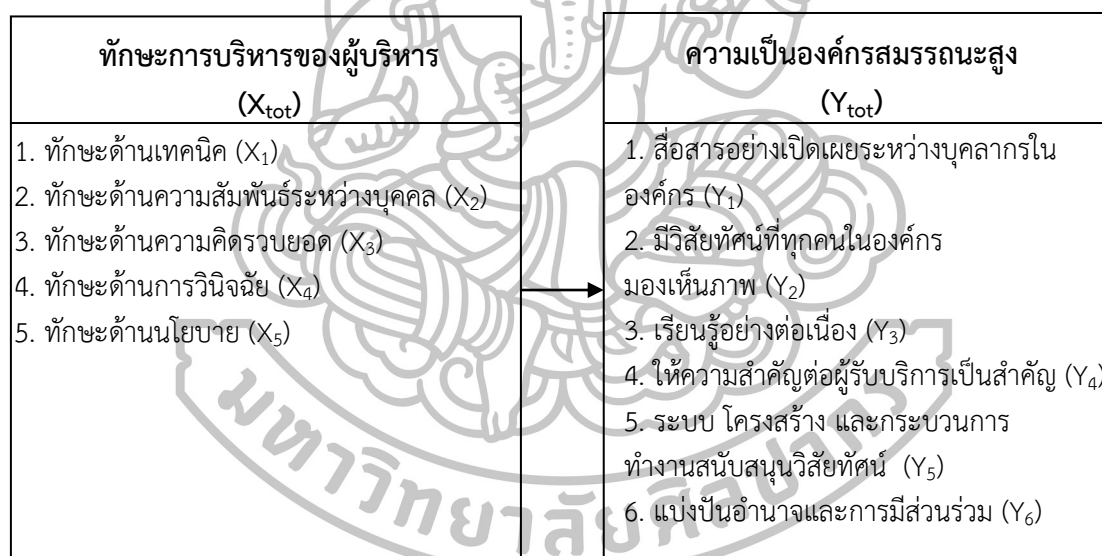
ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadworth Publishing, 2007), 31-33.

: Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management**, 9th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2011), 17-19.

: เคน บลิ่งชาร์ด, **ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต**, แปลจาก *Leading at a Higher Level*, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2550), 51-57.

ขอบเขตของการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยเพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 โดยศึกษาเฉพาะทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งใช้ตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin) ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skill) 5) ทักษะด้านนโยบาย (political skill)²⁹ ส่วนแนวคิดความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้ใช้ตามแนวคิดของบลังชาร์ด (Blanchard) คือ 1) สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (shared information and open communication) 2) มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (compelling vision) 3) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ongoing learning) 4) ให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ (relentless focus on customer results) 5) ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (energizing systems and structures) 6) แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (shared power and high involvement)³⁰ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Andrew J. Dubrin, *Essentials of Management*, 9th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2011), 17-19.

: เคน บลังชาร์ด, *ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต*, แปลจาก *Leading at a Higher Level*, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2550), 51-57.

²⁹Andrew J. Dubrin, *Essentials of Management*, 9th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2011), 17-19.

³⁰เคน บลังชาร์ด, *ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต*, แปลจาก *Leading at a Higher Level*, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2550), 51-57.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน จึงได้นิยามความหมายของคำต่างๆไว้ดังนี้

ทักษะการบริหารของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานผ่านกระบวนการการร่วมมือและประสานงานกันระหว่างมนุษย์และทรัพยากรทางการบริหาร ให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุเป้าหมายองค์กรประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านนโยบาย

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสามารถรับมือกับแรงกดดันจากภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประกอบไปด้วย 1) สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร 2) มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ 3) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ 5) ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ 6) แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่อยู่ในเขตอำเภอเสนา อำเภอบางบาล อำเภอบางซ้าย อำเภอบางไทร อำเภอผักไห่ อำเภอบางปะอิน และอำเภอลาดบัวหลวง จำนวน 164 โรงเรียน

โรงเรียนที่มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง โรงเรียนที่มีการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ประกอบด้วยโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานปีการศึกษา 2550-2557 โรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 3 ระดับดีทุกมาตรฐาน โรงเรียนในฝัน โรงเรียนดีประจำตำบล และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎี วรรณกรรม แนวคิดของนักการศึกษานักวิชาการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2” โดยมีสาระสำคัญซึ่งประกอบด้วยทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทักษะการบริหาร

ความหมายของทักษะการบริหาร

ทักษะการบริหาร เป็นคำที่เกิดจากการประสมคำของ ทักษะ และการบริหาร ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า ทักษะ และการบริหาร ไว้ดังนี้

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ให้ความหมายของทักษะ (skill) ว่าเป็นสิ่งที่ต้องการให้ทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะที่เกิดขึ้นมาจากพื้นฐานของความรู้ จะสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว³¹ แคทซ์ (Katz) ให้ความหมายของทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนความรู้ความ เข้าใจออกมาเป็นรูปของการกระทำ³² นิวแมน (Newman) ได้ให้ความหมายของทักษะว่า ความสามารถในการทำงานหรือกระทำให้บรรลุเป้าหมายปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็ว³³ และพยอม วงศ์สารศรี นักวิชาการของไทย ให้ความหมายของทักษะ (skill) ว่าเป็นความสามารถในการทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง หรือเป็นความชำนาญในการทำกิจกรรมได้อย่างรวดเร็วและ ถูกต้องนั่นเอง³⁴

³¹David C. McClelland, “Testing for competence rather than for intelligence,” *American Psychologist* 28 (April 2011): 1-14.

³²Robert L. Katz, “Skills of an Effective Administrator,” *Harvard Business Review* 33, 1 (January – February 1955): 33-42.

³³William H. Newman, *Administrative action: The techniques of organization and management* (New Jersey: Prentice-Hall, 1963), 5.

³⁴พยอม วงศ์สารศรี, *องค์การและการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2552), 64.

และหากกล่าวถึงการบริหารก็มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายค่านิยมของการบริหารไว้หลากหลายแตกต่างกัน เช่น ซีมอน (Simon) ที่ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าหมายถึงศิลปะในการให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยผู้บริหารไม่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติเพียงแต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ซึ่งปฏิบัติงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก³⁵ สโตนเนอร์ (Stoner) กล่าวถึงการบริหารว่าเป็นกระบวนการของการวางแผนการจัดการ การแนะนำและการควบคุม โดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร มุ่งใช้เพื่อเป้าหมายที่วางไว้³⁶ ดร็คเกอร์ (Drucker) ปรมาจารย์ทางการบริหารของสหรัฐอเมริกากล่าวไว้ว่าการบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น³⁷ เทอร์รี่ (Terry) กล่าวว่า การบริหารคือ กระบวนการวางแผน การจัดการ การจูงใจ และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆ³⁸ ฮาลปิน (Halpin) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทางการศึกษา การอุตสาหกรรมหรือองค์กรของรัฐ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) งาน (task) หมายถึงงานที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรใดปราศจากงานหรือภารกิจที่ต้องกระทำแล้วองค์กรนั้นก็ไม่มีความสำเร็จ หรือมีเหตุที่จะดำรงอยู่อีกต่อไป 2) องค์กรที่เป็นทางการ (formal organization) หมายถึง กลุ่มชนิดพิเศษ เป็นกลุ่มสังคมที่ประกอบด้วยผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกขององค์กรต่างก็มีหน้าที่รับผิดชอบ มีบทบาทที่คาดหวังหรือที่กำหนดเอาไว้แตกต่างกันออกไป โดยสมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน 3) กลุ่มผู้ร่วมงาน (work groups) หมายถึง บุคคลซึ่งถูกเลือกให้ดำรงตำแหน่งตามที่ระบุไว้ องค์กรหนึ่งอาจมีผู้ร่วมงานกลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่มก็ได้ 4) ผู้นำ (leaders) หมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร ในองค์กรหนึ่งอาจจะมีผู้บริหารหลายระดับทำหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของกลุ่มย่อยในองค์กรก็ได้ ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างก็มีส่วนร่วมรับผิดชอบการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร³⁹ บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวไว้ว่าการบริหาร หมายถึง การทำงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นระบบของการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมตั้งแต่สองคนขึ้นไป⁴⁰ ฟลิปโป (Flippo) กล่าวถึง การบริหารว่าเป็นกระบวนการในการวางแผน การจัดองค์กร

³⁵Herbert A. Simon, **Administrative Behavior** (New York: Macmillan, 1965), 4.

³⁶James A.F.Stoner, **Management** (New Jersey: Prentice – Hall, 1978), 8.

³⁷Peter F. Drucker, **Management: Tasks, Responsibility, Practices** (London: Pan Book, 1979), 9.

³⁸George R. Terry, **Principles of Management** (Illinois: Richard D.Irwin, 1979), 4.

³⁹Andrew. W.Halpin, **Theory and Research in Administration** (New York: Mcmillan, 1966), 161.

⁴⁰Chester I. Barnard, **The Function of the Executive** (Massachusetts: Harvard University Press, 1968), 3-7.

การปกครอง และการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ⁴¹ สอดคล้องกับ กริฟฟิน (Griffin) ที่กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การควบคุมทรัพยากรขององค์กรไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล การเงิน ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล⁴² เดล (Dale) กล่าวว่า การบริหารคือ กระบวนการจัดองค์กร และการใช้ทรัพยากรต่างๆให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า⁴³ จอห์นสัน, แคสท์ และโรเซนวิก (Johnson, Kast and Rosenzweig) กล่าวไว้ว่า การบริหารเป็นการร่วมมือและประสานงานกันระหว่างมนุษย์และทรัพยากรทางวัตถุอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจะต้องมีอย่างน้อย 4 ประการคือ 1) วัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ 2) มนุษย์ที่พร้อมจะปฏิบัติงาน 3) เทคโนโลยีในการดำเนินงาน 4) องค์กรที่จะดำเนินงาน⁴⁴ นอกจากนี้ สมยศ นาวิกานต์ ได้กล่าวถึง ฟอลเลตต์ (Follett) ทฤษฎีทางด้านบริหารว่าได้อธิบายการบริหารว่า เป็นศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น โดยฟอลเลตต์ กล่าวถึงการบริหารว่าเป็นภาระที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติโดยมุ่งเป้าหมายหลัก โดยผู้บริหารเองไม่จำเป็นต้องปฏิบัติงานดังกล่าวด้วยตนเอง⁴⁵ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ได้กล่าวถึง กุลลิก (Gulick) ต่อความหมายของการบริหารว่าเป็นสาขาวิชาความรู้อย่างหนึ่งที่แสวงหาความเข้าใจอย่างมีระบบว่าทำไมและอย่างไร คนจึงจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีระบบจนสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร⁴⁶

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการไทยอีกหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้แตกต่างกันดังนี้ วิเชียร วิทย์อุดม ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร คือการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆในองค์กรอันเป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้⁴⁷ สันติ บุญภิรมย์ กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงการดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

⁴¹Edwin B. Flippo, *Principle of Personnel Management* (New York: Mc Graw-Hall, 1970), 1.

⁴²Ricky W. Griffin, *Management* (Boston: Houghton Mifflin, 1984), 7.

⁴³Ernest Dale, *Management: Theory and Practice* (New York: McGraw-Hill, 1968), 4.

⁴⁴Richard A. Johnson, Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, "Systems Theory and Management," *Management Science* 10, 2 (January 1964): 383.

⁴⁵สมยศ นาวิกานต์, *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*, พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขและเพิ่มเติม (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 2549), 15.

⁴⁶ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, *องค์กรและการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), 47.

⁴⁷วิเชียร วิทย์อุดม, *องค์กรและการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์, 2553), 1.

โดยใช้ปัจจัยต่างๆเข้ามามีส่วนสนับสนุนในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้⁴⁸ ในขณะที่สุนทร โคตรบรรเทา ให้คำนิยามว่า การบริหาร คือการทำให้ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือการทำงานกับคน และโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร⁴⁹ จรัส อติวิทยาภรณ์ ให้ความหมายการบริหาร คือ กระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ คือ มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้ การบริหารจึงถือเป็นศาสตร์ทางสังคม แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติต้องอาศัยความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหาร⁵⁰

เมื่อรวมทั้งสองคำ คือ ทักษะ และการบริหาร เข้าด้วยกัน จึงสรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการร่วมมือและประสานงานกันระหว่างมนุษย์และทรัพยากรทางการบริหาร ให้ดำเนินไปเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

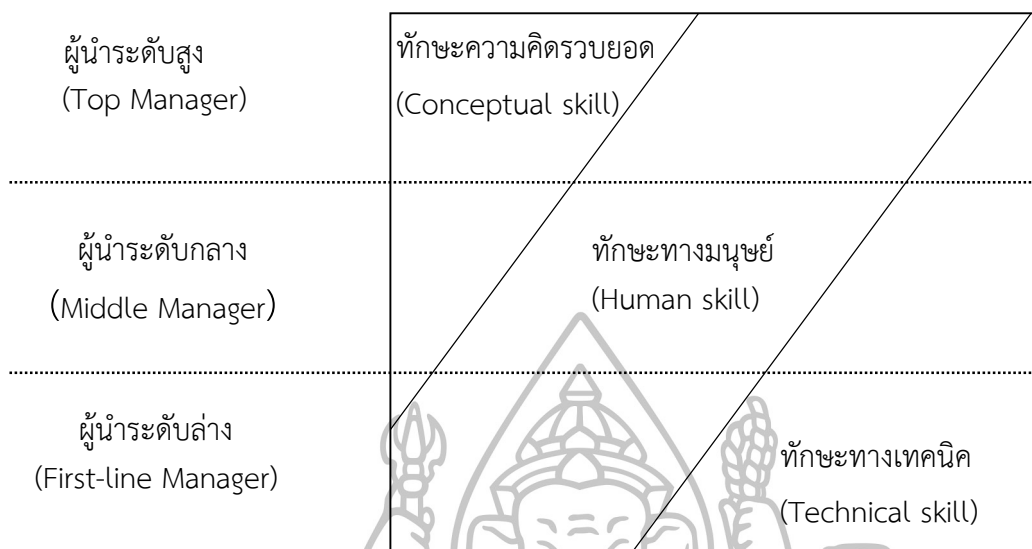
การบริหารเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับศาสตร์ทางการบริหาร ผู้บริหารต้องประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในช่วงเวลานั้นๆ ผู้บริหารต้องมีการวิจัยค้นคว้าจนรู้ชัดและรู้จริง และมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์มากพอในการบริหาร ต้องมีการรับรองมาตรฐานวิชาชีพ และมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพที่ยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด⁵¹ นักการศึกษาได้กำหนดหลักการและกระบวนการในการบริหารไว้หลายรูปแบบ และมีพัฒนาการบริหารอย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสังเขปดังนี้ แคทซ์ (Katz) ได้กล่าวว่า ทักษะเป็นความสามารถที่พัฒนาขึ้นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัว และทักษะการบริหารงานควรมี 3 ด้าน หรือทฤษฎีสามทักษะ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค (technical skill) ทักษะทางมนุษย์ (human skill) และทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill) ดังแผนภูมิที่ 3 ดังนี้

⁴⁸สันติ บุญภิรมย์, **หลักการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2552), 42.

⁴⁹สุนทร โคตรบรรเทา, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2554), 2.

⁵⁰จรัส อติวิทยาภรณ์, **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2554), 5.

⁵¹จันทร์ธานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: บุ๊ค พอยท์, 2553), 16-17.



แผนภูมิที่ 3 ทักษะสำคัญของผู้บริหาร

ที่มา : Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and practice**, 4th ed. (California: Sage Publications, 2007), 41.

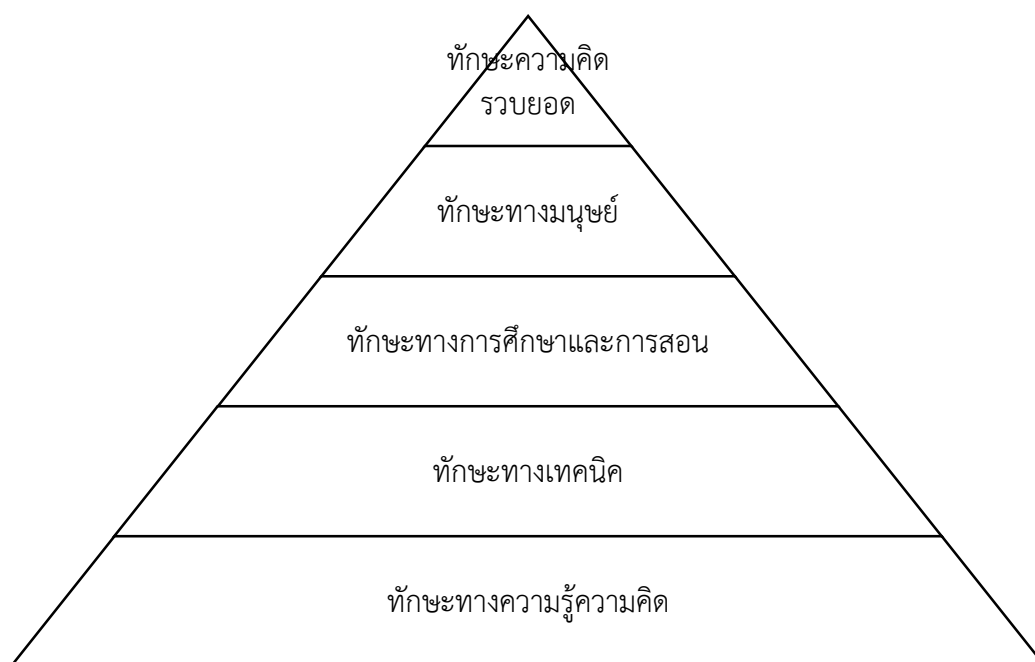
ตามแผนภูมิข้างต้น อธิบายได้ดังนี้ 1) ทักษะทางเทคนิค (technical skill) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง การใช้วิธีการ กระบวนการ การปฏิบัติหรือการใช้เทคนิควิธี 2) ทักษะทางมนุษย์ (human skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 3) ทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมดรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆในองค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถเข้าใจว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งจะก่อผลกระทบต่อส่วนอื่น กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำระดับล่าง (first-line manager) ขององค์กรจะใช้ทักษะด้านเทคนิคมากที่สุดเพราะหน้าที่สำคัญของผู้นำระดับนี้ยังต้องเกี่ยวข้องกับอยู่ก็ระดับปฏิบัติการอยู่ค่อนข้างมากต้องควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำระดับกลาง (middle manager) ต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุดเพราะผู้นำระดับนี้ต้องเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้นำระดับสูงและผู้นำระดับล่างต้องอาศัยทักษะด้านการสื่อสาร (Information skill) และทักษะในการคิดรูปแบบการทำงาน (design skill) ส่วนผู้บริหารระดับสูง (top manager) จะใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดมากที่สุดเพราะหน้าที่สำคัญของผู้นำระดับนี้จะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี⁵² แฮริส (Harris) ได้นำทฤษฎีสามทักษะของแคทซ์ (Katz) มาอธิบายขยายความเพิ่มเติมได้ว่า ทักษะคล้ายกับกระบวนการ

⁵²Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," **Harvard Business Review** 33, 1 (January – February 1995): 33-42.

แต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า ใช้งานได้กับงานหลายประเภท เช่น ทางด้านบริหาร ทางด้านนิเทศ การศึกษา โดยแฮริส (Harris) ได้แยกแยะรายละเอียดของแต่ละทักษะดังนี้ 1) ทักษะด้านมโนภาพ (conceptual skill) ประกอบด้วย การมองเห็นภาพโดยรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การรู้จักสังเคราะห์ การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ การรู้จักถามคำถาม 2) ทักษะทางด้านมนุษย์ (human skill) ประกอบด้วย การเข้าอกเข้าใจ การรู้จักสังเกต การรู้จักสัมภาษณ์ การรู้จักนำการอภิปรายสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ 3) ทักษะทางเทคนิค (technical skill) ประกอบด้วย การอ่าน เขียน พูด จัดลำดับเรื่องราว สาธิต เขียนแผนภูมิและวาดภาพสื่อสามารถเป็นประธานในที่ประชุมได้⁵³ เดรก และโรว์ (Drake and Roe) ได้ขยายแนวความคิดของแคทซ์ (Katz) โดยเสนอว่าทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษานั้นควรมี 5 ทักษะ คือเพิ่มทักษะทางการศึกษาและการสอนและทักษะทางความรู้ความคิด มีรายละเอียดดังนี้ 1) ทักษะทางความรู้ความคิด (cognitive skill) หมายถึงความรู้ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด และมีวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาระดับสมรรถภาพให้สูงขึ้น ตลอดการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยการใช้ความรู้ในทางสร้างสรรค์ 2) ทักษะทางเทคนิค (technical skill) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม พร้อมทั้งสามารถแนะนำและชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ 3) ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational and instructional skill) หมายถึงความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนและการบริหาร หลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจ และนโยบายการศึกษาของรัฐ เป็นนักวิชาการที่ดี 4) ทักษะทางมนุษย์ (human skill) ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ มีความสามารถในการประสานงาน จูงใจสมาชิก และหน่วยงานด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร 5) ทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill) หมายถึงความสามารถในการประสานสิ่งต่างๆเข้าด้วยกันและสามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม สามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์กรได้อย่างชัดเจน ทักษะทั้ง 5 สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้⁵⁴

⁵³Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education* (Englewood Cliff: Prentice – Hall, 1963), 15-16.

⁵⁴Thelbert L. Drake and William H. Roe, *The principalship*, 3rd ed. (New York: Macmillan; London: Collier Macmillan, 1986), 29-30.



แผนภูมิที่ 4 ทักษะการบริหารสถานศึกษาของเดรก และโรว์ (Drake and Roe)

ที่มา : Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The principalship**, 3rd ed. (New York: Macmillan; London: Collier Macmillan, 1986), 29-30.

คุนซ์ และเวห์ริช (Koontz and Wehrich) มีแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดของแคทซ์ (Katz) โดยเพิ่มทักษะทางการออกแบบอีกหนึ่งทักษะ นั่นคือ ทักษะความสามารถในการแก้ปัญหาในแนวทางที่จะเกิดประโยชน์ต่อองค์กร⁵⁵ ส่วนเซอร์จิโอวานนี และสตาร์รัต (Sergiovanni and Starrat) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการเป็นผู้นำ (leadership skill) เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทั้งทางด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน การประเมินผล การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม และการตัดสินใจ เป็นต้น 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) เป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่างๆ ในบางครั้งอาจจะเรียกว่า ทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน 3) ทักษะด้านบริหารงานบุคคล (human skill) เป็นความสามารถทางการสนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพ 4) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในวิธีการ กระบวนการ วิธีดำเนินการ และเทคนิคด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิคไม่ใช่เทคนิคด้านการสอนแต่เป็นเทคนิคที่ครอบคลุมถึงความรู้เฉพาะอย่างในด้านการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง

⁵⁵Harold Koontz and Heinz Wehrich, **Essentials of Management**, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007), 7-8.

5) ทักษะด้านการศึกษา (educational skill) ได้แก่ทักษะการสอน การวัดผลการศึกษา การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์ 6) ทักษะด้านการสร้างความคิด (conceptual skill) เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 7) ทักษะด้านการประเมินผล (assessment skill) เป็นความสามารถด้านการประเมินผล ซึ่งอาจประเมินได้ด้วยการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต⁵⁶ ขณะที่มันน์ (Mann) กล่าวถึงผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพว่าควรมีทักษะ 3 ด้าน ที่ผสมกลมกลืนไปตามอัตราส่วนที่แตกต่างกัน ได้แก่ ทักษะทางการจัดการ (managerial skill) ทักษะทางมนุษย์ (human skill) และทักษะทางเทคนิค (technical skill) ซึ่งทักษะทางการจัดการนั้นเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงาน และรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาองค์กร อันได้แก่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดองค์กร การบริหารทรัพยากร สำหรับทักษะทางมนุษย์เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้มีความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจ มีอารมณ์ขัน มีคุณธรรม และทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านการเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁵⁷ กริฟฟิน (Griffin) ได้กล่าวถึงทักษะการบริหารไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีทักษะเฉพาะในด้านต่างๆเหล่านี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) หมายถึง ทักษะต่างๆที่จำเป็นในการบรรลุผลสำเร็จของงานเฉพาะอย่าง ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) หมายถึงความสามารถในการสื่อสารทำความเข้าใจและการจูงใจทั้งบุคคลและกลุ่มบุคคล 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) หมายถึงความสามารถในการคิดรวบยอด ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอดที่ดี สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร มองเห็นโอกาส ปัญหา และอุปสรรคขององค์กร 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skill) หมายถึงความเข้าใจในสาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน แล้วสามารถเลือกแก้ปัญหาในทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆได้⁵⁸ ดูบริน (Dubrin) กล่าวถึงทักษะการบริหารของผู้บริหารซึ่งมีแนวคิดที่สอดคล้อง

⁵⁶Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Strarat, **Supervision Human Perspective**, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1983), 30.

⁵⁷Floyd C. Mann, *Leadership and Productivity* (San Francisco: Chandler, 1965), 68-103, อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *การบริหารงานวิชาการ* (กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ, 2553), 10-11.

⁵⁸Griffin and Moorhead, **Organizational Behavior: Managing people and Organization**, 11th ed. (Mason: Cengage South-Western, 2013), 10-11.

กับกริฟฟิน (Griffin) โดยเพิ่มเติมทักษะด้านนโยบายอีก 1 ทักษะ ประกอบด้วย 5 ด้านดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) หมายถึง การมีความรู้ ความเข้าใจถึงประสิทธิภาพ และมีความชำนาญในแต่ละกิจกรรมเฉพาะส่วนของงาน เช่น วิธี ระบบ กระบวนการ หรือเทคนิค ต่างๆ พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม⁵⁹ ซึ่งสอดคล้องกับจันทรานี สงวนนาม ที่กล่าวว่าทักษะด้านเทคนิค คือความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิคและเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์การศึกษา และการฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁶⁰

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) หมายถึง ความสามารถ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ความสามารถทำให้สมาชิกในทีมร่วมมือร่วมใจมีความพยายามเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยการสื่อสารเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของทักษะนี้ และสิ่งที่สำคัญส่วนหนึ่งของทักษะนี้ในการเป็นผู้บริหารคือ การรวมวัฒนธรรมของคนที่หลากหลายไว้ด้วยกัน และจัดการอย่างเหมาะสม ก็จะใช้ ความหลากหลายนี้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานได้⁶¹ ซึ่งสมบัติ วรินทร์นุวัตร กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วยบทบาทในการเป็นหัวหน้า บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน รวมทั้งบทบาทในการเป็นผู้นำที่มีพลังอำนาจสามารถโน้มน้าวและจูงใจบุคคลอื่นให้ ปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย⁶² ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ กล่าวว่าในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล ผู้บริหารควรเรียนรู้ศิลปะในการเข้ากับคน ตลอดจนเทคนิคการครองใจคน เพื่อจะได้ทำให้ทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือช่วยกันปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อองค์กรให้มากที่สุด อีกทั้งยังเป็นการ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่เมตตา ความจงรักภักดี และความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข และมีความพึงพอใจสูงสุด ทำให้ เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน⁶³

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) หมายถึง ความสามารถในการ ประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน ทำให้มองภาพรวมของสิ่งที่อยู่ขององค์กรมองเห็นความสัมพันธ์ของ งานแต่ละงานภายในองค์กร และผลกระทบจากสิ่งอื่นๆที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ เช่น สังคม เศรษฐกิจ

⁵⁹Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management**, 9th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2011), 17-19.

⁶⁰จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2551), 13.

⁶¹Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management**, 9th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2011), 17-19.

⁶²สมบัติ วรินทร์นุวัตร, “กลยุทธ์การจัดการ (Strategy Management),” **TPA News** 13, 151 (กรกฎาคม 2552): 29-30.

⁶³ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, **ทักษะผู้บริหาร** (กรุงเทพฯ: จีพี ไฮเบอร์พรีนท์, 2550), 136.

ซึ่งถือว่าเป็นทักษะที่สำคัญมากเพราะเราต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับโลกภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่ต้องคิดถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและต้องหาวิธีแก้ไข⁶⁴ สอดคล้องกับจันทราณี สงวนนาม ได้ให้ความหมายของ ทักษะด้านความคิดรวบยอดว่าหมายถึง ความสามารถในการมององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้องค์กรมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์กร⁶⁵

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skill) หมายถึง ความสามารถในการสืบสวนปัญหา แล้วก็ต้องตัดสินใจหาวิธีแก้ไขที่สำเร็จ ทั้งเทคนิค ทั้งคน ทั้งความคิด หรือนโยบายต่างๆย่อมต้องมีการใช้ทักษะการวินิจฉัย

5. ทักษะด้านนโยบาย (political skill) หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารใช้กำหนดหลักการ วิธีปฏิบัติ และแนวดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายหรือจุดประสงค์ รวมไปถึงเพื่อกำหนดการสื่อสารที่ถูกต้อง และถูกคน นอกจากนั้นถ้าผู้บริหารมีทักษะทางด้านนี้สูงก็จะสามารถควบคุมบุคคลให้นำมาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการได้⁶⁶

สรุปได้ว่า จากแนวคิดเรื่องทักษะการบริหารของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่าทักษะการบริหารงานมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อผู้บริหารทุกระดับและทุกองค์กร เพราะการที่จะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้นั้น ต้องมีทักษะขั้นพื้นฐาน 3 ประการ คือทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะความคิดรวบยอด ซึ่งต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นกับตนเอง แต่โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา ซึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ การบริหารโรงเรียนมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนานักเรียนเป็นหลัก ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะด้านอื่นเพิ่มขึ้นมาดังเช่นตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin) ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะทั้ง 5 ประการนี้ให้เกิดความชำนาญจึงจะบริหารงานได้ดีมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยยึด 5 ทักษะนี้ตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin) เป็นตัวแปรด้านทักษะการบริหารของผู้บริหาร

⁶⁴Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management**, 9th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2011), 17-19.

⁶⁵จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ปู้คพอยท์, 2551), 15.

⁶⁶Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management**, 9th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2011), 17-19.

องค์กรสมรรถนะสูง

ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรสมรรถนะสูง ไว้ดังนี้

บายเทนดิจค์ (Buytendijk) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือองค์กรที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี⁶⁷ บลังชาร์ด (Blanchard) ได้กล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน⁶⁸ เวคคิโอ และแอปเพิลบัม (Vecchio and Appelbaum) เพิ่มเติมว่าองค์กรสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์กรจะบรรลุมีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ พนักงานและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี⁶⁹ เคริว และคณะ (Carew and others) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงว่า คือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับสูง และมีพันธสัญญาที่จะไปสู่ความสำเร็จ⁷⁰ พสุ เตชะรินทร์ ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ⁷¹ เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn Hunt and Osborn) ได้ให้ความหมายของ องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High Performance Organization) ว่าเป็นองค์กรที่มีการออกแบบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และเกิดผลดีแก่องค์กรแบบยั่งยืน โดยจะต้องมีการพัฒนาด้านสติปัญญาซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพการทำงานสูง การมุ่งความสำคัญที่ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งทรัพย์สินทางปัญญา (intellectual capital) คือ ผลรวมของความรู้ความชำนาญ และพลังงานที่

⁶⁷Frank Buytendijk, “Five Keys to Building High Performance Organization,” *Business Performance Management Magazine*, (February 2006): 1-20.

⁶⁸เคน บลังชาร์ด, *ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต*, แปลจาก *Leading at a Higher Level*, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2550), 50.

⁶⁹R.P. Vecchio, and S.H. Appelbaum, *Managing Organization Behavior* Dryden, 1995. 42.

⁷⁰Don Carew, et al., *Is your organization high performing*, accessed August 20, 2015, available from <http://www.peursonhighered.com/sample charter /013144909.paf>

⁷¹พสุ เตชะรินทร์, “องค์กรแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร,” *ผู้จัดการรายสัปดาห์*, no. 1064 (2550): 20.

เกิดจากสมาชิกในองค์กรภายใต้เทคโนโลยีระดับสูง พนักงานจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะมีขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างทีมงานที่สำคัญ นโยบายทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่นได้ ความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งความสำคัญที่ การสอนงาน การประสมประสานของงาน การสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทีมงานที่ดีที่สุด และการตอบสนองความสำคัญของลูกค้า⁷² ส่วนเดอวาล (De Waal) กล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม องค์กรที่มีปฏิริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว องค์กรที่มีการจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และคน อย่างทั่วทั้งองค์กร องค์กรที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กร องค์กรที่ใช้เวลาปรับปรุงเงื่อนไขการทำงานและพัฒนาโอกาสให้กับบุคลากรในองค์กร⁷³ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้กล่าวว่างค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีคุณภาพ มีความคล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ศักยภาพบุคลากรอย่างเต็มที่⁷⁴ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด มหาชน (ปตท.) ได้ให้นิยามคำว่า องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและดำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า⁷⁵

จากความหมายดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดันจากภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจ และมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

⁷² John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**, 9th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2007), 436-437.

⁷³A. A. De Waal, "The Characteristics of High Performance Organization," **Business Strategy Series** 8, 3 (Emerald Group Publishing 2007): 179-185.

⁷⁴ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปริ้นติ้งเวิลด์, 2551), 42.

⁷⁵กระทรวงพลังงาน, **องค์กรสมรรถนะสูง**, เข้าถึงเมื่อ 10 กันยายน 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.eppo.go.th/admin/HPO/02.html>

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

ลินเดอร์ และ บรูคส์ (Linder and Brooks) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered) มีพันธกิจที่มุ่งมั่นต่อการตอบสนองความต้องการของความต้องการคาดหวังของประชาชนและมีการดำเนินการเพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของประชาชนทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented) องค์กรดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ ซึ่งหน่วยงานราชการโดยปกติมีการจัดผลการดำเนินงานในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (input) และผลผลิต (output) มากกว่าผลลัพธ์

3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (accountable) เกิดได้จากการตรวจสอบได้ทางการเงิน การระมัดระวังจำนวนเงินที่ถูกจ่ายไปในงบประมาณที่กำหนด องค์กรที่สมรรถนะสูงไม่เพียงแต่วัดผลและรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ต้องชี้แจงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของเงินที่ถูกจ่ายไป

4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) องค์กรมีการค้นหาโอกาสใหม่ๆ และสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบสนองสู่ความท้าทายใหม่ๆ พนักงานถูกกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีที่สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีกระบวนการและโครงสร้างองค์กรตอบสนองอย่างฉับพลันต่อโอกาสขององค์กร

5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative) มีความเข้าใจในระบบใหญ่ขององค์กร สร้างการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการปฏิบัติงานที่เปิดกว้าง และมีหน่วยงานเครือข่ายเพื่อสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงาน

6. มีความมุ่งมั่น (passionate) องค์กรมีความชัดเจนต่อเป้าหมาย และการปฏิบัติงานในการที่จะทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล

นอกจากนี้ ลินเดอร์ และ บรูคส์ (Linder and Brooks) ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการข้างต้น หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถที่สำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (strategy and policy making) กำหนดความชัดเจนแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย ตระหนักถึงยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กร ซึ่งยุทธศาสตร์และนโยบายที่ดีนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (organization and process design) ใช้หลัก 6 ประการเป็นกรอบของรูปแบบกระบวนการขององค์กร องค์กรที่มีสมรรถนะสูงไม่เพียงแต่ออกแบบองค์กรและกระบวนการเพื่อความก้าวหน้า องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับผลลัพธ์และคุณค่าขององค์กร

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) มีการวางแผนและกระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่านำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการแบ่งปันผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยกับสมาชิกในองค์กร

4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (partnering) ทั้งจากภาคเอกชนหรือผู้ให้บริการอื่นๆ จนถึงการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครจากองค์กรหรือชุมชน การร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

5. การดำเนินงานที่ดี (operations) องค์กรดำเนินการก่อให้เกิดคุณภาพสูงในทุกๆวัน เพื่อส่งมอบสิ่งที่ดีและงานที่มีคุณภาพ

6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (marketing and client relationship management) มีการจัดทีมงานวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ การสำรวจความพึงพอใจและผลการศึกษา เพื่อนำไปสู่การทราบความต้องการของลูกค้า สิ่งเหล่านี้ทำให้เข้าใจถึงความแตกต่างของลูกค้า และนำไปสู่การออกแบบการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย

7. การจัดหาและการขนส่ง (procurement and logistics) มีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น การลงทุน กระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและระบบสนับสนุนที่ดี และบริหารจัดการได้ทันกับเวลาที่ลูกค้าต้องการ

8. การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) มีระบบบริหารบุคลากรที่ยืดหยุ่นเปิดโอกาสนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และตอบสนองความต้องการของบุคลากร

9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management) นำข้อมูลสารสนเทศไปสู่การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ⁷⁶

เดอ วาล (De Waal) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 กลุ่ม ได้แก่

1. การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก
2. โครงสร้างองค์กรอันประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ตัว คือ การออกแบบองค์กร ยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการ และเทคโนโลยี

3. วัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการจัดการกับปัจเจกบุคคล และกำหนดบทบาทที่เหมาะสม และวัฒนธรรม

4. พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยการเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก⁷⁷

สถาบัน Roffey Park's ได้ทำการวิจัยองค์กร 400 แห่งทั่วโลก พบว่าองค์กรที่จะเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (HPO) ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของพนักงาน และ

⁷⁶Jane C. Linder and Jeffrey D Brooks, "Transforming the Public Sector," *Outlook Journal* (October 2004): 48.

⁷⁷A. A. De Waal, "The Characteristics of High Performance Organization," *Business Strategy Series* 8, 3 (Emerald Group Publishing 2007): 179-185.

ความคาดหวังขององค์กร ทั้งสององค์ประกอบนี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้องกันถึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง มี 6 ประการดังนี้

1. ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (organizational changeability) หมายถึง องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมนี้ทำได้โดย องค์กรต้องลดอุปสรรค หันมาเพิ่มการสร้างความสามารถเพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจ และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

2. การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆอย่างกว้างขวาง (creating a knowledge-rich for innovation) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างทีมงานต่างๆในองค์กร เพราะการที่จะสร้างองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงได้นั้น องค์กรต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านั้นเกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี

3. การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (creating a boundary-less organization) ลักษณะขององค์กรแบบนี้จะช่วยให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองเต็มที่ สร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานจะสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา

4. กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (stimulating people to active high performance) บรรยากาศขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง การมีภาระงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์กร การแทรกแซงของหัวหน้างาน สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

5. การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (becoming a great place to work) คือทำให้ องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดพนักงานให้อยากทำงานกับองค์กรมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่นความจำเป็นทางด้านครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่ดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวช่วยกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานที่ดี

6. การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (becoming a value-based organization) คือการที่ องค์กรสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตย และผู้นำต้องมีคุณธรรมซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก⁷⁸

ฮอลเบก (Holbeche) ได้นำเสนอตัวแบบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการดังนี้

1. มุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (focus on the right things) สิ่งแรกที่องค์กรให้ความสำคัญ คือ สร้าง พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรมุ่งปลูกฝัง และสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง วัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมและมุ่งหวังผลระยะยาว องค์กรจะ ระมัดระวังในการเลือกสรรคนเพราะคนจะช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จ

⁷⁸Roffey Park's, **Organizations look better from the top**, accessed 15 August 2015, available from <http://www.internalcommshub.com/open/news/managenda.shtml>

2. บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์กร (reconcile different, potentially conflicting, stakeholder needs) แรงกดดันจากการทำงานมีมากมายและเป้าหมายขององค์กรก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่นผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวเป็นที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าองค์กรสนใจเพียงเป้าหมายระยะสั้น อาจขัดแย้งและมีผลทางลบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากขององค์กร

3. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (aim for sustainable success over the long-term) การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนองค์กรต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ 1) ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม นั่นคือการใช้เงินอย่างคุ้มค่า 2) ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว 3) ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์ และ 4) ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์กรต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิดและตัดสินใจ⁷⁹

บายเทนดิจค์ (Buytendijk) ได้ทำการสำรวจองค์กรที่มีสมรรถนะสูงพบว่า ลักษณะร่วมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (set ambitious targets) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีเด่นต้องระบุไว้ในพันธกิจขององค์กรด้วย ซึ่งในการระบุในพันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน

2. ต้องมีการแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (shared values) บรรทัดฐานและค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมากๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใดๆก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

3. ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (focus & alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ และจะยิ่งดีกว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ นอกจากนี้การจัดระบบข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (organizational agility) ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงการสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้นทำโดยผ่านระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ การสร้างควมมีมาตรฐาน (standardizing) โดยใช้วิธีการจ้างเหมางานบางอย่างไป การควบคุมช่องทางต่างๆอย่างครบวงจรการบริหารงานแบบโครงการ (project-based management)

⁷⁹Linda Holbeche, "HR and The High Performance Organizations," **Strategic HR Review** 5, 2 (January-February, 2004): 36-40.

5. ต้องมีการเชื่อมต่อส่วนต่างๆทั่วทั้งองค์กร (shard businessmodel) การเชื่อมโยงทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า performance management และเชื่อมโยงส่วนต่างๆโดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า gap analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา⁸⁰

นิสตาเร็ก เวชยานนท์ ได้นำเสนอรูปแบบ การบริหารงานองค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนนั้นควรมีองค์ประกอบ คือ

1. ต้องมีฐานรากที่มั่นคง คือมีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง
2. ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น
3. ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชีวิตต่างๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย
4. ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทายและเป็นไปได้โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองมากที่สุด
5. มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงและเป้าหมายของบุคคล
6. ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง⁸¹

มิลเลอร์ (Miller) อธิบายหลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้โดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับเมื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้วคุณลักษณะนั้นๆจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ดังนี้

1. จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ (high control to high trust) มิลเลอร์ เชื่อว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่หลายๆ และใช้กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานของพนักงานจะก่อให้เกิดการต่อต้าน พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุข ทำงานเพียงเพราะหน้าที่ หรือทำตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ได้ใช้หัวใจในการทำงาน และนำไปสู่ความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด แต่องค์กรที่ใช้ความเชื่อถือหรือเชื่อใจพนักงานในองค์กรจะทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผลดำเนินการโดยรวมของบริษัทดีขึ้น นอกจากความไว้วางใจภายในองค์กรแล้วยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ประกอบการ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความวางใจ การดำเนินธุรกิจหรือกิจการใดๆ ก็ประสบความสำเร็จโดยง่าย

⁸⁰Frank Buytendijk, "Five Key to Building High Performance Organization," *Business Performance Management Magazine* (February 2006): 22-23.

⁸¹นิสตาเร็ก เวชยานนท์, *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์* (กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์, 2551), 22-25

2. จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ (focus on making “thing” to making “knowledge”) มิลเลอร์ กล่าวว่าสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ทรัพยากรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นทุน ที่ดิน แรงงาน ก็ไม่สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้ นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อนๆ เชื่อว่า คุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงาน แต่ปัจจุบันคุณค่าถูกสร้างขึ้นจาก “ผลิตภาพในการผลิต” และ “นวัตกรรม” ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจากความรู้ทั้งสิ้น

3. จากการตัดสินใจโดยบุคคลไปสู่อะไรหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม (individual decisions making to team decisions making) เดิมการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้มีอำนาจ แต่ในปัจจุบันการออกแบบขององค์กรที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม ให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการทำงานของตนเอง สามารถติดต่อกับลูกค้าและ supplier ได้โดยตรง และสามารถเปลี่ยนหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีม คุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร และลูกค้าภายนอกองค์กรเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าภายใน (value chain) การออกมาจากวัฒนธรรมเดิมๆในทันทีทันใดไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะในองค์กรที่มีวัฒนธรรม องค์กรที่ฝังรากลึกแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่างๆต้องอาศัยเวลาและการฝึกฝนร่วมกัน ดังนั้นการสร้างทีมในองค์กรจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

4. จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่อะไรหนึ่งสู่การให้รางวัลเป็นทีม (individual rewards to team-based reward) การที่องค์กรที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการบริหารโครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่องค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในองค์กรเป็นระบบทีม แต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคลต่างๆที่การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้เป็นเหตุของความไม่สบายใจ และความแตกสามัคคีของพนักงานในองค์กร การจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในการทำงานร่วมกันไม่มีรูปแบบตายตัว แต่ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีมเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

5. จากสายบังคับบัญชาแนวตั้งไปสู่อะไรหนึ่งสู่สายบังคับบัญชาแนวราบ (vertical to horizontal Organization) มิลเลอร์ (Miller) เห็นว่าการควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรก ขององค์กรจะทำได้ง่ายกว่า เนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่า และมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิม การจัดการในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมตนเอง และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่นๆ รวมทั้งลูกค้าและผู้ประกอบการ (supplier) ที่ติดต่อกับทีม

6. จากโครงสร้างตายตัวไปสู่โครงสร้างพลวัต (fixed structure to dynamic structure) เทคโนโลยีการผลิต และจัดจำหน่ายมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น พร้อมรับสถานการณ์ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกเมื่อ

7. จากองค์กรที่ปิดกั้นตัวเองไปสู่องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับภายนอก (companies with walls to companies without walls) องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเอง คิดว่าตนเองสามารถอยู่ได้ด้วยตนเอง แต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า และ supplier เป็นอันมาก องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นจะกีดขวางทำให้้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและผู้ประกอบการ ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้⁸²

จูปป์ และยังเกอร์ (Jupp and Younger) ที่ปรึกษาจากแอกเซนเจอร์ (Accenture) อีก 2 ท่าน ได้พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (relentlessly outcome and value focused) 2) มีประสิทธิภาพสูง (highly efficient) 3) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (aware of changes in their environments and able to translate insight into action) 4) มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (highly focused on their core capabilities and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities) 5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (highly agile) 6) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (committed to the growth and development of their employees) 7) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (headed by courageous leaders)⁸³

เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) ได้เสนอส่วนประกอบขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง 5 ประการ

1. ความเกี่ยวข้องระหว่างพนักงาน (employee involvement) เป็นการมอบหมายการตัดสินใจให้กับพนักงานในทุกระดับ ทำให้มีความเกี่ยวข้องกันและเกิดความต่อเนื่องในกรณีที่ไม่มี ความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน จะทำเฉพาะงานของตนเท่านั้น ส่วนในกรณีที่มีความเกี่ยวข้องกันนั้น สมาชิกจะมีการพบปะกันเพื่อหาวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

⁸²Lawrence M. Miller, *The High – Performance Organization – An Assessment of Virtues and Values*, อ้างอิงใน : <http://www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/paper20,2002>.

⁸³Vivienne Jupp and Mark P. Younger, “A Value Model for the Public Sector,” *Outlook Journal*, (February 2004): 30-32.

เช่น มีกล่องเสนอแนะความคิดเห็น โอกาสในการอภิปรายปัญหาในการทำงาน วงจรคุณภาพ สมาชิก ทีมควซี ในผู้บริหารระดับกลางมีการมอบหมายความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจในงานประจำวัน ทำให้เกิดความเกี่ยวข้อง ประสานกันตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับบน ลักษณะการมอบอำนาจทำให้เกิดความรับผิดชอบของพนักงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง ทำให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น จากสิ่งที่ยอมให้พนักงานทำตามวิธีที่พวกเขาตัดสินใจทำงานที่ตนรับผิดชอบ

2. ทีมงานบริหารตนเอง (self-directing work teams) เป็นทีมงานที่ได้รับการมอบหมายให้ตัดสินใจในการวางแผน (planning) การทำงาน (doing) และการประเมินผล (evaluating) การทำงานของตน เรียกว่า ทีมงานบริหารตนเอง (self-directing work teams) บางครั้งอาจเรียกว่า (self-managing teams หรือ self-leading work teams หรือ autonomous workgroups) เหตุผลที่สำคัญ 2 ประการในการมีทีมงานบริหารตนเองในองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง คือ 1) พนักงานมีความรู้ความชำนาญสูงขึ้น 2) มีการเพิ่มความต้องการบริหารตนเองขององค์กร เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทีมงานบริหารตนเองจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันและการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

3. เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน (integrated production technologies) องค์กรทุกแห่งนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อผสมผสานการใช้ทรัพยากร ความรู้ วิธีการ และการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการจากการดำเนินการ แนวคิดของเทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสานจะมุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นในการผลิต การให้บริการ การออกแบบงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยมุ่งที่การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ การผลิต การควบคุมอุปกรณ์ในกระบวนการผลิต การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ หรือบริการและการผสมผสานกับหน้าที่ธุรกิจอื่นๆ เช่น การรับคำสั่งซื้อและระบบบัญชี ซึ่งลักษณะของเทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสานจะเกี่ยวข้องกับระบบการผลิตและการให้บริการแบบทันเวลาพอดี (just-in-time : JIT) ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (just-in-time : JIT) หมายถึง การผลิตและขนส่งสิ่งที่เป็นต้นตามเวลาที่ต้องการในจำนวนพอดีกับการใช้ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะทำการผลิตโดยไม่ให้มีสินค้าคงเหลือ (stock) ในกระบวนการผลิต หรือให้มีในจำนวนน้อยที่สุด ทำให้สามารถลดระยะเวลารอคอย (lead time) พร้อมทั้งลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานซึ่งเป็นจำนวนมหาศาลได้สำเร็จ นอกจากนี้ระบบการผลิตแบบทันเวลาพดียังช่วยเพิ่มคุณภาพของการทำงาน และจูงใจพนักงานให้เอาใจใส่กับงานอีกด้วย เป็นกลยุทธ์ที่จะส่งผลให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีเป็นเครื่องมือที่ดียิ่งสำหรับองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานที่สูง

4. การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะมีลักษณะที่ได้รับการออกแบบเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน้าที่ต่างๆ เพื่อปรับปรุงความสามารถ และใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ความต้องการสำหรับการเรียนรู้เช่นนี้เกิดจากความตระหนักว่า ค่านิยม โครงสร้างสายบังคับบัญชาขององค์กรยังไม่เหมาะสมต่อการเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในการแบ่งปันข้อมูลข้ามสายงานไม่ว่าจะเป็น

ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายวิศวกรรมเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5. การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management) เป็นกระบวนการบริหารองค์กรทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้ การผลักดันให้เกิด TQM เป็นสิ่งจำเป็นมากในองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้มีทีมบริหารตนเอง โดยพนักงานทุกคนจะต้องมีการวางแผนคุณภาพ และการตรวจสอบตนเองด้วย

สรุปจากแนวคิดองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของเซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น มองว่าองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงเป็นองค์กรที่มีการออกแบบองค์กรที่สามารถนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อสร้างผลประกอบการและศักยภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน และได้เสนอองค์ประกอบ 5 ประการ ขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ได้แก่ 1) ความเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงาน 2) ทีมงานบริหารตนเอง 3) เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน 4) การเรียนรู้ขององค์กร 5) การบริหารคุณภาพโดยรวม⁸⁴

บล็องชาร์ด (Blanchard) พบว่าการที่องค์กรจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้นั้น ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ หรือที่เรียกว่า HPO SCORES ซึ่งแบบจำลองนี้อธิบายคุณลักษณะขององค์กรที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง เพื่อเป็นหลักให้เหล่าผู้นำพาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

- H high
- P performing
- O Organization shared information and open communication
- S shared information and open communication
- C compelling vision
- O ongoing learning
- R relentless focus on customer results
- E energizing systems and structures
- S shared power and high involvement

1. สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (shared information and open communication)

ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะสรรหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการตัดสินใจให้กับพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลมีการแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารที่เปิดกว้างและเข้าถึงได้ง่าย ข้อมูลข่าวสารคือพลังอำนาจ พนักงานก็จะมีพลังและความสามารถที่จะตัดสินใจทำในสิ่งที่

⁸⁴John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**, 9th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2007), 436-440.

เป็นไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายของบริษัทได้ดีขึ้นเท่านั้น การเปิดกว้างทางการสื่อสาร คือ เส้นเลือดสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง ทำให้พวกเขาเข้าถึงขอบเขตของความเสียหายหรืออันตราย และทำให้องค์กรคงไว้ซึ่งความกระฉับกระเฉง ยืดหยุ่น และง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง

2. มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (compelling vision)

องค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว การมีวิสัยทัศน์ดังกล่าว ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น ที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ พนักงานมีพลัง ตื่นเต้น อยากจะอุทิศตัว และมองเห็นบทบาทของตนเองที่สามารถช่วยสนับสนุนได้อย่างชัดเจน และทำให้ทุกคนในองค์กรเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน โดยพร้อมเพรียง องค์ประกอบสำคัญของวิสัยทัศน์อันทรงพลัง 3 ประการ คือ

2.1 เป้าหมายที่เด่นชัด เป็นองค์ประกอบแรกในวิสัยทัศน์อันทรงพลัง และที่เด่นชัดยิ่งกว่าก็คือ เหตุผลที่องค์กรควรจะต้องดำรงอยู่ต่อไป ซึ่งจะเป็นการตอบคำถามอย่างชัดเจนจากมุมมองของผู้ที่เป็นลูกค้าถึงสิ่งที่องค์กรดำเนินการ

2.2 วาดภาพอนาคต ภาพนี้ คือ ผลสัมฤทธิ์ที่จับต้องได้ มันควรจะเป็นจินตภาพในใจที่สามารถมองเห็นได้จริง พลังแห่งจินตนาการเป็นสิ่งที่ได้รับการกล่าวถึงโดยนักจิตวิทยามากมายหลายคน ไม่เพียงแต่พลังแห่งจินตนาการจะช่วยเสริมศักยภาพในการปฏิบัติเท่านั้น แต่ยังช่วยผลักดันให้เกิดแรงจูงใจจากภายในได้อย่างมาก

2.3 คุณค่าที่ชัดเจน คุณค่า คือ สิ่งที่นิยามความเป็นผู้นำและวิธีที่เหล่าพนักงานถือปฏิบัติกัน คุณค่าสร้างแนวทางที่ว่า คุณควรจะทำอะไรต่อไปอย่างไรหลังจากที่คุณมีเป้าหมายและภาพอนาคตที่ชัดเจนดีแล้ว คุณค่าจะต้องเป็นสิ่งที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และเป็นสิ่งที่ควรได้รับการปฏิบัติ ไม่ใช่เพียงแค่ความตั้งใจ มันควรปรากฏอยู่ในคุณค่าส่วนบุคคลของสมาชิกองค์กร และคุณค่าควรได้รับการจัดลำดับความสำคัญจึงจะเกิดประสิทธิภาพ

3. เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ongoing learning)

องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้ สร้างทุนทางความรู้ และส่งผ่านการเรียนรู้ไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กรอยู่เสมอ โดยเน้นด้านกระบวนการในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร และประเด็นที่สำคัญคือในองค์กรสมรรถนะสูงนั้น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล

4. ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (relentless focus on customer results)

องค์กรสมรรถนะสูงจะมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งการทำ ความเข้าใจต่อลูกค้า และการวัดผลลัพธ์ทางด้านลูกค้า ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงทุกแห่งจะให้ความสำคัญ ต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการที่น่าเสนอต่อลูกค้า และส่วนใหญ่จะใช้ประสบการณ์หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ

5. ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (energizing systems and structures)

ระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะถูกจัดวางไว้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางของกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ทำให้

บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น

6. แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (shared power and high involvement) ในองค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูง อำนาจและการตัดสินใจจะได้รับการแบ่งปันและแจกจ่ายออกไปตามส่วนต่างๆ ขององค์กร ไม่ใช่จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะพนักงานระดับสูง การร่วมมือร่วมใจและทีมเวิร์กคือหัวใจสำคัญ เมื่อรู้สึกรู้ว่าตัวเองมีคุณค่าและได้รับความเคารพจากสิ่งที่เขาได้เสียสละ ได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ช่วยให้พวกเขาตัดสินใจได้ดีขึ้น พวกเขาก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อตอบสนองเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเต็มความสามารถ ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ตัวตนของบุคคลและการร่วมมือร่วมใจกันเป็นสิ่งที่มีความหมายเสมอ องค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูงจะใช้สิ่งที่ดีที่สุดที่พนักงานของพวกเขาไปให้ถึงจุดหมาย การรวมอำนาจ และการใช้อำนาจจะถูกนำมาปรับใช้อย่างสมดุลกับการทำงานแบบประสานความร่วมมือ โดยไม่ปล่อยให้กลายเป็นเครื่องกีดขวางความคล่องตัว และการตอบสนองอันรวดเร็วขององค์กร เมื่อพนักงานมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายมาตรฐานการทำงานและขอบเขตของอำนาจ พวกเขาจะให้ความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ⁸⁵

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดันจากภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจ และมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยนำแนวคิดองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบล็องชาร์ด (Blanchard) ซึ่งได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (shared information and open communication) 2) มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (compelling vision) 3) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ongoing learning) 4) ให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ (relentless focus on customer results) 5) ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (energizing systems and structures) 6) แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (shared power and high involvement)

⁸⁵เคน บล็องชาร์ด, ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต, แปลจาก Leading at a Higher Level, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2550), 51-145.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในความรับผิดชอบ 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเสนา อำเภอบางบาล อำเภอบางซ้าย อำเภอบางไทร อำเภอผักไห่ อำเภอบางปะอิน และอำเภอลาดบัวหลวง ดำเนินการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง โดยประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนของสังคม ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่ตั้งเขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 43/20 หมู่ที่ 2 ถนนกิตติจักร ตำบลสามกอ อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีอาณาเขตติดต่อกับ จังหวัดใกล้เคียงดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับเขตจังหวัดอ่างทอง
ทิศใต้	ติดต่อกับเขตจังหวัดนนทบุรี ปทุมธานี และนครปฐม
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับเขตจังหวัดสุพรรณบุรี

จำนวนโรงเรียน

จำนวนโรงเรียนทั้งหมด 164 โรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ประเภท	จำนวนโรงเรียน (โรง)
โรงเรียนขนาดเล็ก (1-120 คน)	84
โรงเรียนขนาดกลาง (121-600 คน)	75
โรงเรียนขนาดใหญ่ (601-1500 คน)	5
รวม	164

จำแนกตามสังกัด ดังนี้
 ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามสังกัด

ประเภท	จำนวนโรงเรียน (โรง)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2	164
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน	17
รวม	181

จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา

อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1,581 คน

จำนวนนักเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 มีนักเรียนในความรับผิดชอบในปีการศึกษา 2557 ดังนี้ ระดับก่อนประถมศึกษา จำนวน 5,036 คน ระดับประถมศึกษา จำนวน 17,423 คน และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 3,205 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2557 จำแนกตามระดับการศึกษา)

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 เป็นองค์กรคุณภาพที่มุ่งส่งเสริมและบริการการจัดการศึกษาให้ทั่วถึงเสมอภาค มีคุณธรรม และคุณภาพ เน้นความเป็นอยุธยา ก้าวสู่สากล

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตบริการ ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปีอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีคุณลักษณะความเป็นอยุธยา
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มตามศักยภาพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีคุณภาพและมีความเข้มแข็ง เป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

วัฒนธรรมองค์กร

“ทีมงานมีวินัย สุขใจบริการ พอเพียง ฉับไว ร่วมใจประสาน สัมฤทธิ์งานก้าวไกล”

มาจากคำว่า PRANAKORN SRI AYUTTHAYA PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE TWO

P = Participation	หมายถึง	การมีส่วนร่วม
S = Service	หมายถึง	การมุ่งบริการ
A = Achievement	หมายถึง	การมุ่งผลสัมฤทธิ์
S = Sufficiency	หมายถึง	ความพอเพียง
A = Active	หมายถึง	ความกระตือรือร้น
T = Team Work	หมายถึง	การร่วมมือ การทำงานเป็นกลุ่ม

ค่านิยมองค์กร

“บริการด้วยใจ ยิ้มไหว้ด้วยไมตรี”⁸⁶

โรงเรียนที่มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

โรงเรียนพระราชทาน

ความเป็นมาของการประเมินโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

คุณภาพการศึกษาเป็นค่าที่มีความหมายกว้าง ขึ้นอยู่กับมุมมองของนักการศึกษาว่าจะมองในมิติใด แต่ส่วนใหญ่มีมุมมองใน 3 มิติ คือ 1) คุณภาพของทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนรวมถึงคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) คุณภาพด้านการจัดการเรียนการสอน และ 3) คุณภาพของผลผลิต นอกจากนี้ยังอาจหมายถึงความคาดหวังของชุมชนที่เห็นได้จากการที่มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาร่วมกันและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องกระทำได้หลายทาง การยกย่องเชิดชูให้ขวัญกำลังใจ และประกาศให้สาธารณชนรับทราบอย่างแพร่หลาย ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่มีวันล้ำสมัย ดังจะเห็นได้จากการดำเนินการคัดเลือกโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

คุณสมบัติของสถานศึกษา

คุณสมบัติของโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีสิทธิ์เข้ารับการประเมินและคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ได้แก่ โรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันทั้งของรัฐและเอกชนที่สามารถจัดการศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพในด้านต่อไปนี้

⁸⁶สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2, ข้อมูล สพป.อย. 2, เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.ayutthaya2.go.th>

- ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน
- ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ
- ด้านที่ 3 การบริหารการจัดการ
- ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน
- ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร
- ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา

ทั้งนี้โรงเรียนดังกล่าวต้องไม่เคยได้รับรางวัลพระราชทาน หรือเคยได้รับรางวัลพระราชทานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี จึงจะมีสิทธิ์ส่งเข้ารับการประเมิน ซึ่งเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา พ.ศ. 2548 ข้อ 12 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดในแต่ละปี

ขอบเขตการประเมิน

ในการประเมินโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา นั้น โรงเรียนจะได้รับการประเมินด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต รวม 6 ด้าน รายละเอียดแต่ละด้านมีดังนี้

- ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน
 - 1.1 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์
 - 1.2 นักเรียนมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ
 - 1.3 นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง จิตใจแจ่มใส และมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ และกีฬา/นันทนาการ
- ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ
 - 2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - 2.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
 - 2.3 การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน
 - 2.4 การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
 - 2.5 การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน
 - 2.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- ด้านที่ 3 การบริหารการจัดการ
 - 3.1 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ
 - 3.2 การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
 - 3.3 การบริหารงบประมาณและการบริการ
 - 3.4 การบริหารงานอาคารสถานที่
- ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน
 - 4.1 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา
 - 4.2 การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน

ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร

- 5.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร
- 5.2 คุณลักษณะของครู
- 5.3 คุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน
- 5.4 การบริหารงานบุคลากร

ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา

- 6.1 โครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา
- 6.2 ผลงานจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดีเด่น⁸⁷

โรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม

การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้ 3 กลุ่มตัวบ่งชี้ คือ กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ และกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 38 ซึ่งกำหนดให้สำนักงานทำการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษาแต่ละแห่งตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และครอบคลุมหลักเกณฑ์ในเรื่องดังต่อไปนี้ 1) มาตรฐานที่วัดด้วยผลการจัดการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา 2) มาตรฐานที่วัดด้วยการบริหารจัดการศึกษา 3) มาตรฐานที่วัดด้วยผลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 4) มาตรฐานที่วัดด้วยการประกันคุณภาพภายใน ดังนี้

1. มาตรฐานที่วัดด้วยผลการจัดการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 5 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ 2 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม 1 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

1. ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
2. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
3. ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น
5. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

⁸⁷ สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2550), 1-11.

ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์

1. ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา

2. ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

ผลการดำเนินการโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา

2. มาตรฐานที่ว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ระบุว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงโดยหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง” การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ประเมิน มาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 1 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม 1 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

3. มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 24 ระบุว่า “จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จาก ประสบการณ์จริง จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆอย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุก สถานการณ์” การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 1 ตัว บ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

ประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. มาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 48 ระบุว่า “ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก” การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 1 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด⁸⁸

โรงเรียนในฝัน

การประเมินโรงเรียนในโครงการโรงเรียนในฝัน (โรงเรียนดีประจำอำเภอ) เป็นการประเมินทั้งระบบโรงเรียนเพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นแนวคิดสำคัญที่นำไปสู่การออกแบบการประเมิน จึงเน้นการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นจุดที่ต้องพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและในเชิงประจักษ์ สร้างความร่วมมือ ร่วมใจ ในการพัฒนาทั้งระบบโรงเรียน ทั้งนี้เพราะทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันคือคุณภาพนักเรียน นอกจากนี้การประเมินยังให้ความสำคัญต่อข้อมูลที่มาจากระบบการนิเทศ ติดตาม ดูแล และข้อมูลความก้าวหน้าของโรงเรียน

จากแนวคิดหลักดังกล่าวผู้ทำหน้าที่เป็นกรรมการการประเมินจึงเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้เป็นอย่างดี

1. ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการโรงเรียนในฝัน
2. เส้นทางก้าวสู่ต้นแบบโรงเรียนในฝันหรือแนวทางการพัฒนาสู่ต้นแบบโรงเรียนในฝัน
3. การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร ทุกสาระ ทุกช่วงชั้น และจุดเน้นของโรงเรียนในโครงการ

โรงเรียนในโครงการ

4. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และ ICT เพื่อการพัฒนาทุกระบบโรงเรียนรวมถึงการพัฒนาการเรียนการสอน

5. การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัด

⁸⁸สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา พ.ศ. 2554 (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2554), 5-7.

ขอบเขตการประเมิน

1. ด้านคุณภาพนักเรียน
 - 1.1 ด้านทักษะและความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการแสวงหาความรู้
 - 1.2 ด้านความสามารถในการคิด-วิเคราะห์
 - 1.3 ด้านคุณลักษณะความเป็นไทย
2. ด้านคุณภาพครู
 - 2.1 ด้านการปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอน
 - 2.2 ด้านความรู้ ความเข้าใจในโครงการ
3. ด้านคุณภาพของแหล่งเรียนรู้
 - 3.1 ด้านแหล่งเรียนรู้ (ทั่วไป)
 - 3.2 ห้องสมุด
4. ด้านคุณภาพกิจกรรมการพัฒนาทักษะชีวิต
 - 4.1 ด้านลักษณะกิจกรรม
 - 4.2 ด้านการสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
5. ด้านคุณภาพการส่งเสริมสุขภาพอนามัย
 - 5.1 ด้านอาคารสถานที่ สถานที่ออกกำลังกาย สื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ประกอบกิจกรรม การส่งเสริมสุขภาพอนามัย
 - 5.2 ด้านกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย
6. ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ
 - 6.1 ด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวผู้บริหาร
 - 6.2 ด้านการบริหารจัดการ
 - 6.3 ด้านผลงานที่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม⁸⁹

โรงเรียนตีประจำตำบล

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน แนวคิดการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนจึงเป็นความสำคัญสูงสุดในการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาโรงเรียนในท้องถิ่นชนบทซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่มักด้อยโอกาสในการได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ กระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักในความสำคัญดังกล่าวจึงกำหนดนโยบายการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพในเขตท้องถิ่นขึ้นเพื่อให้มีความเพียงพอที่จะเป็นต้นแบบหรือศูนย์สาธิตการให้บริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพตลอดจนเป็นศูนย์รวมหรือเป็นแหล่งการเรียนรู้ของชุมชน ทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ เชื่อมมั่นและศรัทธาในการปฏิบัติงานของ

⁸⁹สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการประเมินเพื่อรับรองต้นแบบโรงเรียนในฝัน (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 1-14.

โรงเรียนและไม่จำเป็นต้องส่งบุตรหลานไปเรียนในเมืองเป็นการลดค่าใช้จ่ายของผู้ปกครองโดยโรงเรียนและชุมชนสามารถจัดกิจกรรมอันเป็นประโยชน์บริการและเชื่อมความสัมพันธ์กับชุมชนได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เป้าหมายการดำเนินงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะ 1 โรงเรียน รวม 182 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาหรือโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาหรือโรงเรียนมัธยมศึกษาาระดับตำบล

รูปแบบการพัฒนา คือ ได้โรงเรียนดีเด่นแบบระดับตำบล (1 โรงเรียน 1 ตำบล) ที่มีภาพลักษณ์ คือ

เป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพระดับสูง มีความเข้มแข็งทั้งด้านวิชาการ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้านดนตรี กีฬาและศิลปะ

เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมด้านกายภาพที่มีความสะอาด ร่มรื่น และปลอดภัย

เป็นโรงเรียนทำมาหากินที่เน้นการพัฒนาพื้นฐานด้านอาชีพและการมีรายได้

ระหว่างเรียน

เป็นโรงเรียนของชุมชน ที่มีความร่วมมือกับท้องถิ่นและบริการชุมชนอย่างเข้มแข็ง

ขอบเขตการประเมิน ประกอบด้วย

มาตรฐานด้านปัจจัย มี 5 ตัวชี้วัด

มาตรฐานด้านกระบวนการ มี 5 ตัวชี้วัด

มาตรฐานด้านผลผลิต มี 5 ตัวชี้วัด

มาตรฐานด้านปัจจัยมี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดที่ 1 บุคลากรมีคุณภาพ

ตัวชี้วัดที่ 2 แผนพัฒนาคุณภาพและแผนปฏิบัติการประจำปีเหมาะสมและนำไปใช้ได้

อย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัดที่ 3 การบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดที่ 4 วัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ เพียงพอและมีคุณภาพ

ตัวชี้วัดที่ 5 อาคารสถานที่ เพียงพอ พร้อมใช้งาน

มาตรฐานด้านกระบวนการมี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดที่ 1 กระบวนการบริหาร มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดที่ 2 การสร้างโอกาสทางการศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ

ตัวชี้วัดที่ 4 กระบวนการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดที่ 5 กระบวนการสร้างค่านิยมหลักของคนไทย

มาตรฐานด้านผลผลิตมี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- ตัวชี้วัดที่ 1 โรงเรียนคุณภาพ
- ตัวชี้วัดที่ 2 โรงเรียนทำมาหากิน
- ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนเป็นคนดี
- ตัวชี้วัดที่ 4 นักเรียนเป็นคนเก่ง
- ตัวชี้วัดที่ 5 นักเรียนเป็นคนมีความสุข⁹⁰

โรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เป็นกระบวนการตรวจสอบผลการเรียนรู้ และพัฒนาการด้านต่างๆ ของผู้เรียนตาม มาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดของหลักสูตร นำผลไปปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้และใช้เป็นข้อมูล สำหรับการตัดสินใจผลการเรียน สถานศึกษาต้องดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่าง มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีกระบวนการจัดการที่เป็นระบบ และกระบวนการปฏิบัติงานที่มี คุณภาพ เพื่อให้ผลการประเมินถูกต้องตามสภาพความรู้ ความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียน ถูกต้อง ตามหลักการวัดและประเมินผลการเรียนรู้รวมทั้งสามารถรองรับการประเมินภายในและการประเมิน ภายนอก ตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาได้ สถานศึกษาจึงควรกำหนดหลักการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. สถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบการประเมินผลการเรียนของผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม
2. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ต้องสอดคล้องและครอบคลุมมาตรฐาน การเรียนรู้ ตัวชี้วัดตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่กำหนดในหลักสูตร จัดให้มีการประเมิน การอ่านคิดวิเคราะห์และ เขียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตลอดจนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
3. การประเมินผู้เรียนพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกต พฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตาม ความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา
4. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียน การสอน ต้องดำเนินการด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลายเพื่อให้สามารถวัดและประเมินผู้เรียนได้อย่างรอบด้าน ทั้งด้านความรู้ ความคิด กระบวนการ พฤติกรรมและเจตคติ เหมาะสมกับ สิ่งที่ต้องการวัด ธรรมชาติ วิชา และระดับชั้นของผู้เรียนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเที่ยงตรง ยุติธรรม และเชื่อถือได้
5. การประเมินผลการเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงพัฒนาผู้เรียน พัฒนาการจัดการ เรียน และตัดสินผลการเรียน

⁹⁰ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, “การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนดีประจำตำบล ปีงบประมาณ 2559” (เอกสาร ประกอบการประชุมการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนดีประจำตำบล ปีงบประมาณ 2559 ณ โรงแรมอะเดรียติค พาเลซ, 18-19 กุมภาพันธ์ 2559.

6. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตรวจสอบผลการประเมินผล การเรียนรู้
7. ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนระหว่างสถานศึกษาและรูปแบบการศึกษาต่างๆ
8. ให้สถานศึกษาจัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาเพื่อเป็นหลักฐาน การประเมินผล การเรียน รายงานผลการเรียน แสดงวุฒิการศึกษาและรับรองผลการเรียนของผู้เรียน⁹¹

การประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติ ถือว่ามีบทบาทสำคัญในการสะท้อนให้เห็นถึงภาพสำเร็จของการจัดการศึกษา โดยยึดตามจุดมุ่งหมายที่สำคัญของหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะกระบวนการที่จำเป็นในการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งในปัจจุบันการประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติ เป็นการประเมินคุณภาพผู้เรียนที่ดำเนินการโดยหน่วยงานภายในประเทศ 2 หน่วยงาน คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)⁹²

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เรียกโดยย่อได้ว่า “สทศ.” ใช้ชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า “NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATIONAL TESTING SERVICE” (PUBLIC ORGANIZATION) เรียกโดยย่อได้ ว่า “NIETS” จัดตั้งขึ้นเป็นองค์การมหาชนเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสามารถใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรได้สูงสุด มีความเป็นอิสระไม่ขึ้นอยู่กับสายการบริหารของหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดการศึกษาจึงมีความเป็นกลาง เป็นสถาบันที่มีการกำหนดหลักการ นโยบาย มาตรการและเป้าหมาย โครงสร้างการบริหาร และการดำเนินกิจการ ความสัมพันธ์กับรัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บุคลากร การเงิน การตรวจสอบ และการประเมินผลที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถาบันเพื่อบริหารจัดการและดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิจัย และให้บริการ ทางด้านการประเมินผลทางการศึกษา และทดสอบทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ

การทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน คือ การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานเป็นการสอบความรู้ระดับประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทดสอบความรู้ในกลุ่มสาระต่างๆ รวม 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และภาษาอังกฤษ O-NET จะจัดสอบเพียงครั้งเดียวโดยจัดสอบในช่วงปลายเดือนกุมภาพันธ์ ต่อเนื่องกับเดือนมีนาคมของทุกปี ซึ่งเป็นการสอบประจำปี เพียงครั้งเดียว และนำผลการสอบไปใช้อย่างถาวร

⁹¹กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551), 14.

⁹²ปนัดดา หัสปราบ, แนวทางการนำผลการทดสอบทางการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน, (ม.ป.ท., 2557), 6-10.

การสอบ O-NET มีประโยชน์ต่อการศึกษา และต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การปรับการศึกษาให้มีมาตรฐานเดียวกัน คณะแผนนเฉลี่ยการสอบ O-NET ในแต่ละปีจะบ่งบอกได้ว่า โรงเรียนแต่ละแห่งพัฒนาด้านคุณภาพการศึกษาไปในแนวทางใด นักเรียนมีคุณภาพการศึกษาอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับการศึกษาให้มีมาตรฐานเดียวกัน

2. การจัดกลุ่มโรงเรียน คณะแผนนเฉลี่ย O-NET ใช้จัดกลุ่มโรงเรียนแต่ละแห่ง ซึ่งอาจแบ่งจาก ปัจจัยของโรงเรียนโดยเปรียบเทียบว่า คณะแผนนเฉลี่ยของโรงเรียนอยู่ในระดับใด จะมีการพิจารณาตัวแปรหรือปัจจัยในการแบ่งกลุ่มว่าจะมีการกำหนดอย่างไรให้เกิดความยุติธรรมกับโรงเรียน การจัดอันดับจะจัดกลุ่มโรงเรียนที่มีความสามารถใกล้เคียงกัน เพื่อให้แต่ละโรงเรียนได้ทราบถึงระดับคุณภาพของโรงเรียน และจะได้มีการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนของตนเองให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3. โรงเรียนและครูผู้สอน สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการสอบไปปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนต่อไป รวมทั้งนำผลการประเมินของนักเรียนแต่ละคนไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดการเรียนและกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องต่อความสนใจ ความต้องการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน

4. ผู้ปกครอง สามารถใช้คะแนนสอบของนักเรียนเป็นแนวทางแก้ไข และสนับสนุนบุตรหลานให้กระตือรือร้นในการเรียนรู้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปในแนวทางที่ดี

5. นักเรียน สามารถใช้ประโยชน์จากผลคะแนนที่นักเรียนได้รับเป็นหลักฐานสำคัญในการศึกษาต่อระดับสูงขึ้นไป ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ และวางแผนอนาคต⁹³

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วิโรจน์ ยี่ขอ ได้ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านเทคนิค ส่วนระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาทักษะการบริหารของ

⁹³สัมพันธ์ พันธุ์ฤกษ์, “การดำเนินงานเกี่ยวกับการนำผล O-NET เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการตัดสินผลการเรียนของผู้เรียน” (เอกสารประกอบการบรรยายการดำเนินงานเกี่ยวกับการนำผล O-NET เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการตัดสินผลการเรียนของผู้เรียน, 2556), 10-12.

ผู้บริหารรายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน⁹⁴

พัชรา อุดมผล ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่าทักษะการ บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมและราย ด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 9 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ทักษะการตั้งเป้าหมาย รองลงมาทักษะการ ติดต่อสื่อสาร และทักษะด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการ ประเมินผล และการให้รางวัล ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการปฏิบัติงาน วิชาการในสถานศึกษา พบว่าตัวแปรทักษะการบริหารของผู้บริหารทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ภาพรวมการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁵

สุภาพร บุญมาก ได้ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้าน การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ผลพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียง จากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยดังนี้ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมโนภาพ ซึ่งทักษะ การบริหารดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁶

กัลยกร หอมเพชร ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของ ผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากทุกด้าน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะด้านมนุษยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ทักษะด้านเทคนิค

⁹⁴รุโรจน์ ยี่ขอ, “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550), 110-111.

⁹⁵พัชรา อุดมผล, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2550), 105-133.

⁹⁶สุภาพร บุญมาก, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการ บริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 73-74.

2. ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การนำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารและผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวก และพบว่าทักษะทางด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์กับการนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁷

ฉันทนา ภูมมา ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค โดยทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอดและด้านมนุษยสัมพันธ์ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ด้านการจัดสร้างอาคารสถานที่ ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด และด้านเทคนิคส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ด้านการใช้อาคารสถานที่ ทักษะการบริหารด้านเทคนิค และด้านความคิดรวบยอดส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ ด้านการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิค ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ ด้านการควบคุมดูแลอาคารสถานที่ และทักษะการบริหารด้านเทคนิคส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ด้านการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่⁹⁸

พิสมัย สิมสีทิพย์ ได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุรธธานี ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และมีความแตกต่างกันตามขนาดโรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้านเกือบทุกด้าน และทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารวิชาการ และเป็น

⁹⁷ กัลยกร หอมเพชร, “ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 93-94.

⁹⁸ ฉันทนา ภูมมา, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 111-112.

ความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงสูงมาก⁹⁹

มานิตย์ แสนเกษม ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวงในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวงอยู่ในระดับน้อย และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวงอยู่ในระดับน้อย มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวมีทิศทางไปในทางเดียวกัน¹⁰⁰

สุภาพร รัตน์น้อย ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 พบว่าทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางเทคนิค และทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 2 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰¹

สุรพงศ์ นามนัย ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยระดับมาก สูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยมีค่าเฉลี่ยระดับมาก ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล ทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

⁹⁹พิสมัย สิมสีพิมพ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2552), 73-84.

¹⁰⁰มานิตย์ แสนเกษม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธนบุรี, 2552), 107-110.

¹⁰¹สุภาพร รัตน์น้อย, ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 91-94.

คือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ รองลงมา คือ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ ด้านการนำองค์กร และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰²

สุชาติ เสนาสี ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ทั้ง 3 ด้านโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านเทคนิควิธีและด้านความคิดรวบยอด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ ส่วนผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหาร พบว่าทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰³

ปาริชาติ กมลยะบุตร ทำการศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านมโนภาพ ด้านมนุษย ด้านความรู้ความคิด ด้านเทคนิค และด้านการศึกษาและการสอน ตามลำดับ ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านมโนภาพ ด้านมนุษย ด้านความรู้ความคิด ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม¹⁰⁴

¹⁰²สุรพงศ์ นามนัย, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2553), 121-142.

¹⁰³สุชาติ เสนาสี, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2553), 89-103.

¹⁰⁴ปาริชาติ กมลยะบุตร, “ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), ง.

สมศักดิ์ จินดาไทย ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค มีประสิทธิภาพในการทำนาคิดเป็นร้อยละ 56.80 ส่วนทักษะด้านความคิดรวบยอดไม่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์¹⁰⁵

ดารา เกษทองมา ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารจัดการของนักวิชาการศึกษากับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการบริหารจัดการของนักวิชาการศึกษา จำแนกตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านกระบวนการบริหาร ด้านเทคนิค และด้านความคิดรวบยอดตามลำดับ ส่วนประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำแนกตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้านเช่นกัน และโดยรวมทักษะการบริหารจัดการของนักวิชาการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง¹⁰⁶

ดำรง รอดสิน ได้ศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก โดยทักษะด้านการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอดตามลำดับ ส่วนทักษะด้านเทคนิค มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษา

¹⁰⁵สมศักดิ์ จินดาไทย, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2553), บทคัดย่อ.

¹⁰⁶ดารา เกษทองมา, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารจัดการของนักวิชาการศึกษากับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2553), 76-79.

พิเศษ คือ ทักษะด้านการเรียนการสอน และทักษะด้านความคิดรวบยอด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰⁷

จารุณี สติตย์ ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะความรู้ความคิด ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางการศึกษาและการสอน ตามลำดับ และทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 เป็นไปทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁰⁸

อาวุธ เหล่าคนค้ำ ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันจำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการศึกษาและการสอนมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง¹⁰⁹

อุราภรณ์ คุณาเอก ได้ทำการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

¹⁰⁷ ดำรง รอดสิน, “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2553), 79-94.

¹⁰⁸ จารุณี สติตย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2554), ง.

¹⁰⁹ อาวุธ เหล่าคนค้ำ, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2554), ง.

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านเทคนิค การนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ การให้ความรู้ก่อนการดำเนินงานนิเทศ การวางแผนการนิเทศ การดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ และการประเมินการนิเทศ และทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านมโนภาพ และด้านเทคนิคส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1¹¹⁰

ภุริชัย ชัยศร ศึกษางานวิจัยเรื่องทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด มาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และทักษะการบริหารของผู้บริหารกับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹¹¹

ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงมี 8 ด้านได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านผลิตผลและผลลัพธ์ 3) ด้านการจัดการความรู้ 4) ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) ด้านการนำองค์กร 6) ด้านอาจารย์และบุคลากร 7) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ 8) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงเป็นยุทธศาสตร์เชิงระบบประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ยุทธศาสตร์การนำองค์กร และยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน 2) ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์การขึ้นนำสังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์กระบวนการสร้างผลสัมฤทธิ์ และ

¹¹⁰อุราภรณ์ คุณาเอก, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 86-88.

¹¹¹ภุริชัย ชัยศร, “ทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 90-92.

4) ยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านองค์การการเรียนรู้¹¹²

ชูไวดา มะแซ ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับกระบวนการปฏิบัติงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลา ผลการศึกษาพบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน คือด้านเทคนิควิธี ด้านความคิดรวบยอด และด้านมนุษยสัมพันธ์ ผลทราบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานทั้ง 3 ด้าน คือด้านเทคนิควิธี ด้านความคิดรวบยอด และด้านมนุษยสัมพันธ์กับกระบวนการปฏิบัติงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาทั้ง 4 ขั้นตอน คือขั้นวางแผน ขั้นการดำเนินการปฏิบัติงาน ขั้นการประเมินผล และขั้นการปรับปรุงแก้ไขของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลา โดยรวมผลทราบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹¹³

รุสลัน แวหามะ ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง¹¹⁴

ปราณิศา ฉิมมาแก้ว ทำการศึกษาเรื่องทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงาน

¹¹²ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล, “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), ง.

¹¹³ชูไวดา มะแซ, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับกระบวนการปฏิบัติงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2554), ง.

¹¹⁴รุสลัน แวหามะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2554), ง.

เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิควิธี และด้านมนุษย ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียนในการทำงาน พบว่าด้านมนุษยและด้านความคิดรวบยอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนด้านเทคนิควิธีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ¹¹⁵

วชิรินทร์รา พัฒนกุลเดช ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการศึกษาพบว่าทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับดังนี้ ทักษะทางการศึกษาและการสอนทักษะทางมนุษย ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ส่วนผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และอยู่ในระดับสูง¹¹⁶

ณัฐนิช เกตุกัณธร ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดำรงจรรยาบรรณบุคคล ทั้งนี้เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดำรงจรรยาบรรณบุคคล และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์กรกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดำรงจรรยาบรรณบุคคล พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดำรงจรรยาบรรณบุคคลโดยรวม อยู่ในระดับสูง ปัจจัยองค์กรกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดำรงจรรยาบรรณบุคคล มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹¹⁷

¹¹⁵ปราณิตา ฉิมมาแก้ว, “ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554), ง.

¹¹⁶วชิรินทร์รา พัฒนกุลเดช, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555), ง.

¹¹⁷ณัฐนิช เกตุกัณธร, “ความสัมพันธ์ต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดำรงจรรยาบรรณบุคคล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, 2556), ง.

เศรษฐราณี ทรวทตรง ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับดังนี้ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01¹¹⁸

ฐะปะนีย์ สระทองพรม ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ผลการศึกษาพบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารมีทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิด รวบยอด ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านการศึกษาและการสอน ตามลำดับ และทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน และด้านความรู้ความคิด ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹¹⁹

สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์กร นวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจาก มากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้าน การศึกษาและการสอน และทักษะด้านมโนภาพ และทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็น องค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2

¹¹⁸เศรษฐราณี ทรวทตรง, “ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียน มัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 163-164.

¹¹⁹ฐะปะนีย์ สระทองพรม, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 169-170.

มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹²⁰

เพ็ญพิชชา โคตรชาลี ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือด้านการนำองค์กร รองลงมา คือด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการควบคุมและประเมินผลกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนด้านการนำองค์กร¹²¹

พจนรินทร์ เหลืองอรังนภา ได้ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทักษะทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ทักษะด้านนโยบาย ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการวินิจฉัย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านมโนภาพ ตามลำดับ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹²²

¹²⁰สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 126-127.

¹²¹เพ็ญพิชชา โคตรชาลี, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2556), ง.

¹²²พจนรินทร์ เหลืองอรังนภา, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 99.

บุญชู สุนธงศิริ ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า ระดับองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือความสามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านความสามารถรักษาบุคลากรที่เก่ง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบส่งผลต่อองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹²³

เวียงวิวรรธน์ ทำทูล ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่าการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้เป็นดังนี้ ด้านความสามารถในการรักษาคนเก่งมีค่าสูงที่สุด รองลงมาคือความสามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง และท้ายสุดเป็นความสามารถในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการมีจริยธรรมและตรวจสอบได้ และด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹²⁴

งานวิจัยต่างประเทศ

จาวาดิน เอมีน เทรานี และรามะซานี (Javadin, Amin, Tehrani and Ramezani) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการธนาคารแต่ละสาขาในเมือง Tehran ประเทศอิหร่าน โดยใช้ทักษะการบริหารของแคทซ์ (Katz) ผลการศึกษาพบว่า ทักษะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งภาพรวมและรายด้าน หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทักษะด้านเทคนิค (technical skill) เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือทักษะด้านมนุษย์ (human skill)

¹²³บุญชู สุนธงศิริ, “ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557), ง.

¹²⁴เวียงวิวรรธน์ ทำทูล, “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557), 159-160.

ส่งผลให้เกิดทักษะด้านมนุษยธรรมที่ดีขึ้นตามมา นอกจากนี้ยังกล่าวว่าการที่ผู้บริหารมีทักษะด้านการบริหารที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วย¹²⁵

อเดเกไมล์ (Adegbemile) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนในประเทศไนจีเรียให้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัดการบุคลากร และทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้านมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการใช้พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ สำหรับการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ ให้ความช่วยเหลือและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร รวมไปถึงเห็นความสำคัญในการตัดสินใจของบุคลากรด้วย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัด¹²⁶

โมสตาฟา, ฮาบิบ, ฟาร์ซัด และนาฮิด (Mostafa, Habib, Farzad and Nahid) ได้ทำการศึกษาระดับความสำคัญของทักษะการบริหารจากทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) สำหรับผู้บริหารด้านพลศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะด้านมนุษยธรรมมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ โดยการศึกษาครั้งนี้ยังได้ศึกษาความสำคัญของหัวข้อย่อยในทักษะแต่ละด้าน พบว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทักษะด้านมนุษยธรรมของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ¹²⁷

ลอร์เลอร์ (Lawler) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การรวมกันเป็นองค์กรไม่ยั่งยืนยาวเพียงพอที่จะให้ความมั่นคงในงาน และสายอาชีพ ความสัมพันธ์ใหม่ๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนารางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน และทักษะในการสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ¹²⁸

¹²⁵Sayed Reza Sayed Javadin, Fereshteh Amin, Maryam Tehrani and Ali Ramezani, "Studying the Relationship Between Managerial Skills and Efficiency of Bank Branches," **World Applied Sciences Journal** 11,2 (2010): 170-177.

¹²⁶Oluwadare Adegbe mile, "Principals Competency Needs for Effective Schools Administration In Nigeria" **Journal of Education and Practice** 2, 4 (2011): 17-18.

¹²⁷Afshari Mostafa, Honari Habib, Qafouri Farzad and Jabari Nahid, "Prioritizing Managerial Skills Based on Katz's Theory in Physical Education Offices of Universities in Iran," **World Applied Sciences Journal** 20,3 (2012): 388-394.

¹²⁸Edward E Lawler III, "Creating high performance organizations," accessed August 22, 2015, available from <http://apj.Sagepub.com/content/43/1/10>. Abstract.

โทนิแดนเดล, แบริดดี และฟลีเนอร์ (Tonidandel, Braddy and Fleenor) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องทักษะการบริหารที่สามารถคาดการณ์ได้ถึงความสำเร็จ ผลการวิจัยรายงานว่า สิ่งสำคัญที่จะแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของผู้จัดการนั้นคือ ทักษะทางด้านมนุษยศาสตร์มีความสำคัญมากกว่าทักษะทางด้านเทคนิคและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกองค์กร ส่วนเพศไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับทักษะการบริหารและประสิทธิภาพ แต่ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับทักษะการบริหารและประสิทธิภาพ¹²⁹

สรุป

จากผลการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารของผู้บริหารและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการในการบริหารการศึกษา เพื่อให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างต่อบุคลากรในสถานศึกษา และผู้บริหารควรมีทักษะในการบริหารที่ดีด้วยอาทิ 1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) มีความรู้ ความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะส่วนของงาน 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) ความสามารถในการประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skill) มีความสามารถในการสืบสวนปัญหา และหาวิธีแก้ไข 5) ทักษะด้านนโยบาย (political skill) กำหนดหลักการ วิธีปฏิบัติ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่กำลังกล่าวมาทั้งหมดล้วนเป็นองค์ประกอบของทักษะการบริหารตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin) ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง บลังชาร์ด (Blanchard) ได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (shared information and open communication) 2) มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (compelling vision) 3) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ongoing learning) 4) ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (relentless focus on customer results) 5) ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (energizing systems and structures) 6) แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (shared power and high involvement)

¹²⁹Scott Tonidandel, Phillip W. Braddy and John W. Fleenor, "Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness," accessed August 22, 2015, available from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-3946&volume=27&issue=6&articleid=17047850&show=abstract>

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยใช้โรงเรียนที่มีการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน คือ ผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin) และแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของบลังชาร์ด (Blanchard) ในการดำเนินการวิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติบทความต่างๆ รายงานการวิจัย ตลอดจนวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับทักษะการบริหาร และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อจัดทำโครงร่างงานวิจัย ขอคำแนะนำ ข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาและดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือ แล้วเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ นำเครื่องมือไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (try out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (reliability) เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

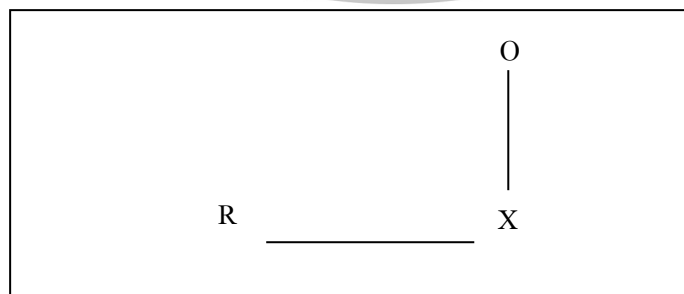
เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์แนะนำ และส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติหัวข้อ ตรวจสอบวิทยานิพนธ์ จากนั้นสอบวิทยานิพนธ์ และปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ให้ความเห็นเพิ่มเติม และส่งรายงานผลการวิจัยต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

แผนแบบการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แผนแบบงานวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนที่มีการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ที่มีจำนวน 106 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานปีการศึกษา 2550-2557 โรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบ 3 ระดับดีทุกมาตรฐาน โรงเรียนในฝัน โรงเรียนดีประจำตำบล และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวน 86 โรงเรียน ได้จากการสุ่มมาจากประชากรจำนวน 106 โรงเรียน โดยใช้ตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹³⁰ ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง 86 โรงเรียนนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling)

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน คือ 1) ผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 1 คน 2) ครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 172 คน ดังรายละเอียดตารางที่ 1

ตารางที่ 3 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ประเภท	ประชากร (โรง)	กลุ่มตัวอย่าง (โรง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		รวมผู้ให้ข้อมูล (คน)
			ผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน	ครูผู้สอน	
โรงเรียนพระราชทาน	4	3	3	3	6
โรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก (ระดับดีทุกมาตรฐาน)	21	17	17	17	34
โรงเรียนดีประจำตำบล	53	43	43	43	86
โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี	20	16	16	16	32
โรงเรียนในฝัน	8	7	7	7	14
รวม	106	86	86	86	172

¹³⁰Krejcie and Morgan, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543), 303.

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้มี 3 ลักษณะคือ

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin) ซึ่งประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย ดังนี้

ทักษะด้านเทคนิค (technical skill: X_1) หมายถึง ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญในแต่ละกิจกรรมเฉพาะส่วนของงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการหรือเทคนิค พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือเพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill: X_2) หมายถึง ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ความสามารถทำให้สมาชิกในทีมร่วมมือร่วมใจมีความพยายามเป็นหนึ่งเดียวกัน มีบทบาทในการเป็นหัวหน้า บทบาทในการเป็นผู้ประสานงานสามารถโน้มน้าวและจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่เมตตา ความจงรักภักดี และความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข และมีความพึงพอใจสูงสุด ทำให้เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill: X_3) หมายถึงความสามารถในการประสานสิ่งต่างๆเข้าด้วยกัน ทำให้มองภาพรวมของสิ่งที่เป็นอยู่ขององค์กร ความสามารถในการมององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่ง มองเห็นความสัมพันธ์ของงานแต่ละงานภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์กร

ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skill: X_4) หมายถึงความสามารถในการสืบสวนปัญหาและผลกระทบจากสิ่งอื่นๆที่จะส่งผลต่อองค์กรได้สืบสวนปัญหา และตัดสินใจหาวิธีการแก้ไข ในด้านต่างๆ ทั้งเทคนิค คน ความคิด หรือนโยบายต่างๆ

ทักษะด้านนโยบาย (political skill: X_5) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดหลักการวิธีปฏิบัติ และแนวดำเนินการ ในการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายหรือจุดประสงค์ รวมไปถึงเพื่อกำหนดการสื่อสารที่ถูกต้อง และถูกคน

2.2 ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ตามแนวคิดของบล็องชาร์ด (Blanchard) ซึ่งประกอบด้วย 6 ตัวแปรย่อย ดังนี้

สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (shared information and open communication: Y₁) หมายถึง การสื่อสารที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์กรการพูดคุยกันระหว่างบุคลากร มีการแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างบุคลากร โดยข้อมูลนั้นนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (compelling vision: Y₂) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งรวมถึงจุดประสงค์ขององค์กร ภาพอนาคต และคุณค่าขององค์กร ที่ทำให้บุคลากรเกิดความชัดเจนในเป้าหมาย เกิดเป็นวัฒนธรรม ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ongoing learning: Y₃) หมายถึง การมุ่งมั่นพัฒนาความสามารถขององค์กรโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญา และถ่ายทอดความรู้ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (relentless focus on customer results: Y₄) หมายถึง องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงต้องเข้าใจว่าใครคือผู้รับบริการขององค์กร และวัดผลลัพธ์ด้านการบริการ ทำความเข้าใจต่อผู้รับบริการ องค์กรที่เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและส่วนใหญ่แล้วจะใช้ประสบการณ์ หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ

ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (energizing systems and structures: Y₅) หมายถึง การมีระบบโครงสร้างกระบวนการและการปฏิบัติสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ตลอดจนการสร้างโอกาสขององค์กร

แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (shared power and high involvement: Y₆) หมายถึง มีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น แบ่งเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดให้ (force choice) ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของบลังชาร์ด (Blanchard)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประกอบค่า 5 ระดับของ ลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)¹³¹ โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักคะแนน 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักคะแนน 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักคะแนน 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักคะแนน 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักคะแนน 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา และแบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง นำผลการศึกษามาพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) และนำมาปรับแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์และถูกต้องของเนื้อหา โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (index of item objective congruence) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน จำนวน 30 ฉบับ

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแล้วมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.929

¹³¹Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill Book, 1961), 74.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบราชการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้นำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความกรุณาทำหนังสือถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 เพื่อให้ออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอนของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรออกให้ไปส่งยังแต่ละสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการโดยติดตามเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง และให้ผู้ตอบแบบสอบถามนำแบบสอบถามใส่ในซองตู้เอกสารของแต่ละสถานศึกษา ที่ตั้งอยู่บนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (tally sheet) เพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูล และระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การคำนวณค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหาร และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)¹³² รายละเอียด ดังนี้

¹³²John W. Best, *Research in Education* (New York: Prentice, 1970), 87.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร/ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

สรุป

การวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้โรงเรียนที่มีการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 จำนวน 86 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน คือ ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้แผนแบบการวิจัยตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin) และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของบลังชาร์ด (Blanchard) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ตัวอย่างของการวิจัย คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ที่มีการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจำนวน 86 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 2 ฉบับ รวมทั้งสิ้นจำนวน 172 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 76 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.37 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 1 คน 2) ครู จำนวน 1 คน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 จำนวน 152 ฉบับ เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง ผู้วิจัยใช้ความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %) ในการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	94	61.84
- หญิง	58	38.16
รวม	152	100.00
2. อายุ		
- 20-30 ปี	3	1.97
- 31-40 ปี	22	14.47
- 41-50 ปี	37	24.34
- 51-60 ปี	90	59.22
รวม	152	100.00
3. ระดับการศึกษา		
- ปริญญาตรี	64	42.10
- ปริญญาโท	83	54.61
- ปริญญาเอก	5	3.29
รวม	152	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
- ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน	76	50.00
- ครู	76	50.00
รวม	152	100.00
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง		
- 1-10 ปี	25	16.45
- 11-20 ปี	16	10.53
- 21-30 ปี	49	32.24
- มากกว่า 30 ปี	62	40.78
รวม	152	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 61.84 เป็นเพศหญิง จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 38.16

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 59.22 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 24.34 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 14.47 และน้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.97

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับปริญญาโท จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 54.61 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 42.10 และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.29

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และครู จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งมากกว่า 30 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 40.78 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 21-30 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 32.24 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 1-10 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 16.45 และน้อยที่สุดคือ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 11-20 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 10.53

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

ในการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ว่าอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม

(n=76)

ด้าน	ทักษะการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ทักษะด้านเทคนิค (X_1)	4.83	0.16	มากที่สุด
2	ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2)	4.71	0.29	มากที่สุด
3	ทักษะด้านความคิดรวบยอด (X_3)	4.84	0.14	มากที่สุด
4	ทักษะด้านการวินิจฉัย (X_4)	4.72	0.27	มากที่สุด
5	ทักษะด้านนโยบาย (X_5)	4.76	0.15	มากที่สุด
รวม (X_{tot})		4.77	0.14	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมากที่สุด

(\bar{X} =4.77, S.D.=0.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด (\bar{X} =4.84, S.D.=0.14) ทักษะด้านเทคนิค (\bar{X} =4.83, S.D.=0.16) ทักษะด้านนโยบาย (\bar{X} =4.76, S.D.=0.15) ทักษะด้านการวินิจฉัย (\bar{X} =4.72, S.D.=0.27) และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (\bar{X} =4.71, S.D.=0.29) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.14-0.29 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 มีรายละเอียดตามตารางที่ 6-10 ดังนี้

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเทคนิค

(n=76)

ข้อ	ทักษะการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านเทคนิค				
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์สอดคล้องตามนโยบายการศึกษาแห่งชาติ	4.93	0.25	มากที่สุด
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการนำนวัตกรรมการบริหารมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้มีคุณภาพ	4.83	0.37	มากที่สุด
3	ผู้บริหารมีศักยภาพในการนำเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน	4.86	0.35	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีความรู้ ความชำนาญในเรื่องของหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้	4.78	0.41	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.77	0.42	มากที่สุด
รวม		4.83	0.16	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเทคนิค โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.83, S.D.=0.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์สอดคล้องตามนโยบายการศึกษาแห่งชาติ (\bar{X} =4.93, S.D.=0.25) ผู้บริหารมี

ศักยภาพในการนำเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.86$, S.D.=0.35) ผู้บริหารมีความสามารถในการนำนวัตกรรมการบริหารมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้มีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.83$, S.D.=0.37) ผู้บริหารมีความรู้ ความชำนาญในเรื่องของหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ($\bar{X} = 4.78$, S.D.=0.41) และผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.77$, S.D.=0.42) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.25-0.42 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(n=76)

ข้อ	ทักษะการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล				
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อประสานงานและขอความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสนับสนุนการบริหารงาน	4.74	0.44	มากที่สุด
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.77	0.42	มากที่สุด
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ	4.68	0.47	มากที่สุด
4	ผู้บริหารเป็นผู้นำการอภิปรายจูงใจให้คนในองค์กรเห็นคล้อยตามได้	4.70	0.46	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	4.65	0.48	มากที่สุด
รวม		4.71	0.29	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$, S.D.=0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.77$, S.D.=0.42) ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อประสานงานและขอความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสนับสนุนการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.74$, S.D.=0.44) ผู้บริหารเป็นผู้นำการอภิปรายจูงใจให้คนในองค์กรเห็นคล้อยตามได้ ($\bar{X} = 4.70$, S.D.=0.46) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัด

และความสามารถ ($\bar{X}=4.68$, S.D.=0.47) และผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.65$, S.D.=0.48) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.42-0.48 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านความคิดรวบยอด

(n=76)

ข้อ	ทักษะการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านความคิดรวบยอด				
1	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจนโยบายการศึกษา ระดับชาติและสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเป็นรูปธรรม	4.74	0.44	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้	4.78	0.42	มากที่สุด
3	ผู้บริหารกำหนดขอบข่ายงานการบริหารทั้ง 4 ฝ่ายของโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	4.93	0.25	มากที่สุด
4	ผู้บริหารแต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	4.93	0.25	มากที่สุด
5	ผู้บริหารวางแผนการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของโรงเรียน	4.82	0.39	มากที่สุด
รวม		4.84	0.14	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านความคิดรวบยอด โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.84$, S.D.=0.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ผู้บริหารกำหนดขอบข่ายงานการบริหารทั้ง 4 ฝ่ายของโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ($\bar{X}=4.93$, S.D.=0.25) ผู้บริหารแต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.93$, S.D.=0.25) ผู้บริหารวางแผนการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของโรงเรียน ($\bar{X}=4.82$, S.D.=0.39) ผู้บริหารสามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้ ($\bar{X}=4.78$, S.D.=0.42) และผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจนโยบายการศึกษา ระดับชาติและสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเป็นรูปธรรม ($\bar{X}=4.74$, S.D.=0.44) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.25-0.44 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านการวินิจฉัย

(n=76)

ข้อ	ทักษะการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการวินิจฉัย				
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบสอดคล้องกัน	4.76	0.43	มากที่สุด
2	ผู้บริหารใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาของโรงเรียน	4.74	0.44	มากที่สุด
3	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา	4.72	0.45	มากที่สุด
4	ผู้บริหารใช้วิธีการระดมความคิดของครูเพื่อแก้ไขปัญหาไปด้วยกันทั้งโรงเรียน	4.63	0.48	มากที่สุด
5	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์นโยบายก่อนการทำงาน	4.75	0.43	มากที่สุด
รวม		4.72	0.27	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านการวินิจฉัย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.72$, S.D.=0.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบสอดคล้องกัน ($\bar{X}=4.76$, S.D.=0.43) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์นโยบายก่อนการทำงาน ($\bar{X}=4.75$, S.D.=0.43) ผู้บริหารใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาของโรงเรียน ($\bar{X}=4.74$, S.D.=0.44) ผู้บริหารกล้าตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X}=4.72$, S.D.=0.45) และผู้บริหารใช้วิธีการระดมความคิดของครูเพื่อแก้ไขปัญหาไปด้วยกันทั้งโรงเรียน ($\bar{X}=4.63$, S.D.=0.48) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.43-0.48 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2
ด้านนโยบาย

(n=76)

ข้อ	ทักษะการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านนโยบาย				
1	ผู้บริหารมีการระดมความคิดในการกำหนดหลักการ วิธีปฏิบัติ และแนวดำเนินงานในโรงเรียน	4.82	0.38	มากที่สุด
2	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายหรือจุดประสงค์ในการพัฒนา ศักยภาพการบริหารงานในโรงเรียนร่วมกับคณะครู และ/หรือคณะกรรมการสถานศึกษา	4.86	0.35	มากที่สุด
3	ผู้บริหารใช้วิธีการให้ครูทำงานโดยความสมัครใจ และตรงกับความสามารถกับงานในโรงเรียน	4.80	0.40	มากที่สุด
4	ผู้บริหารใช้การบริหารจัดการภายในองค์กรแบบการ มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในโรงเรียน	4.48	0.50	มาก
5	ผู้บริหารมีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพัฒนาโรงเรียนแบบการมีส่วนร่วม	4.85	0.36	มากที่สุด
รวม		4.76	0.15	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านนโยบาย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด
(\bar{X} =4.76, S.D.=0.15) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย
ดังนี้คือ ผู้บริหารตั้งเป้าหมายหรือจุดประสงค์ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารงานในโรงเรียนร่วมกับคณะ
ครูและ/หรือคณะกรรมการสถานศึกษา (\bar{X} =4.86, S.D.=0.35) ผู้บริหารมีการประชุมคณะกรรมการ
สถานศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนแบบการมีส่วนร่วม (\bar{X} =4.85, S.D.=0.36) ผู้บริหารมีการระดม
ความคิดในการกำหนดหลักการ วิธีปฏิบัติ และแนวดำเนินงานในโรงเรียน (\bar{X} =4.82, S.D.=0.38)
ผู้บริหารใช้วิธีการให้ครูทำงานโดยความสมัครใจ และตรงกับความสามารถกับงานในโรงเรียน
(\bar{X} =4.80, S.D.=0.40) และผู้บริหารใช้การบริหารจัดการภายในองค์กรแบบการมีส่วนร่วมในการ
แก้ปัญหาในโรงเรียน (\bar{X} =4.48, S.D.=0.50) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.35-0.50 มีการกระจายของ
ข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

ในการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 2 ว่าอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ที่กำหนดไว้ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม

(n=76)

ด้าน	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (Y_1)	4.47	0.50	มาก
2	มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Y_2)	4.54	0.34	มากที่สุด
3	เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Y_3)	4.25	0.36	มาก
4	ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Y_4)	4.42	0.30	มาก
5	ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Y_5)	4.57	0.34	มากที่สุด
6	แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (Y_6)	4.52	0.34	มากที่สุด
รวม (Y_{tot})		4.46	0.25	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=4.57$, S.D.=0.34) มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.34) แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.34) อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.50) ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.30) และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.36) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.30-0.50 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 มีรายละเอียดตามตารางที่ 12-17 ดังนี้

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร

(n=76)

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร				
1	บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของโรงเรียน	4.42	0.51	มาก
2	มีบรรยากาศขององค์กรที่ดี สนับสนุนการติดต่อประสานงาน และร่วมมือกันทำงาน	4.59	0.49	มากที่สุด
3	บุคลากรในองค์กรมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ และแก้ปัญหา	4.44	0.50	มาก
4	โรงเรียนมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อการปฏิบัติงาน	4.45	0.50	มาก
5	มีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนของท่านเป็นประจำ	4.47	0.50	มาก
รวม		4.47	0.50	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ มีบรรยากาศขององค์กรที่ดี สนับสนุนการติดต่อประสานงาน และร่วมมือกันทำงาน ($\bar{X}=4.59$, S.D.=0.49) มีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนของท่านเป็นประจำ ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.50) โรงเรียนมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.50) บุคลากรในองค์กรมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ และแก้ปัญหา ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.50) และบุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของโรงเรียน ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.51) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.49-0.51 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านมิวสิคส์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ

(n=76)

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านมิวสิคส์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ				
1	มีการระดมความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.69	0.46	มากที่สุด
2	วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีความแปลกใหม่ ทำทายเป็นไปได้ และเหมาะสมในการนำไปเป็นหลักในการพัฒนาโรงเรียน	4.61	0.49	มากที่สุด
3	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจในการปฏิบัติเพื่อเกิดเป็นวัฒนธรรม ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติใหม่	4.66	0.47	มากที่สุด
4	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในโรงเรียนเพื่อเกิดเป็นวัฒนธรรม ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติใหม่	4.64	0.48	มากที่สุด
5	ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นโรงเรียนของชุมชนอย่างแท้จริง	4.09	0.58	มาก
รวม		4.54	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านมิวสิคส์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D.=0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ มีการระดมความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.69$, S.D.=0.46) ผู้บริหารกล้าตัดสินใจในการปฏิบัติเพื่อเกิดเป็นวัฒนธรรม ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติใหม่ ($\bar{X} = 4.66$, S.D.=0.47) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในโรงเรียนเพื่อเกิดเป็นวัฒนธรรม ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติใหม่ ($\bar{X} = 4.64$, S.D.=0.48) วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีความแปลกใหม่ ทำทายเป็นไปได้ และเหมาะสมในการนำไปเป็นหลักในการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 4.61$, S.D.=0.49) และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นโรงเรียนของชุมชนอย่างแท้จริง ($\bar{X} = 4.09$, S.D.=0.58) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.46-0.58 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

(n=76)

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง				
1	มีการจัดวิทยากรให้ครูได้เรียนรู้งานที่แปลกใหม่ ทำทหายความสามารถของครู	4.21	0.52	มาก
2	ระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย และนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์	4.08	0.52	มาก
3	สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.24	0.54	มาก
4	โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่หลากหลาย เช่น การสัมมนา การอบรม การเขียนงานวิจัยเผยแพร่ และต่อยอดผลงานนวัตกรรมที่สร้างขึ้นสู่เครือข่ายภายนอก	4.28	0.55	มาก
5	โรงเรียนส่งเสริม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้	4.46	0.50	มาก
รวม		4.25	0.36	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ โรงเรียนส่งเสริม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้ ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.50) โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่หลากหลาย เช่น การสัมมนา การอบรม การเขียนงานวิจัยเผยแพร่ และต่อยอดผลงานนวัตกรรมที่สร้างขึ้นสู่เครือข่ายภายนอก ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.55) สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.54) มีการจัดวิทยากรให้ครูได้เรียนรู้งานที่แปลกใหม่ ทำทหายความสามารถของครู ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.52) และระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย และนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.52) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.50-0.55 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ

(n=76)

ข้อ	ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ				
1	โรงเรียนมีระบบสารสนเทศบริการข้อมูลกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง	4.25	0.43	มาก
2	ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้ครูเยี่ยมบ้านนักเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.52	0.50	มากที่สุด
3	โรงเรียนมีจุดขายโดยคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่รอบเขตบริการของโรงเรียน	4.29	0.45	มาก
4	ผู้บริหารได้เข้าร่วมประชาคมหมู่บ้าน ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียน	4.39	0.54	มาก
5	โรงเรียนจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียนทุกต้นภาคเรียน	4.65	0.48	มากที่สุด
รวม		4.42	0.30	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ โรงเรียนจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียนทุกต้นภาคเรียน ($\bar{X}=4.65$, S.D.=0.48) ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้ครูเยี่ยมบ้านนักเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.50) ผู้บริหารได้เข้าร่วมประชาคมหมู่บ้าน ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{X}=4.39$, S.D.=0.54) โรงเรียนมีจุดขายโดยคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่รอบเขตบริการของโรงเรียน ($\bar{X}=4.29$, S.D.=0.45) และโรงเรียนมีระบบสารสนเทศบริการข้อมูลกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.43) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.43-0.54 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์

(n=76)

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์				
1	โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ	4.70	0.46	มากที่สุด
2	โรงเรียนพัฒนาปรับโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม	4.63	0.48	มากที่สุด
3	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางการพัฒนาโรงเรียน	4.57	0.50	มากที่สุด
4	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน คนในองค์กรให้เกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนาโรงเรียน	4.48	0.50	มาก
5	ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมในการประสานความช่วยเหลือทุกมิติ	4.46	0.50	มาก
รวม		4.57	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D.=0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.70$, S.D.=0.46) โรงเรียนพัฒนาปรับโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม ($\bar{X} = 4.63$, S.D.=0.48) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 4.57$, S.D.=0.50) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน คนในองค์กรให้เกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 4.48$, S.D.=0.50) และผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมในการประสานความช่วยเหลือทุกมิติ ($\bar{X} = 4.46$, S.D.=0.50) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.46-0.50 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรรมรณะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม

(n=76)

ข้อ	ความเป็นองค์กรรมรณะสูงของโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม				
1	ผู้บริหารกระจายอำนาจในโรงเรียนให้เกิดงานสัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรม	4.43	0.50	มาก
2	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนตรวจสอบการทำงานเชิงคุณภาพและปริมาณ	4.46	0.50	มาก
3	การตัดสินใจคุณภาพงานในโรงเรียน ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ	4.45	0.50	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมรับการตัดสินใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.66	0.48	มากที่สุด
5	โรงเรียนหารายได้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาโดยอาศัยความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	4.61	0.53	มากที่สุด
รวม		4.52	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่าความเป็นองค์กรรมรณะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมรับการตัดสินใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.66$, S.D.=0.48) โรงเรียนหารายได้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาโดยอาศัยความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}=4.61$, S.D.=0.53) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนตรวจสอบการทำงานเชิงคุณภาพและปริมาณ ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.50) การตัดสินใจคุณภาพงานในโรงเรียน ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.50) และผู้บริหารกระจายอำนาจในโรงเรียนให้เกิดงานสัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรม ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.50) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.48-0.53 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

ผู้วิจัยวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าสหสัมพันธ์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

(n=76)

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X _{tot}	Y _{tot}
X ₁	1.00						
X ₂	0.357**	1.00					
X ₃	0.297**	0.301**	1.00				
X ₄	0.348**	0.553**	0.207*	1.00			
X ₅	0.178*	0.309**	0.524**	0.258**	1.00		
X _{tot}	0.599**	0.824**	0.573**	0.779**	0.576**	1.00	
Y _{tot}	0.387**	0.631**	0.198*	0.549**	0.301**	0.656**	1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 พบว่า ตัวแปรทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (X_{tot}) กับตัวแปรความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.656 เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปรทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.178-0.553 มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำหรับการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 3 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในภาพรวม ใช้การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (simple regression analysis) ดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot})

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Regressions	3.999	1	3.999	113.136**	0.000
Residual	5.302	150	0.035		
Total	9.300	151			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.656
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.430
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.426
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.188

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.014	0.515		1.968	0.051
ทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot})	1.147	0.108	0.656	10.637**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 19 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) เท่ากับ 0.656 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.430 หมายความว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) สามารถทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 43.00 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.426 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.188 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณศศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 1.014 + 1.147(X_{tot})$$

และวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 เป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่นำเข้ามาสมการดังแสดงในตารางที่ 20-26 ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) ดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot})

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Regressions	4.391	3	1.464	44.117**	0.000
Residual	4.910	148	0.033		
Total	9.300	151			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.687
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.472
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.461
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.182

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std.Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.521	0.464		1.123	0.263
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2)	0.373	0.063	0.438	5.969**	0.000
ทักษะด้านการวินิจัย (X_4)	0.238	0.067	0.257	3.519**	0.000
ทักษะด้านเทคนิค (X_1)	0.220	0.101	0.142	2.173*	0.031

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านการวินิจัย (X_4) และทักษะด้านเทคนิค (X_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) เท่ากับ 0.687 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.472 หมายความว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านการวินิจัย (X_4) และทักษะด้านเทคนิค (X_1) สามารถทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 47.20 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.461 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.182 ในลักษณะนี้ แสดงว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านการวินิจัย (X_4) และทักษะด้านเทคนิค (X_1) ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 0.521 + 0.373(X_2) + 0.238(X_4) + 0.220(X_1)$$

2. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (Y_1) ดังแสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (Y_1)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Regressions	3.273	2	1.636	24.799**	0.000
Residual	9.832	149	0.066		
Total	13.105	151			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.500
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.250
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.240
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.257

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.704	0.402		4.239	0.000
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2)	0.351	0.086	0.347	4.069**	0.000
ทักษะด้านการวินิจัย (X_4)	0.237	0.093	0.216	2.537*	0.012

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านการวินิจัย (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (Y_1) เท่ากับ 0.500 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.250 หมายความว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านการวินิจัย (X_4) สามารถทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผย

ระหว่างบุคลากรในองค์กร (Y_1) ได้ร้อยละ 25.00 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.240 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.257 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านการวินิจฉัย (X_4) ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 1.704 + 0.351(X_2) + 0.237(X_4)$$

3. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Y_2) ดังแสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Y_2)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Regressions	5.446	4	1.361	16.659**	0.000
Residual	12.013	147	0.082		
Total	17.459	151			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.558
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.312
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.293
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.286

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.429	0.950		1.505	0.135
ทักษะด้านการวินิจฉัย (X ₄)	0.347	0.106	0.274	3.257**	0.001
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X ₂)	0.212	0.100	0.182	2.120*	0.036
ทักษะด้านเทคนิค (X ₁)	0.348	0.159	0.163	2.186*	0.030
ทักษะด้านนโยบาย (X ₅)	0.347	0.166	0.151	2.082*	0.039

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะด้านการวินิจฉัย (X₄) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) ทักษะด้านเทคนิค (X₁) และทักษะด้านนโยบาย (X₅) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Y₂) เท่ากับ 0.558 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R²) เท่ากับ 0.312 หมายความว่า ทักษะด้านการวินิจฉัย (X₄) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) ทักษะด้านเทคนิค (X₁) และทักษะด้านนโยบาย (X₅) สามารถทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Y₂) ได้ร้อยละ 31.20 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ 0.293 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.286 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะด้านการวินิจฉัย (X₄) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X₂) ทักษะด้านเทคนิค (X₁) และทักษะด้านนโยบาย (X₅) ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Y₂) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 1.429 + 0.347(X_4) + 0.212(X_2) + 0.348(X_1) + 0.347(X_5)$$

4. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Y₃) ดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Y_3)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Regressions	7.939	2	3.970	51.521**	0.000
Residual	11.480	149	0.077		
Total	19.419	151			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.639
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.409
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.401
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.277

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.094	0.434		0.217	0.828
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2)	0.515	0.093	0.418	5.528**	0.000
ทักษะด้านการวินิจัย (X_4)	0.407	0.101	0.305	4.033**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 23 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) และทักษะด้านการวินิจัย (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Y_3) เท่ากับ 0.639 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.409 หมายความว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) และทักษะด้านการวินิจัย (X_4) สามารถทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Y_3) ได้ร้อยละ 40.90 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.401 มีความคลาดเคลื่อน

มาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.277 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) และทักษะด้านการวินิจฉัย (X_4) ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 0.094 + 0.515(X_2) + 0.407(X_4)$$

5. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Y_4) ดังแสดงในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Y_4)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Regressions	0.682	1	0.682	8.128**	0.005
Residual	12.579	150	0.084		
Total	13.261	151			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.227
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.051
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.045
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.289

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std.Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	3.332	0.382		8.722	0.000
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2)	0.231	0.081	0.227	2.851**	0.005

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 24 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Y_4) เท่ากับ 0.227 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.051 หมายความว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) สามารถทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Y_4) ได้ร้อยละ 5.10 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.045 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.289 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_4 = 3.332 + 0.231(X_2)$$

6. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านระบบโครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Y_5) ดังแสดงในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านระบบโครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Y_5)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Regressions	5.849	3	1.950	24.429**	0.000
Residual	11.812	148	0.080		
Total	17.661	151			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.575
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.331
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.318
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.282

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	2.207	0.937		2.356	0.020
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2)	0.630	0.087	0.536	7.267**	0.000
ทักษะด้านความคิดรวบยอด (X_3)	0.467	0.179	0.189	2.617**	0.010
ทักษะด้านเทคนิค (X_1)	0.343	0.158	0.160	2.175*	0.031

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (X_3) และทักษะด้านเทคนิค (X_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Y_5) เท่ากับ 0.575 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.331 หมายความว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (X_3) และทักษะด้านเทคนิค (X_1) สามารถทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Y_5) ได้ร้อยละ 33.10 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.318 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.282 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (X_3) และทักษะด้านเทคนิค (X_1) ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Y_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_5 = 2.207 + 0.630(X_2) + 0.467(X_3) + 0.343(X_1)$$

7. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (Y_6) ดังแสดงในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (Y_6)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Regressions	6.710	3	2.237	31.097**	0.000
Residual	10.645	148	0.072		
Total	17.355	151			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.622
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.387
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.374
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.268

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.795	0.683		1.164	0.246
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2)	0.468	0.092	0.402	5.080**	0.000
ทักษะด้านเทคนิค (X_1)	0.447	0.149	0.211	2.998**	0.003
ทักษะด้านการวินิจฉัย (X_4)	0.202	0.099	0.160	2.035*	0.044

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 26 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านเทคนิค (X_1) และทักษะด้านการวินิจฉัย (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (Y_6) เท่ากับ 0.622 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.387 หมายความว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านเทคนิค (X_1) และทักษะด้านการวินิจฉัย (X_4) สามารถ

ทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (Y_6) ได้ร้อยละ 38.70 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.374 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) เท่ากับ 0.268 ในลักษณะนี้แสดงว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านเทคนิค (X_1) และทักษะด้านการวินิจัย (X_4) ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (Y_6) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_6 = 0.795 + 0.468(X_2) + 0.447(X_1) + 0.202(X_4)$$

การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) สรุปผลได้ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านการวินิจัย (X_4) และทักษะด้านเทคนิค (X_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 0.521 + 0.373(X_2) + 0.238(X_4) + 0.220(X_1)$$

2. ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (Y_1) คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านการวินิจัย (X_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 1.704 + 0.351(X_2) + 0.237(X_4)$$

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Y_2) คือ ทักษะด้านการวินิจัย (X_4) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านเทคนิค (X_1) และทักษะด้านนโยบาย (X_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 1.429 + 0.347(X_4) + 0.212(X_2) + 0.348(X_1) + 0.347(X_5)$$

4. ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Y_3) คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) และทักษะด้านการวินิจฉัย (X_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 0.094 + 0.515(X_2) + 0.407(X_4)$$

5. ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Y_4) คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_4 = 3.332 + 0.231(X_2)$$

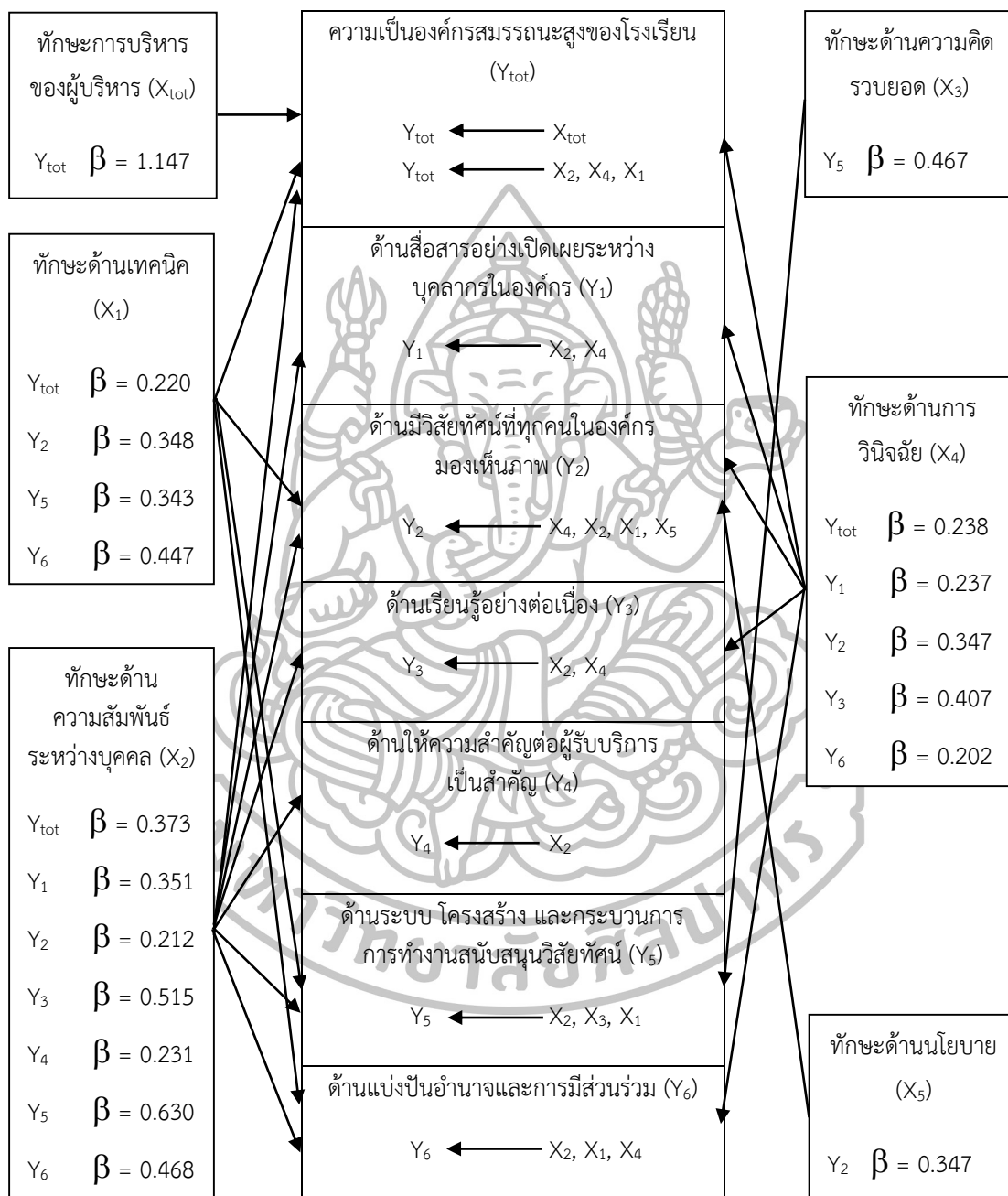
6. ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Y_5) คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (X_3) และทักษะด้านเทคนิค (X_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_5 = 2.207 + 0.630(X_2) + 0.467(X_3) + 0.343(X_1)$$

7. ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (Y_6) คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะด้านเทคนิค (X_1) และทักษะด้านการวินิจฉัย (X_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_6 = 0.795 + 0.468(X_2) + 0.447(X_1) + 0.202(X_4)$$

โดยสามารถสรุปเป็นแผนภูมิการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ได้ดังแผนภูมิที่ 5



—————> ตัวแปรที่เข้าสมการ β = สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน

แผนภูมิที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยใช้โรงเรียนที่มีการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 จำนวน 86 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 76 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 88.37 โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 2 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา หรือ ผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 1 คน 2) ครูผู้สอน จำนวน 1 คน คน รวมทั้งสิ้น 172 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2” ผลปรากฏดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านนโยบาย ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตามลำดับ

2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 แต่ละด้านพบว่า

3.1 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการวินิจฉัย และ ทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านการวินิจฉัย ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

3.3 ทักษะด้านการวินิจฉัย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะ ด้านเทคนิค และทักษะด้านนโยบาย ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กร มองเห็นภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านการวินิจฉัย ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.5 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลต่อความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.6 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประเมินศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงาน สนับสนุนวิสัยทัศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.7 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านการวินิจฉัย ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของทักษะการบริหารของผู้บริหาร และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่เคยศึกษามา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนที่มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ โรงเรียนโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน โรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 3 ระดับดีทุกมาตรฐาน โรงเรียนในฝัน โรงเรียนดีประจำตำบล และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี ผู้บริหารโรงเรียนนอกจากจะมีคุณสมบัติในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดไว้ โดยผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ผู้บริหารยังต้องมีทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุด ส่งผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลที่ดี ทำให้โรงเรียนเหล่านี้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ออกมาในรูปแบบของการได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 3 ระดับดีทุกมาตรฐาน โรงเรียนในฝัน โรงเรียนดีประจำตำบล และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี เป็นต้น ผนวกกับในปัจจุบันกำหนดว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งจะต้องมีการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียน การจัดทำและนำเสนอผลงาน มีการประเมินทักษะผู้บริหารโรงเรียนทุกๆ 6 เดือน โดยมีคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้ประเมิน เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารสูงขึ้น พัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง และชุมชน โดยมีการปรับเปลี่ยนทักษะการบริหารให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับการปฏิรูปการศึกษา โดยแสวงหาความรู้ และประสบการณ์เพิ่มเติม สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ศึกษารูปแบบการบริหารแนวใหม่ เพื่อสนองตอบกับความต้องการและบริบทของโรงเรียน เผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมบุคลากรให้เต็มศักยภาพ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้กระบวนการวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งเป็นทฤษฎีการบริหารยุคใหม่ที่จะส่งเสริมทักษะการบริหารตามหลักวิธีการที่ถูกต้อง ผลที่ได้จากการปฏิบัตินำมา

แก้ไขใหม่ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดนโยบายให้โรงเรียนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน

เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนนำไปสู่การพัฒนาโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในโรงเรียน เปิดโอกาสให้มีการประชุม เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนอย่างเป็นระบบ เกิดกระบวนการตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่โรงเรียนวางไว้ ส่งเสริมให้ใช้ความรู้ ความสามารถของงานต่างๆมากำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบแบบแผน มีการปฏิสัมพันธ์ การสั่งการ การควบคุมในโรงเรียนโดยอาศัยความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีวิธีจูงใจให้ปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารโรงเรียนพบว่าปัญหาเกิดขึ้นผู้บริหารโรงเรียนสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาบนพื้นฐานความถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารตรงตามเป้าหมาย เช่น โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทาน โรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 3 ระดับดีทุกมาตรฐาน โรงเรียนในฝัน โรงเรียนดีประจำตำบล และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี เป็นต้น

ดังนั้น ผู้ที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรพัฒนาให้มีสมรรถนะสูง คือ “ผู้บริหารโรงเรียน” ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะการบริหารมาเติมเต็มบทบาทการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพคนไทยให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จึงทำให้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

สำหรับทักษะด้านความคิดรวบยอดมีค่ามัธยฐานมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคคล และความสัมพันธ์ของงานแต่ละงาน โดยคำนึงถึงผลกระทบจากสิ่งอื่นๆที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานได้ เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีการวางระบบการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างเป็นแบบแผนภายใต้ความร่วมมือจากครูและบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่สามารถคิดถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และต้องหาวิธีแก้ไข ใช้วิธีการมอบหมายงานให้ตรงความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ปรับพฤติกรรมบุคลากรภายในองค์กรให้เป็นผู้รอบรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ เพื่อนำความสามารถของแต่ละบุคคลมาแก้ปัญหาและพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีความสมบูรณ์ เกิดการยอมรับและได้รับการช่วยเหลือ พัฒนาสถานศึกษาให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ประกอบกับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ต้องนำมาปฏิบัติมีจำนวนมาก โดยเฉพาะในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ที่ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งระบบ ปฏิรูปแนวการจัดการศึกษาโดยให้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ปฏิรูปหลักสูตรและเนื้อหาสาระ วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน ปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งหน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น และเอกชน โดยเน้นเรื่อง การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ปฏิรูประบบครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นให้มีการยกระดับสถานภาพของวิชาชีพครู การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพครู ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ในการศึกษา ปฏิรูประบบประกัน

คุณภาพการศึกษา เน้นเรื่องของการประกันคุณภาพภายในและให้มีการรับรอง และประเมินผลมาตรฐาน จากองค์กรภายนอก และปฏิรูปสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มุ่งให้มีการผลิตใช้สื่อและเทคโนโลยีในรูปแบบที่หลากหลายที่มีคุณภาพ ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีจัดการ ประสานบทบาท ภาระหน้าที่ นโยบายต่างๆ มาดำเนินการเพื่อจะนำพาโรงเรียนให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติ และศักดิ์ศรี เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์และเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัย ของวิโรจน์ ยี่ขอ พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3 ด้านความคิดรวบยอด มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ เสนาสี พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 2 ด้านความคิดรวบยอดและเทคนิควิธี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด และยังสอดคล้องกับการศึกษาของปราณีดา ฉิมมาแก้ว พบว่า ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความคิดรวบยอด มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด

2. จากผลการวิจัย พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการ การทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ สื่อสารอย่างเปิดเผย ระหว่างบุคลากรในองค์กร ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร และทนต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ 1) มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร อันจะส่งผลให้ข้อมูล ข่าวสารถูกต้อง การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกันอย่างเป็นระบบ และทำให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ 3) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งในระบบและนอกระบบ ทันทต่อเหตุการณ์โลกปัจจุบัน ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น โครงการสะเต็มศึกษา (STEM) แนวทางการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถบูรณาการความรู้ทาง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี กระบวนการทางวิศวกรรม และคณิตศาสตร์ ไปใช้ในการเชื่อมโยงและแก้ปัญหา ในชีวิตจริง รวมทั้งการพัฒนากระบวนการหรือผลผลิตใหม่ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะ แห่งศตวรรษที่ 21 TEPE Online เป็นกระบวนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบของ การเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 ที่สามารถเรียนรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลาตามความต้องการและความสนใจ ของตนเอง กิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ การพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อส่งเสริมให้เกิด การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร หรือการตอบสนองต่อนโยบายการศึกษาไทย 4.0 ในบริบทการจัด การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน จัดหลักสูตรให้ครอบคลุม

คนทุกกลุ่ม พร้อมทั้งปรับปรุงตำราให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่เปลี่ยนแปลงไป เปลี่ยนระบบการประเมินเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตร โดยเฉพาะการคิดเป็น วิเคราะห์เป็นตามทักษะในศตวรรษที่ 21 ในขณะเดียวกันต้องปรับการอบรมครูให้ตรงกับความต้องการในการนำความรู้ไปใช้ ตลอดจนให้วิทยฐานะแก่ครูสอนดีหรือครูที่สนใจเด็กเพื่อยกย่องชมเชย สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วยกัน และการอบรมพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตามภาระงาน 4) การให้ความสำคัญต่อผู้เรียน สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งให้ความสำคัญกับผู้เรียน ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการจัดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตลอดจนผู้เรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ มีหลักสูตรหรือแผนการจัดการเรียนรู้เฉพาะ (Individualized Education Program) นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พุทธศักราช 2546 การประชุมผู้ปกครองเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 5) ระบบโครงสร้างและกระบวนการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ โรงเรียนต้องมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานครอบคลุมทั้ง 4 งาน ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารงานงบประมาณและพัสดุ ซึ่งทั้ง 4 งานหลักจะต้องมีโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนพัฒนาสถานศึกษาระยะ 3 ปี โรงเรียนมีเป้าหมายการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ ได้แก่ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการประกันคุณภาพภายนอก รอบ 4 โดยปัจจุบันสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา พุทธศักราช 2559 จำนวน 4 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 4 ระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวงศึกษาธิการที่ระบุอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มาตรา 38 ประกอบกับ กฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2546 กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนการประชุมภาคี 4 ฝ่าย เพื่อให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ 6) แบ่งปันอำนาจ และการมีส่วนร่วม ตามที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล จากบทบัญญัติดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษา จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยจะมีความอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น ซึ่งสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้น ดังที่ผ่านมาได้มีแนวคิดส่งเสริมให้โรงเรียนได้มีการบริหารที่เน้นการ

กระจายอำนาจ เช่น แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการบริหารจัดการที่ดี เป็นต้น ซึ่งสถานศึกษามีการแบ่งโครงสร้างภายในตามกฎกระทรวง และเป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งสถานศึกษาจะต้องแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่ม ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับการกระจายอำนาจทางการศึกษา คือ ครอบคลุมใน 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ในสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกฎกระทรวงศึกษาธิการที่ระบุอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มาตรา 38 เพื่อให้ชุมชนเข้ามามีบทบาท อำนาจ และหน้าที่ในการบริหารตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ได้แก่ งานบริหารบุคคล งานบริหารงานงบประมาณ เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางความคิด ประสบการณ์ ที่เอื้อประโยชน์ต่อนักเรียนและชุมชน จึงทำให้ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญพิชชา โคตรชวลี พบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรพงศ์ นามนัย พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล ทั้ง 7 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

สำหรับด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ที่มีค่ามีขมิมเลขคณิตมากที่สุด อาจเป็นเพราะระบบ โครงสร้างเป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จของงานตามระเบียบว่าด้วยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตาม มาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล จากบทบัญญัติดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษา จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยจะมีความอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น ทำให้การบริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 งานโดยครูและบุคลากรทางการศึกษาประสบผลสำเร็จชัดเจน คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนช่วยในการสนับสนุนทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน โดยที่ตัวแปรทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านเทคนิคส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าทักษะผู้บริหารมีผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน จึงควรสนับสนุนทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านเทคนิค ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะการบริหารของผู้บริหารเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ ยี่ขอ ที่ศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า ทักษะการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า

3.1 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารใช้เทคนิควิธีการ ความชำนาญ การรู้จักตัวบุคคล การตัดสินใจแก้ปัญหาให้สำเร็จ ผู้บริหารมองเห็นองค์กรในภาพรวมโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ ผู้บริหารมีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีการประชุม วางแผน ร่วมกับคณะครูและบุคลากรเกี่ยวกับด้านการเรียน และพฤติกรรมของนักเรียน ในส่วนนี้ทำโรงเรียนมีผลการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาตามสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เช่น โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน โรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 3 ระดับดีทุกมาตรฐาน โรงเรียนในฝัน โรงเรียนดีประจำตำบล และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี เมื่อมีการวางแผนการทำงานร่วมกันทำให้ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน มาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งโรงเรียนมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บริหารและชุมชนทำให้สามารถตอบสนองความต้องการแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ กมลละบุตร ที่ศึกษาทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรับผิดชอบ ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ในภาพรวม

3.2 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านการวินิจฉัย ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคลในโรงเรียน ให้ครูที่มีความสามารถรับผิดชอบงานแต่ละงานให้สำเร็จ โดยใช้หลักคุณธรรมและนิติธรรม คุณวุฒิ ความสามารถเฉพาะตัว เพื่อให้โรงเรียนได้รับความพึงพอใจจากนักเรียนและชุมชน โดยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ตามพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 ซึ่งจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการตัดสินใจที่ถูกต้องในขอบเขตอำนาจและหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลที่ถูกต้องในการประชุมบุคลากรในโรงเรียน มีการยกย่อง ชมเชย หรือตักเตือนได้ในบางโอกาส ซึ่งจะส่งผลให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสตัดสินใจเป็นไปในแนวทางเดียวกับวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของฉันทนา ภูมมา ที่ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด และด้านเทคนิค ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ ด้านการใช้อาคารสถานที่

3.3 ทักษะด้านการวินิจฉัย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านนโยบาย ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนกำหนดหลักวิธีปฏิบัติ ทั้งผลกระทบและตัดสินใจหาวิธีการแก้ไข ทางด้านเทคนิค โดยใช้กระบวนการ รู้จักความสามารถของบุคลากรและสามารถนำนโยบายที่เป็นเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพจนรินทร์ เหลืองอรุณภา ที่ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ทักษะด้านการวินิจฉัยและทักษะด้านนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการหาความรู้

3.4 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านการวินิจฉัย ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสามารถมองเห็นปัญหาของตัวบุคคลในองค์กร ความแตกต่างของบุคคล เช่น ความสามารถ คุณวุฒิ วิทยุฒิ ซึ่งจะเป็้องค์ประกอบที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ตำแหน่งในองค์กร ความเชี่ยวชาญ ความเหมาะสมกับตำแหน่ง จัดกิจกรรมการอบรม ศึกษาดูงาน ฝึกประสบการณ์ ตามความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อเสริมสร้างความพอใจและมีความสุขในการทำงานเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอันจะส่งผลให้นักเรียนและชุมชนมีความสุขและพึงพอใจสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ ยี่ซอ ที่ศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3

3.5 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติภารกิจเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียนและชุมชน โดยการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้ปกครอง เช่น การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การศึกษาดูงานนอกสถานที่ในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง การเยี่ยมบ้านนักเรียน ซึ่งส่งผลให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขและมีความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฉันทนา ภูมมา ที่ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า ทักษะการบริหารด้านมนุษย และด้านความคิดรวบยอด ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ ด้านการจัดสร้างอาคารสถานที่

3.6 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิคส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงาน

สนับสนุนวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมองเห็นจุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน โดยกำหนดเป้าหมายในการบริหารงาน เช่น วิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติการประจำปี โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร การมีส่วนร่วมของชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดและประสบการณ์ และนำข้อผิดพลาดมาร่วมกันแก้ไขเพื่อความพอใจสูงสุดของบุคลากรอันจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดำรง รอดสิน ที่ศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า ทักษะด้านการเรียนการสอน และทักษะด้านความคิดรวบยอด ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2

3.7 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านการวินิจฉัย ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีอยุธยา เขต 2 ด้านแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตามที่กฎกระทรวงศึกษาธิการที่ระบุอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจนตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มาตรา 38 และพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 โดยผู้บริหารสถานศึกษา มองเห็นปัญหา กล้าตัดสินใจแก้ไข โดยอาศัยความร่วมมือทั้งบุคลากรภายในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคำนึงถึงความสามารถเฉพาะคน เพื่อประสานงานให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การขาดแคลนงบประมาณ ก็อาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนบุคลากรในองค์กร และคณะกรรมการสถานศึกษา ระดมทรัพยากรทางการศึกษา หรือความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพจนรินทร์ เหลืองอรุณภา ที่ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ทักษะด้านการวินิจฉัยและทักษะด้านนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการหาความรู้

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีอยุธยา เขต 2 จากข้อค้นพบ การวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้เสนอแนะการวิจัยไว้ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลให้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมีระดับสูงขึ้น แล้วนำ

ปัจจัยดังกล่าวมาส่งเสริมทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ส่วนทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีนโยบายส่งเสริมพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหาร เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ควรมีนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริม พัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยการจัดอบรม หรือสัมมนาผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีการต่อยอดนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น และส่งเสริมการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

3. ผู้บริหารโรงเรียนควรเข้าร่วมอบรม สัมมนา พัฒนาทักษะการบริหาร หรือการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาอย่างสูงสุด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2
3. ควรมีการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงพลังงาน, **องค์กรสมรรถนะสูง**. เข้าถึงเมื่อ 10 กันยายน 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.eppo.go.th/admin/HPO/02.html>
- กระทรวงศึกษาธิการ. **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551.
- กัลยกร หอมเพชร. “ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- เคน บลังชาร์ด. **ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต**. แปลจาก Leading at a Higher Level. แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ. กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2550.
- โครงการ PISA ประเทศไทย สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. **ผลการประเมิน PISA 2012 คณิตศาสตร์ การอ่าน และวิทยาศาสตร์ นักเรียนรู้อะไร และทำอะไรได้บ้าง**. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์, 2557.
- จรัส อติวิทยากรณ์. **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2554.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บூค พอยท์, 2551.
- _____. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: บூค พอยท์, 2553.
- จารุณี สติธย์. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2554.
- ฉันทนา ภูมมา. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- ชูไวดา มะแซ. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับกระบวนการปฏิบัติงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลา.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2554.

- ฐะปะนีย์ สระทองพรม. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- ณัฐณิชา เกตุกันทร. “ความสัมพันธ์ต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานีดำรงจนครบาลบุคคลโกล.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, 2556.
- ดารา เกษทองมา. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารจัดการของนักวิชาการศึกษากับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2553.
- ดำรง รอดสิน. “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2553.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. **ทักษะผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: จีพี ไฮเบอร์พรีนท์, 2550.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปรี้นติ้งเวิลด์, 2551.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์, 2551.
- บุญชู สุนทรศิริ. “ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.
- ปนัดดา หัสปราบ. **แนวทางการนำผลการทดสอบทางการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน**. ม.ป.ท., 2557.
- “ประกาศเรื่องแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 128, ตอนพิเศษ 152ง (14 ธันวาคม 2554): 9-12.
- ปราณีดา นิมาแก้ว. “ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554.
- ปาริชาติ กมลยะบุตร. “ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- พจนรินทร์ เหลืองอรุณภา. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

- พยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2552.
- พสุ เตชะรินทร์. **องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ. ผู้จัดการรายสัปดาห์**.ปีที่ 20 ฉบับที่ 1064, 2550.
- พัชรา อุดมผล. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1.” **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย**, 2550.
- พิสมัย สิมสีพิมพ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี.” **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี**, 2552.
- เพ็ญพิชชา โคตรชาติ. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย**, 2556.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. “องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม.” **วารสารวิทยาการจัดการ** 27,1 (มกราคม-ธันวาคม 2553): 35.
- ภูริชัย ชัยศร. “ทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านผู้บริหารตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2554.
- มานิตย์ แสนเกษม. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธนบุรี**, 2552.
- รอบรู้เสมา**. “ผู้บริหารสนทนา.” ออกอากาศทางสถานีวิทยุศึกษา FM 92MHz. พฤษภาคม 2558.
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. “การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX).” เอกสารประกอบการประชุมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (EdPEX) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 19 พฤศจิกายน 2556.
- รุสลัน แวหามะ. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา.” **วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา**, 2554.
- วชิรินทรา พัฒนกุลเดช. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 7.” **วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2555.

- วิเชียร วิทญูตม. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์, 2553.
- วิโรจน์ ยี่ขอ. “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต 3.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.
- เวียงวิวรรณ ทำทูล. “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21.” วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.
- ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล. “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2543.
- ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน. “การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนดีประจำตำบล ปีงบประมาณ 2559.” เอกสาร ประกอบการประชุมการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนดีประจำตำบล ปีงบประมาณ 2559 ณ โรงแรมอะเดรียติค พาเลซ, 18-19 กุมภาพันธ์ 2559.
- เศรษฐราณี ทรวดทรง. “ทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย. **การปฏิรูประบบราชการรอบใหม่**. เข้าถึงเมื่อ 5 สิงหาคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://nbt.prd.go.th/home.html>.
- สมบัติ วรินทร์นุวัตร. “กลยุทธ์การจัดการ (Strategy Management).” *TPA News* 13, 151 (กรกฎาคม 2552): 29-30.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขและเพิ่มเติม. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2549.
- สมศักดิ์ จินดาไทย. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2553.
- สันติ บุญภิรมย์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: บুদ্ধ พอยท์, 2552.
- สัมพันธ์ พันธุ์ฤกษ์. “การดำเนินงานเกี่ยวกับการนำผล O-NET เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการตัดสิน ผลการเรียนของผู้เรียน.” เอกสารประกอบการบรรยายการดำเนินงานเกี่ยวกับการนำผล O-NET เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการตัดสินผลการเรียนของผู้เรียน, 2556.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. **ข้อมูล สพป.อย.2.** เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.ayutthaya2.go.th>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. **ผลการประเมินคุณภาพนักเรียน ปีการศึกษา 2557.** พระนครศรีอยุธยา: ม.ป.ท., 2557.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. “การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.” รายงานการประชุมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ณ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพมหานคร, 22 กรกฎาคม 2552.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา พ.ศ. 2554.** กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2554.
- สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา.** กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2550.
- สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **คู่มือการประเมินเพื่อรับรองต้นแบบโรงเรียนในฝัน.** ม.ป.ท., ม.ป.ป.
- สุชาติ เสนาสี. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2553.
- สุนทร โคตรบรรเทา. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2554.
- สุภาพร บุญมาก. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- สุภาพร รัตน์น้อย. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- สุกัญญา นรสิงห์. “ไทยรุ่งท้าวยอาเซียน.” **มติชนสุดสัปดาห์** (13-19 กันยายน 2556): 12.

สุรพงศ์ นามนัย. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2553.

อาวุธ เหล่าคนค้ำ. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2554.

อุราภรณ์ คุณาเอก. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

ภาษาต่างประเทศ

Adegbemile, Oluwadare. “Principals Competency Needs for Effective Schools Administration In Nigeria.” **Journal of Education and Practice** 2,4 (2011): 17-18.

Barnard, Chester I. **The Function of the Executive**. Massachusetts: Harvard University Press, 1968.

Best, John W. **Research in Education**. New York: Prentice, 1970.

Blanchard, Ken. **Leading At A High-Level**. Blanchard Management Corporation, Prentice Hall Pearson Education, 2007.

Buytendijk, Frank. “Five Keys to Building High-Performance Organization.” **Business Performance Management Magazine** (February 2006): 22-23.

Carew, Don et al. **Is your organization high performing**. Accessed August 20, 2015. Available from <http://www.peursonhighered.com/sample charter /013144909.paf>

Dale, Ernest. **Management: Theory and Practice**. New York: McGraw-Hill, 1968.

De Waal, A. A. “The Characteristics of High Performance Organization.” **Business Strategy Series** 8, 3. Emerald Group Publishing 2007: 179-185.

Drake, Telbert L. and William H. Roe. **The Principalship**. 3rd ed. New York: Macmillan, 1986.

Drucker, Peter F. **Management: Tasks, Responsibility, Practices**. London: Pan Book, 1979.

Dubrin, Andrew J. **Essentials of Management**. 9th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011.

Flippo, Edwin B. **Principle of Personnel Management**. New York: McGraw-Hall, 1970.

- Griffin and Moorhead. **Organizational Behavior: Managing people and Organization**. 11th ed. Mason: Cengage South-Western, 2013.
- Griffin, Ricky W. **Management**. Boston: Houghton Mifflin, 1984.
- Halpin, Andrew. W. **Theory and Research in Administration**. New York: Mcmillan, 1966.
- Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education**. Englewood Cliff: Prentice-Hall, 1963.
- Holbeche, Linda. "HR and The High Performance Organizations." **Strategic HR Review** 5, 2 (January-February 2004): 36-40.
- Javadin, Sayed Reza Sayed., Fereshteh Amin, Maryam Tehrani and Ali Ramezani. "Studying the Relationship Between Managerial Skills and Efficiency of Bank Branches." **World Applied Sciences Journal** 11,2 (2010): 170-177.
- Johnson, Richard A. Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig. "Systems Theory and Management." **Management Science** 10, 2 (January 1964): 383.
- Jupp, Vivienne and Mark P. Younger. "A Value Model for the Public Sector." **Outlook Journal**, (February 2004): 30-32.
- Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator." **Harvard Business Review** 33, 1 (January – February 1955): 33-42.
- Koontz, Harold and Heinz Weihrich. **Essentials of Management**. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 2007.
- Krejcie and Morgan, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543.
- Lawler III, Edward E. "Creating high performance organizations." Accessed August 22, 2015. Available from <http://apj.sagepub.com/content/43/1/10>. Abstract.
- Likert, Rensis. **New Pattern of Management**. New York: McGraw – Hill Book, 1961.
- Linder, Jane C., and Jeffrey D. Brooks. "Transforming the Public Sector." **Outlook Journal** (October 2004): 56.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 6th ed. CA: Wadworth Publishing, 2007.
- Mann, Floyd C. **Leadership and Productivity**. San Francisco: Chandler Publishing. 1965. อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ, 2553.
- McClelland, David C. "Testing for competence rather than for intelligence." **American Psychologist** 28 (April 2011): 1-14.

- Miller, Lawrence M. **The High – Performance Organization – An Assessment of Virtues and Values**, อ้างอิงใน : <http://www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/paper20,2002>.
- Mostafa, Afshari, Honari Habib, Qafouri Farzad and Jabari Nahid. “Prioritizing Managerial Skills Based on Katz’s Theory in Physical Education Offices of Universities in Iran.” **World Applied Sciences Journal** 20,3 (2012): 388-394.
- Newman, William H. **Administrative action: The techniques of organization and management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1963.
- Northouse, Peter G. **Leadership: Theory and practice**. 4th ed. California: Sage Publications, 2007.
- Pettigrew, A.M. and R.Whipp. **Managing Change for Behavior Success**. Blackwell, 1991.
- Roffey Park’s, Organizations look better from the top, accessed 15 August 2015, available from <http://www.internalcommshub.com/open/news/managenda.shtml>
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, and Richard N. Osborn. **Organizational Behavior**. 9th ed. New York: John Wiley & Sons, 2007.
- Sergiovanni, Thomas J., and Robert J. Strarat, **Supervision Human Perspective**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill., 1983.
- Sergiovanni, Thomas J., and Robert J. Strarat. **Supervision Human Perspective**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill., 1983.
- Simon, Herbert A. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1965.
- Sitterly, Connie. **The Woman Manager: How to Develop Essential Skills for Success**. London: Kogan Page, 1993.
- Stoner, James A.F. **Management**. New Jersey: Prentice – Hall, 1978.
- Terry, George R. **Principles of Management**. Illinois: Richard D. Irwin, 1979.
- Tonidandel, Scott, Phillip W. Braddy, and John W. Fleenor. “Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness.” Accessed August 22, 2015. Available from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-3946&volume=27&issue=6&articleid=17047850&show=abstract>
- Vecchio, R.P., and S.H. Appelbaum. **Managing Organization Behavior** Dryden, 1995.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / 63๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวสมพร รัตมีสว่าง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ รหัสนักศึกษา 56252368 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร
สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการ
วิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



ภาคผนวก ข

หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อโรงเรียนขอตกลงเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่ ศธ 0520.203.2/ 1059



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจระเข้ไล่
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยนางสาวเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ รหัสนักศึกษา 56252368 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความ
ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2” ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา
ใคร่ขออนุมัติครุภัณฑ์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไป
ปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

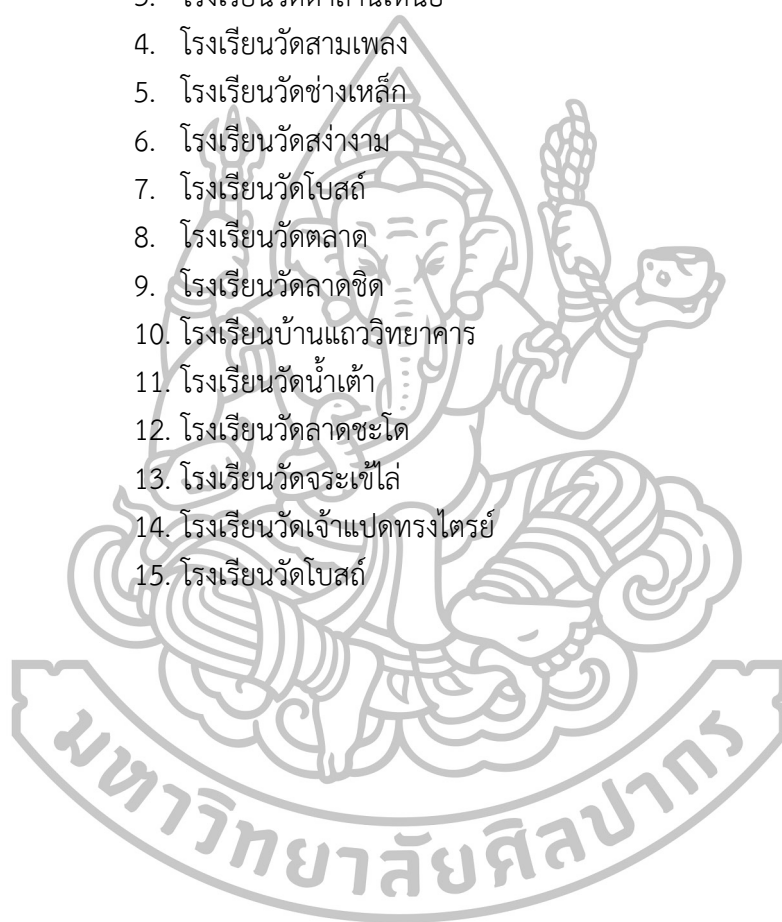
งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนขอทดลองเครื่องมือวิจัย

จำนวน 15 แห่ง คือ

1. โรงเรียนวัดพระขาว
2. โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง
3. โรงเรียนวัดตาลานเหนือ
4. โรงเรียนวัดสามเพลง
5. โรงเรียนวัดช่างเหล็ก
6. โรงเรียนวัดสว่างาม
7. โรงเรียนวัดโบสถ์
8. โรงเรียนวัดตลาด
9. โรงเรียนวัดลาดชิด
10. โรงเรียนบ้านแกววิทยาคาร
11. โรงเรียนวัดน้ำเต้า
12. โรงเรียนวัดลาดชะโด
13. โรงเรียนวัดจระเข้ไล่
14. โรงเรียนวัดเจ้าแปดทรงไตรย์
15. โรงเรียนวัดโบสถ์





Reliability Analysis – Scale (Alpha)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No1	244.13	154.189	.366	.928
No2	244.30	153.803	.296	.928
No3	244.40	152.662	.369	.928
No4	244.37	150.999	.515	.927
No5	244.27	154.754	.223	.929
No6	244.27	156.271	.087	.929
No7	244.27	151.444	.524	.927
No8	244.37	150.240	.580	.926
No9	244.37	150.309	.574	.926
No10	244.40	149.007	.674	.925
No11	244.40	158.938	-.138	.931
No12	244.50	152.810	.348	.928
No13	244.40	151.766	.443	.927
No14	244.23	151.082	.585	.926
No15	244.27	151.995	.473	.927
No16	244.37	151.482	.475	.927
No17	244.40	152.386	.391	.928
No18	244.47	153.775	.271	.928
No19	244.47	152.395	.383	.928
No20	244.47	149.568	.614	.926
No21	244.50	152.328	.387	.928
No22	244.70	150.976	.471	.927
No23	244.53	151.361	.410	.927
No24	244.30	154.079	.272	.928
No25	244.63	148.516	.481	.927

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No26	244.53	148.326	.632	.926
No27	244.47	151.844	.428	.927
No28	244.67	151.057	.523	.927
No29	244.57	153.702	.279	.928
No30	244.53	153.499	.294	.928
No31	244.30	151.734	.479	.927
No32	244.37	152.723	.370	.928
No33	244.33	152.713	.380	.928
No34	244.33	153.471	.315	.928
No35	244.83	151.040	.416	.927
No36	244.77	148.530	.705	.925
No37	244.90	150.093	.605	.926
No38	244.73	150.892	.491	.927
No39	244.73	154.547	.203	.929
No40	244.57	148.875	.595	.926
No41	244.73	152.409	.436	.927
No42	244.63	149.757	.542	.926
No43	244.67	152.437	.404	.927
No44	244.63	151.826	.388	.928
No45	244.37	154.861	.192	.929
No46	244.27	151.720	.499	.927
No47	244.37	154.930	.187	.929
No48	244.40	151.214	.488	.927
No49	244.53	153.292	.310	.928
No50	244.53	151.844	.428	.927
No51	244.60	150.248	.569	.926
No52	244.57	150.461	.545	.926

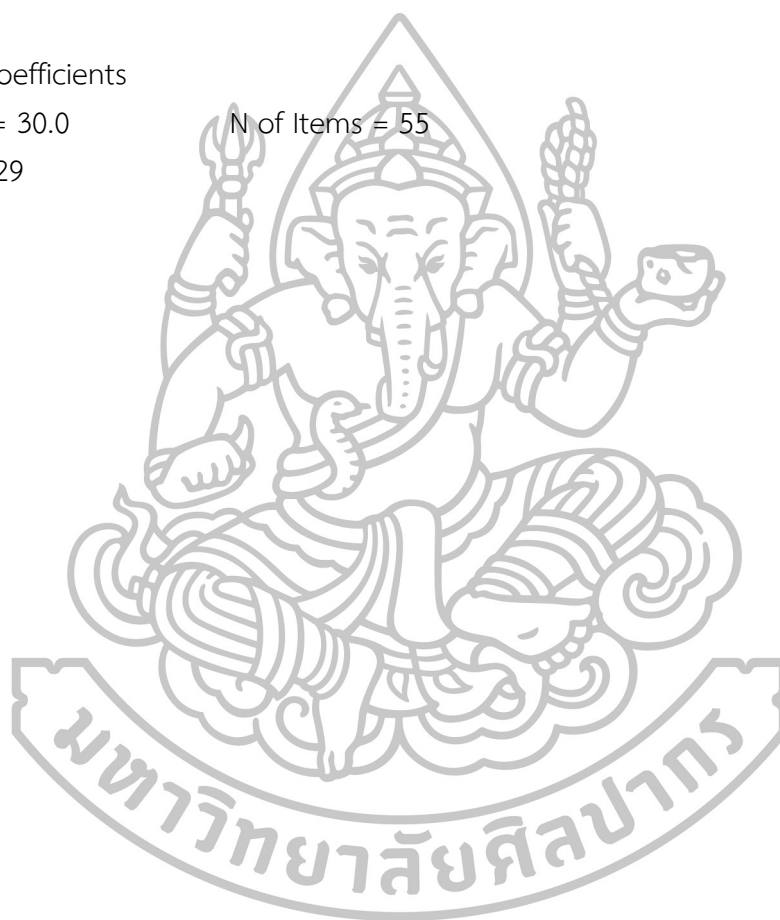
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No53	244.57	150.254	.562	.926
No54	244.33	155.264	.164	.929
No55	244.40	147.972	.668	.925

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 55

Alpha = 0.929





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.203.2 / พิเศษ



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ รหัสนักศึกษา 56252368 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2” มีความประสงค์จะขอเก็บ
รวบรวมข้อมูลจากท่าน และครูผู้สอนในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง
ตามที่ได้แจ้งข้างต้นทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วยความ
เหมาะสม สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงที่เบอร์ 08-7766-9107

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

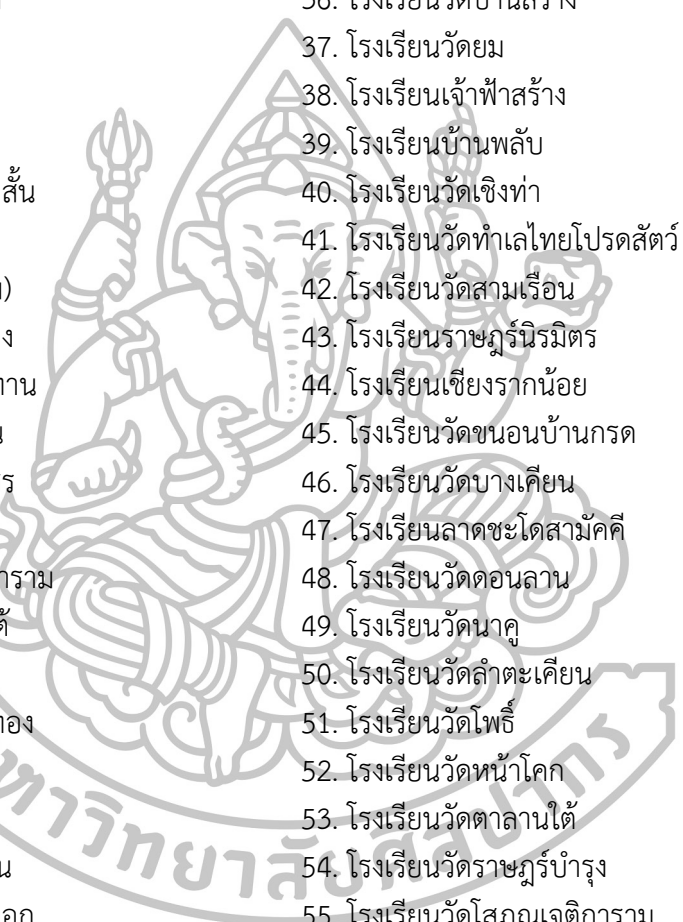
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จำนวน 86 แห่ง คือ

- 
- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| 1. โรงเรียนหงสประภาสประสิทธิ์ | 33. โรงเรียนวัดไผ่ล้อม |
| 2. โรงเรียนวัดมฤคทายวัน | 34. โรงเรียนวัดอัมพวา |
| 3. โรงเรียนวัดสนามไชย | 35. โรงเรียนวัดชุมพลนิกายาราม |
| 4. โรงเรียนวัดเทพมงคล | 36. โรงเรียนวัดบ้านสร้าง |
| 5. โรงเรียนวัดไทรน้อย | 37. โรงเรียนวัดยม |
| 5. โรงเรียนวัดกอไผ่ | 38. โรงเรียนเจ้าฟ้าสร้าง |
| 7. โรงเรียนวัดขวิด | 39. โรงเรียนบ้านพลับ |
| 3. โรงเรียนบ้านบางกระสั้น | 40. โรงเรียนวัดเชิงท่า |
| 9. โรงเรียนวัดไผ่ล้อม | 41. โรงเรียนวัดท่าเลไทยโปรตสัต์ว์ |
| 10. โรงเรียนวัดโพธิ์ (แจ่ม) | 42. โรงเรียนวัดสามเรือน |
| 11. โรงเรียนวัดบางกระทิง | 43. โรงเรียนราษฎร์นริมิตร |
| 12. โรงเรียนวัดใหม่ตำบลทาน | 44. โรงเรียนเชียงรากน้อย |
| 13. โรงเรียนวัดไทรโสภณ | 45. โรงเรียนวัดขนอนบ้านกรด |
| 14. โรงเรียนวัดนาคสโมสร | 46. โรงเรียนวัดบางเคียน |
| 15. โรงเรียนวัดตะกู | 47. โรงเรียนลาดชะโดสามัคคี |
| 16. โรงเรียนวัดอนุกุญชราราม | 48. โรงเรียนวัดดอนลาน |
| 17. โรงเรียนวัดโพธิ์แดงใต้ | 49. โรงเรียนวัดนาคู |
| 18. โรงเรียนวัดโพธิ์ | 50. โรงเรียนวัดลำตะเคียน |
| 19. โรงเรียนวัดปราสาททอง | 51. โรงเรียนวัดโพธิ์ |
| 20. โรงเรียนวัดคงษา | 52. โรงเรียนวัดหน้าโคก |
| 21. โรงเรียนวัดปิ่นแก้ว | 53. โรงเรียนวัดตาลานใต้ |
| 22. โรงเรียนวัดบางซ้ายใน | 54. โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง |
| 23. โรงเรียนวัดบางซ้ายนอก | 55. โรงเรียนวัดโสภณเจติการาม |
| 24. โรงเรียนวัดกระแซง | 56. โรงเรียนวัดลาดประทุมคงคาราม |
| 25. โรงเรียนศรีบางไทร | 57. โรงเรียนอุปถัมภ์โรจนประสิทธิ์ |
| 26. โรงเรียนบ้านเชียงรากน้อย | 58. โรงเรียนวัดบ้านแพน |
| 27. โรงเรียนวัดเชิงเลน | 59. โรงเรียนวัดกลาง |
| 28. โรงเรียนวัดไม้ตราสมาชิการาม | 60. โรงเรียนวัดคู้สลอด |
| 29. โรงเรียนวัดทางยาว | 61. โรงเรียนวัดเจ้าเจ็ดใน |
| 30. โรงเรียนวัดแก้ว | 62. โรงเรียนลาดงาววิทยาคม |
| 31. โรงเรียนวัดจุฬามณี | 63. โรงเรียนวัดหัวเวียง |
| 32. โรงเรียนวัดนกกกระจาบ | 64. วัดโพธิ์เผือก |
| 55. โรงเรียนวัดฤาไชย | 76. โรงเรียนวัดบ้านหว่า |

- | | |
|------------------------------------|---------------------------|
| 56. โรงเรียนวัดศรีโพธิ์ | 77. โรงเรียนวัดแจ้ง |
| 57. โรงเรียนวัดโคกทอง | 78. โรงเรียนวัดหน้าต่างโน |
| 58. โรงเรียนวัดอู่ตะเภา | 79. โรงเรียนคอตัน |
| 59. โรงเรียนสอนดี | 80. โรงเรียนบ้านบางกระสัน |
| 70. โรงเรียนวัดชีปะขาว | 81. โรงเรียนวัดไชยภูมิ |
| 71. โรงเรียนวัดท่าซุง | 82. โรงเรียนวัดมฤคทายวัน |
| 72. โรงเรียนวัดทางหลวง | 83. โรงเรียนวัดสุคนธาราม |
| 73. โรงเรียนลาดบัวหลวง | 84. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 2 |
| 74. โรงเรียนรุ่งวิทยาประชาอุปถัมภ์ | 85. โรงเรียนวัดหญ้าไทร |
| 75. โรงเรียนวัดบ้านอ้อ | 86. โรงเรียนวัดม่วงหวาน |





ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อความเป็นจริง

ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 1 คน และครูผู้สอนจำนวน 1 คน (ตอบคนละ 1 ฉบับ)

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร จำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 3 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 30 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์

นักศึกษาปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input checked="" type="checkbox"/> หญิง	() 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> 20-30 ปี <input checked="" type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี	() 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	() 03
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้ปฏิบัติราชการแทน <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน	() 04
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	() 05

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นผู้บริหาร) หรือผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นครู) มีทักษะการบริหารตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับของทักษะการบริหารเพียงช่องเดียว โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ทักษะการบริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ทักษะด้านเทคนิค							
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์สอดคล้องตามนโยบายการศึกษาแห่งชาติ						() 06
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการนำนวัตกรรมการบริหารมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้มีคุณภาพ						() 07
3	ผู้บริหารมีศักยภาพในการนำเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน						() 08
4	ผู้บริหารมีความรู้ ความชำนาญในเรื่องของหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้						() 09
5	ผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือเพื่อประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						() 10

ข้อ	ทักษะการบริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล							
6	ผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อประสานงานและขอความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสนับสนุนการบริหารงาน						() 11
7	ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม						() 12
8	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ						() 13
9	ผู้บริหารเป็นผู้นำการอภิปรายจุดใจให้คนในองค์กรเห็นคล้อยตามได้						() 14
10	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน						() 15
ทักษะด้านความคิดรวบยอด							
11	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจนโยบายการศึกษา ระดับชาติและสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเป็นรูปธรรม						() 16
12	ผู้บริหารสามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้						() 17
13	ผู้บริหารกำหนดขอบข่ายงานการบริหารทั้ง 4 ฝ่ายของโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม						() 18
14	ผู้บริหารแต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม						() 19
15	ผู้บริหารวางแผนการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของโรงเรียน						() 20

ข้อ	ทักษะการบริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ทักษะด้านการวินิจฉัย							
16	ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา อย่างเป็นระบบสอดคล้องกัน						() 21
17	ผู้บริหารใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพได้ อย่างเหมาะสมกับปัญหาของโรงเรียน						() 22
18	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา						() 23
19	ผู้บริหารใช้วิธีการระดมความคิดของครูเพื่อ แก้ไขปัญหาไปด้วยกันทั้งโรงเรียน						() 24
20	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์นโยบายก่อนการทำงาน						() 25
ทักษะด้านนโยบาย							
21	ผู้บริหารมีการระดมความคิดในการกำหนด หลักการ วิธีปฏิบัติ และแนวดำเนินงานใน โรงเรียน						() 26
22	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายหรือจุดประสงค์ในการ พัฒนาศักยภาพการบริหารงานในโรงเรียน ร่วมกับคณะครูและ/หรือคณะกรรมการ สถานศึกษา						() 27
23	ผู้บริหารใช้วิธีการให้ครูทำงานโดยความสมัคร ใจ และตรงกับความสามารถกับงานในโรงเรียน						() 28
24	ผู้บริหารใช้การบริหารจัดการภายในองค์กร แบบการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในโรงเรียน						() 29
25	ผู้บริหารมีการประชุมคณะกรรมการ สถานศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนแบบการมี ส่วนร่วม						() 30

ตอนที่ 3 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า โรงเรียนของท่านมีความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพียงช่องเดียว โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร							
26	บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลต่างๆของโรงเรียน						() 31
27	มีบรรยากาศขององค์กรที่ดี สนับสนุนการติดต่อประสานงาน และร่วมมือกันทำงาน						() 32
28	บุคลากรในองค์กรมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ และแก้ปัญหา						() 33
29	โรงเรียนมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อการปฏิบัติงาน						() 34
30	มีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนของท่านเป็นประจำ						() 35
มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ							
31	มีการระดมความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						() 36
32	วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีความแปลกใหม่ ทำลายเป็นไปได้และเหมาะสมในการนำไปเป็นหลักในการพัฒนาโรงเรียน						() 37

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
33	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจในการปฏิบัติเพื่อเกิดเป็นวัฒนธรรม ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติใหม่						() 38
34	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในโรงเรียนเพื่อเกิดเป็นวัฒนธรรม ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติใหม่						() 39
35	ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นโรงเรียนของชุมชนอย่างแท้จริง						() 40
เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง							
36	มีการจัดวิทยากรให้ครูได้เรียนรู้งานที่แปลกใหม่ ทำทหายความสามารถของครู						() 41
37	ระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย และนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์						() 42
38	สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ						() 43
39	มีการจัดการความรู้ที่หลากหลาย เช่น การสัมมนา การอบรม การเขียนงานวิจัยเผยแพร่ และต่อยอดผลงานนวัตกรรมที่สร้างขึ้นสู่เครือข่ายภายนอก						() 44
40	ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้						() 45

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ							
41	โรงเรียนมีระบบสารสนเทศบริการข้อมูลกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง						() 46
42	ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้ครูเยี่ยมบ้านนักเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง						() 47
43	โรงเรียนมีจุดขายโดยคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่รอบเขตบริการของโรงเรียน						() 48
44	ผู้บริหารได้เข้าร่วมประชาคมหมู่บ้านประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียน						() 49
45	โรงเรียนจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียนทุกต้นภาคเรียน						() 50
ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์							
46	โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ						() 51
47	โรงเรียนพัฒนาปรับโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม						() 52
48	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางการพัฒนาโรงเรียน						() 53
49	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน คนในองค์กรให้เกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนาโรงเรียน						() 54
50	ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมในการประสานความช่วยเหลือทุกมิติ						() 55

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม							
51	ผู้บริหารกระจายอำนาจในโรงเรียนให้เกิดงาน สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรม						() 56
52	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนตรวจสอบ การทำงานเชิงคุณภาพและปริมาณ						() 57
53	การตัดสินใจคุณภาพงานในโรงเรียน ให้ครูทุกคน มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ						() 58
54	ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมรับการตัดสินใจ ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน						() 59
55	โรงเรียนหารายได้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาโดย อาศัยความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม						() 60



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์
ที่อยู่	110/5 หมู่ 6 ตำบลพระขาว อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ที่ทำงาน	โรงเรียนวัดบ้านแพน “ศรีรัตนานุกูล” ตำบลสามก้อ อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2550	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การอาหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2556	ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2554-2558	ครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดทุ่งคอก (สุวรรณสาธุกิจ) จังหวัดสุพรรณบุรี
พ.ศ. 2558-ปัจจุบัน	ครู คศ.1 โรงเรียนวัดบ้านแพน “ศรีรัตนานุกูล” จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

