

ทักษะและคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน  
ในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตเร

SKILLS AND QUALITY MANAGEMENT OF  
SAINT PAUL DE CHARTRES SISTERS  
SCHOOLS ADMINISTRATORS

กมลวรรณ เบกะนันท์  
KAMOLWAN BHEKANAN

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2545

ISBN 974-648-845-7

ทักษะและคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน  
ในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตเร

SKILLS AND QUALITY MANAGEMENT OF  
SAINT PAUL DE CHARTRES SISTERS  
SCHOOLS ADMINISTRATORS

กมลวรรณ เกษะนันท์  
KAMOLWAN BHEKANAN

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2545

ISBN 974-648-845-7

SKILLS AND QUALITY MANAGEMENT OF  
SAINT PAUL DE CHARTRES SISTERS  
SCHOOLS ADMINISTRATORS

KAMOLWAN BHEKANAN

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION  
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2002

ISBN 974-648-845-7

COPYRIGHT 2002

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY·LADKRABANG

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ทักษะและคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหาร
นักศึกษา	โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร
รหัสประจำตัว	นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์
ปริญญา	42064139
สาขาวิชา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
พ.ศ.	การบริหารอาชีวศึกษา
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	2545
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์
	ดร.อารมณ จินดาพันธ์

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะและคุณภาพการบริหารงานโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทักษะการบริหารและคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหาร รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารแต่ละด้านกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการและงานบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จำนวน 33 โรงเรียน จำนวนผู้บริหาร 513 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับนโยบาย จำนวน 39 คน และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ จำนวน 474 คน

ผลการวิจัยในภาพรวมพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีทักษะมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทักษะทางความคิดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางมนุษย์เป็นอันดับสุดท้าย

2. ผู้บริหารระดับนโยบายซึ่งได้ประเมินตนเองและมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีทักษะในระดับมาก โดยทักษะทางมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะทางความคิด และทักษะทางเทคนิคเป็นอันดับสุดท้าย ส่วนผู้บริหารโรงเรียนระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีทักษะในระดับมากเช่นกัน และมีทักษะทางความคิดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางมนุษย์เป็นอันดับสุดท้าย

3. คุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตวร  
ด้านวิชาการและงานบุคลากรอยู่ในระดับดี ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ  
ทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางเทคนิคกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการมีความ  
สัมพันธ์กันทางบวกทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์กับทักษะทางเทคนิคสูงสุดที่ระดับ 0.576 ส่วนความ  
สัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับคุณภาพการบริหารงานบุคลากร มีความสัมพันธ์กันทางบวก  
ทุกด้านเช่นกัน และมีความสัมพันธ์สูงสุดกับทักษะทางมนุษย์ที่ระดับ 0.748 เมื่อพิจารณาความ  
สัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการและงานบุคลากร ทุกคู่มีความ  
สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Thesis Title	Skills and Quality Management of Saint Paul de Chartres Sisters Schools Administrators
Student	Miss Kamolwan Bhekanan
Student ID.	42064139
Degree	Master of Industrial Education
Programme	Vocational Administration
Year	2002
Thesis Advisor	Associate Professor Dr.Preeyaporn Wonganutrohd
Thesis Co-advisor	Dr.Arom Chindarpan

### ABSTRACT

This research emphasized the study of Skills and Quality Management of Saint Paul de Chartres Sisters Schools Administrators. The main objective of this specific research was to study Skills and Quality Management of Saint Paul de Chartres , and also to study the relationship between each Skill and Quality Management which was composed of academic and personnel quality. At this institute by examining and contemplating 513 executives , from 33 schools of Saint Paul de Chartres as the sample. Group 1 : Policy School's Executives , 39 persons. Group 2 : Operational Executives , 474 persons.

#### The results of this research :

1. Analysis of administration executives , found that Conceptual Skills had the highest average , followed by Technical Skills , and Human Skills respectively.
2. Analysis of Management Skills according to the opinions of Policy's School's Executives , found that collective of all Management Skills were very proficient. In separate analysis, Human Skills had the highest average , followed by Conceptual Skills , and Technical Skills respectively. According to the opinions of Operational Executives , analysis of all Management Skills were very properous. In

separate analysis , Conceptual Skills had the highest average , followed by Technical Skills , and Human Skills respectively.

3. Quality of academic and personnel work in Saint Paul de Chartres School were acceptably good. The outcome of relation of all Management Skills , namely Conceptual Skills , Human Skills and Technical Skills was the highest positive relation to the quality of all academic work. In separate analysis , Technical Skills had the highest positive relation to the quality of academic work at 0.576. For relation between Management Skills and Personnel quality , they had positive relation together. In separate analysis , Human Skills had the highest positive relation to personnel quality at 0.748. Considering , the relation between Skills and Quality Management which was composed of academic and personnel quality had statistical correlation at 0.01.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ อาศัยพระพรของพระเป็นเจ้า และบุคคลที่มีน้ำใจดีหลายท่าน ที่ช่วยเหลือผู้วิจัย ทั้งในด้านคำแนะนำเชิงวิชาการ กำลังใจ และคำภาวนา

ขอกราบขอบพระคุณสำหรับความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.อารมณ จินดาพันธ์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่อง และให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณอาจารย์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมทุกท่านที่ให้ความรักคำแนะนำ ความรู้ และการแบ่งปันประสบการณ์ โดยเฉพาะคุณอาจารย์ สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา พระคุณของท่านช่วยสร้างความรู้สึที่ดีงามแห่งความเป็นศิษย์และครู ทำให้ผู้วิจัยเป็นศิษย์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อย่างภาคภูมิใจ

ขอกราบขอบพระคุณ เซอร์ ฟรังซัวส์ ซีรานนท์ อธิการบดีเจ้าคณะแขวงเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร แห่งประเทศไทย ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้ประสบความสำเร็จทางการศึกษาเพิ่มขึ้น ขอขอบพระคุณ สำหรับกำลังใจและคำภาวนาอย่างท่วมท้นจากเซอร์คณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตรแห่งประเทศไทย ทุกท่าน โดยเฉพาะ เซอร์ วาเลนติน มุ่งหมาย เซอร์ มารี เซเวียร์ โรซาร์พิทักซ์ เซอร์เวโรนิกา ประราศรี และพี่น้องเซอร์บ้านเซนต์หลุยส์

ขอขอบพระคุณ บาทหลวง ดร.วิวัฒน์ แพร์สิริ ครอบครัวของผู้วิจัย เพื่อน ๆ บริหาร สจล. รุ่น 13 คณะครูโรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา เป็นพิเศษสำหรับคุณครูทิพวรรณ วัจเย็น ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ที่มีส่วนผลักดันช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์

ความสำเร็จและคุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอถวายเพื่อพระสิริมงคลแด่พระเป็นเจ้า คุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เพื่อความก้าวหน้าทางการจัดการศึกษาในประเทศไทย

กมลวรรณ แกกะนั้นนทร์

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	IX
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 ความเป็นมาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร แห่งประเทศไทย.....	9
2.2 ทักษะการบริหาร.....	13
2.3 คุณภาพการบริหารงาน.....	29
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	57

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	94
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	94
5.2 อภิปรายผล.....	101
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้.....	116
บรรณานุกรม.....	118
ภาคผนวก.....	125
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	126
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	147
ประวัติผู้เขียน.....	162

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต.....	51
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละ ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับนโยบาย.....	59
4.2 แสดงจำนวนและร้อยละ ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ.....	61
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะและอันดับที่ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต.....	63
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะและอันดับที่ของทักษะทางความคิดของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต โดยภาพรวมและจำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่ง.....	65
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะและอันดับที่ของทักษะทางมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต โดยภาพรวมและจำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่ง.....	70
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะและอันดับที่ของทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต โดยภาพรวมและจำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่ง.....	75
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของคุณภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ของคุณภาพการบริหารงานวิชาการและบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้าน.....	80
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของคุณภาพและอันดับที่ของคุณภาพงานวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต โดยภาพรวมและจำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่ง.....	81
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของคุณภาพและอันดับที่ของคุณภาพงานบุคลากร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต โดยภาพรวมและจำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่ง.....	87
4.10 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson's Product Moment ของทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน กับคุณภาพการบริหารงาน วิชาการและบุคลากร.....	93

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงโครงสร้างการบริหารงานสถานศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร.....	11
2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับระดับการบริหาร.....	27
2.3 กระบวนการบริหารบุคคล.....	39

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รากฐานที่สำคัญของการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพ เป็นคนดี คนเก่ง มีวินัย มีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม มีความสามัคคีและรักชาติ คือ ผลจากการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 2) จากข้อความดังกล่าวนี้พบว่าการศึกษาคือปัจจัยที่มีความสำคัญมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ อันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544 : 6-12) กล่าวว่า ประเทศไทยในปัจจุบันเผชิญกับปัญหาทางเศรษฐกิจ ความเสื่อมถอยทางศีลธรรมและวัฒนธรรม ความผันผวนทางการเมือง ความอ่อนด้อยและข้อจำกัดของระบบการศึกษาไทย ทำให้สมรรถนะและศักยภาพในการแข่งขันของคนไทยด้อยกว่าหลายประเทศ คุณภาพการศึกษาจึงเป็นประเด็นวิกฤตที่ต้องเร่งแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุสำคัญ ได้แก่ หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ครู สื่อและเทคโนโลยี

หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน กล่าวคือ ลักษณะการเรียนการสอนในระบบโรงเรียน ยังไม่เน้นกระบวนการให้ผู้เรียนได้พัฒนาด้านการคิดวิเคราะห์ การแสดงความคิดเห็น และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เน้นการสอนหนังสือมากกว่าสอนคน อีกทั้งโรงเรียนไม่สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ สำหรับหลักสูตรยังเป็นหลักสูตรกลางทั้งหมด แม้จะมีความพยายามให้มีหลักสูตรท้องถิ่นในสัดส่วนที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน นอกจากนี้หลักสูตรกลางที่ใช้สอนยังแบ่งขอยเป็นรายวิชาย่อยจนเกินไป ไม่เอื้อต่อการบูรณาการ ทั้งในด้านเนื้อหาสาระที่เชื่อมโยงกัน หรือการเชื่อมโยงเนื้อหาสาระกับการปฏิบัติ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับการปลูกฝังด้านคุณธรรมและจริยธรรม ไม่เอื้อให้เกิดความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนที่หลากหลายสอดคล้องตามความแตกต่างของผู้เรียน

ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง ดังพระบรมราโชวาทในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวตอนหนึ่งว่า "หน้าที่ครูมีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นหน้าที่ปลูกฝังความรู้ความคิดและจิตใจเยาวชน ผู้เป็นครูจึงจัดได้ว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากในการสร้างสรรค์บันดาลอนาคตของชาติบ้านเมือง" เมื่อพิจารณาผู้ประกอบวิชาชีพครู ปัจจุบันพบว่า สถานภาพวิชาชีพครูค่อนข้างตกต่ำ เพราะไม่มี

มาตรการส่งเสริมวิชาชีพครูให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ อีกทั้งครูไทยยังขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อเข้าสู่วิชาชีพครู และครูมีภาระงานมากเกินไป

สื่อและเทคโนโลยี ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเพียงพอและเหมาะสม โรงเรียนในชนบทห่างไกล ขาดแคลนเครื่องมือและอุปกรณ์จำเป็นหลายอย่าง ในขณะที่บางโรงเรียนมีอุปกรณ์พร้อม แต่ไม่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร

การปฏิรูปการศึกษาไทยจึงต้องปฏิรูปทั้งระบบ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 กำหนดให้รัฐมีหน้าที่จัดการศึกษาและส่งเสริมให้ทุกส่วนของสังคมมาร่วมจัดการศึกษา และกำหนดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติไว้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการศึกษา ดังนั้นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงได้เกิดขึ้น โดยทุกฝ่ายยอมรับว่าพระราชบัญญัติฉบับนี้เป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษาและเป็นเงื่อนไขของการปฏิรูปการศึกษาไทย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2544 : 1)

สถาบันการศึกษาจึงเป็นองค์หลักที่ต้องดำเนินการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่คาดหวังว่า การศึกษาไทยจะนำไปสู่ความงอกงามของบุคคลและสังคม ให้ความเสมอภาคแก่เด็กและเยาวชนไทยทุกคนที่จะได้พัฒนาตนเอง ทั้งเพื่ออนาคตของตนเองและของชาติ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544 : 18) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดระบบการบริหารให้มีคุณภาพ Robert S. Disk (อ้างใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2540 : 74-75) ได้วิจัยเกี่ยวกับหน้าที่หลักของผู้บริหาร คือ การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียน หรือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน การบริหารงานที่เกี่ยวกับชุมชนและประชาสัมพันธ์ในโรงเรียน การบริหารงานที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงินและการให้บริการ ความเจริญก้าวหน้าหรือการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร นอกเหนือจากความรู้ความสามารถแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 1) ที่กล่าวว่า "การบริหารสิ่งใดก็ตาม ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ มีความเข้าใจในสิ่งนั้น และมีทักษะในการบริหารสิ่งนั้นด้วย"

คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นคณะนักบวชมิชชันนารีที่อุทิศตนเพื่อให้บริการแก่สังคมในด้านการรักษาพยาบาลคนเจ็บ และด้านการศึกษาอบรมแก่เยาวชน ตลอดระยะเวลากว่า 1 ศตวรรษ คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ได้รับใช้สังคมไทยภายใต้จิตตารมณ์ในการดำเนินชีวิตตามพระวินัยของคณะว่า "ชื่อสัตย์ ราบเรียบ การงาน" ให้บริการทางด้าน การรักษาพยาบาลและการศึกษาแก่นักเรียนทั้งในกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค รวม 33 โรงเรียน (คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2534 : 13) ภคินีทุกคนที่ทำหน้าที่ทางด้านการศึกษาได้จัดการศึกษาสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตราที่ 6 กล่าวว่า "การจัด

การศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข" (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 5)

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในภาวะปัจจุบันอันเป็นยุคการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ชุมชน ผู้ปกครอง รวมทั้งองค์กรต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนั้น ผู้บริหารในยุคนี้ควรเป็นผู้บริหารมืออาชีพ นอกจากการมีความรู้ความสามารถแล้ว ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) และทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา แม้ว่าภาระงานในสถานศึกษาจะมีหลายด้าน แต่ภาระงานที่สำคัญในปัจจุบันควรมุ่งไปที่การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ให้ผู้สอนจัดการเรียนการสอนได้ยืดหยุ่น สอดคล้องกับวิถีชีวิต เพื่อนักเรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2544 :

1) ซึ่งสิ่งนี้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากผู้บริหารไม่พัฒนางานบุคลากร เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและมีความพอใจในอาชีพ อุทิศตนในการเป็นครูอย่างแท้จริงแล้ว ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาทักษะและคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ปอ. เดอ ชาร์ตอร์ เพื่อนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ปอ. เดอ ชาร์ตอร์ ให้สามารถจัดการศึกษาในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและการศึกษาของชาติตลอดไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ปอ. เดอ ชาร์ตอร์
2. เพื่อศึกษาคุณภาพการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ปอ. เดอ ชาร์ตอร์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะกับคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ปอ. เดอ ชาร์ตอร์

### 1.3 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทักษะการบริหารของ Robert L. Katz. (1955 : 33-41) ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย และทักษะทางเทคนิค อันเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี และในยุคปัจจุบันที่อยู่ในยุคปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการเรียนการสอน อีกทั้งผู้ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่สนับสนุนให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จคือ ครู ซึ่งเป็นบุคลากรในโรงเรียนที่มีบทบาทมาก ผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารของโรงเรียนเห็นว่าหัวใจสำคัญของโรงเรียนคือการศึกษาของผู้เรียน และครูเป็นผู้ที่ช่วยสร้าง ช่วยสนับสนุนให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จ ครูจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่านักเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาคุณภาพการบริหารงาน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ งานวิชาการและงานบุคลากร

งานวิชาการ ผู้วิจัยศึกษาตามเกณฑ์ประเมินเพื่อการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเอกชน บัณฑิตที่ 2 (อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2541 : 35 – 38) ซึ่งแบ่งงานออกเป็น 3 งาน ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร
2. การกิจกรรมการเรียนการสอน
3. การวัดและประเมินผล

ส่วนงานบุคลากร ผู้วิจัยศึกษาตามแนวคิดของ Casio (1989 : 46-50) ที่กล่าวถึงการบริหารบุคลากร ดังนี้

1. การแสวงหาบุคลากร
2. การคัดเลือกบุคลากร
3. การทำนุบำรุงรักษา
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยได้พัฒนาและปรับปรุงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1.3.1 ทักษะการบริหารตามทฤษฎี 3 ทักษะ ของ Robert L. Katz. (1955 : 38-42 )

1. ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills)
2. ทักษะทางมนุษย (Human Skills)
3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)

1.3.2 ขอบเขตคุณภาพการบริหารงาน ดังนี้

1. คุณภาพงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอน และ การวัดและประเมินผล
2. คุณภาพงานบุคลากร ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร

#### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทักษะการบริหาร คุณภาพการบริหารงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะกับคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ เขตปอล เดอ ชาร์ต ในปีการศึกษา 2544

##### 1.4.1 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เขตปอล เดอ ชาร์ต จำนวน 33 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 966 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ อธิการบดี ครูใหญ่ จำนวน 39 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด หัวหน้าสายระดับชั้น จำนวน 927 คน

1.4.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เขตปอล เดอ ชาร์ต จำนวน 33 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 513 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับนโยบาย เก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด จำนวน 39 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตาราง Yamane (อ้างใน ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 : 298) จากประชากร 927 คน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 474 คน และใช้วิธีเทียบสัดส่วนจากจำนวนประชากรของแต่ละโรงเรียนทุกโรงเรียน

### 1.4.2 ตัวแปรที่ศึกษา

จากวัตถุประสงค์ที่ 1 และ 2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อทักษะ และคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเขตปออล เดอ ชาร์ต

1.4.1.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย สถานภาพโดยตำแหน่ง แบ่งออกเป็น ผู้บริหารระดับนโยบาย และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

1.4.1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเขตปออล เดอ ชาร์ต แบ่งออกเป็น ทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางเทคนิค

2) คุณภาพการบริหารงาน ประกอบด้วย งานวิชาการและงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเขตปออล เดอ ชาร์ต

จากวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะกับคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายเขตปออล เดอ ชาร์ต

1.4.1.3 ตัวแปรต้น ได้แก่ ทักษะการบริหาร ประกอบด้วย ทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางเทคนิค

1.4.1.4 ตัวแปรตาม ได้แก่ คุณภาพการบริหารงาน ประกอบด้วย งานวิชาการและงานบุคลากร

## 1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คำศัพท์บางคำในความหมายและขอบเขตจำกัด ดังนี้

1.5.1 ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพแบ่งออกเป็น 3 ทักษะ ดังนี้

1.5.1.1 ทักษะทางความคิด หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความซับซ้อนขององค์กร ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร ความสามารถในการเข้าใจโครงสร้างของงาน ระบบการบริหารโรงเรียน ภารกิจและนโยบายการจัดการศึกษา ความสามารถในการเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของส่วนใดส่วนหนึ่งที่มีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ

1.5.1.2 ทักษะทางมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานกับคน การใช้คนเพื่อปฏิบัติการกิจ ความสามารถในการประสานงาน การจูงใจสมาชิกของหน่วยงาน การเสริมสร้างความร่วมมือของทีมงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.5.1.3 ทักษะทางเทคนิค หมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการเทคนิค เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.2 คุณภาพการบริหารงาน หมายถึงผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในทุกๆด้านขององค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อให้ผลของงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่ต้นสังกัดกำหนด การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะคุณภาพงานวิชาการและคุณภาพงานบุคลากร ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยให้ความหมายไว้ดังนี้

1.5.2.1 คุณภาพงานวิชาการ หมายถึง ผลที่เกิดจากการบริหารงานวิชาการในด้านต่างๆ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการวัดและประเมินผล

1.5.2.2 คุณภาพงานบุคลากร หมายถึง ผลที่เกิดจากการบริหารงานบุคลากรในด้านต่างๆ ประกอบด้วย ความสามารถในการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร

1.5.3 ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณิศรโปล เดอ ชาร์ต หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโรงเรียน แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

1.5.3.1 ผู้บริหารระดับนโยบาย หมายถึง ผู้ที่รับตำแหน่งอธิการบดี หรือผู้จัดการ หรือ ครูใหญ่

1.5.3.2 ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ หมายถึง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด และหัวหน้าสายระดับชั้น

1.5.4 โรงเรียนในเครือคณิศรโปล เดอ ชาร์ต หมายถึง โรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นนักบวชของคณะคณิศรโปล เดอ ชาร์ต จำนวน 33 โรงเรียน

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ทักษะและคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

- 2.1 ความเป็นมาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร แห่งประเทศไทย
  - 2.1.1 การบริหารงานโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร
  - 2.1.2 ปรัชญาการศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร
  - 2.1.3 วัตถุประสงค์ด้านการศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร
  - 2.1.4 นโยบายด้านการศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร
- 2.2 ทักษะการบริหาร
  - 2.2.1 ทักษะทางความคิด
  - 2.2.2 ทักษะทางมนุษย
  - 2.2.3 ทักษะทางเทคนิค
  - 2.2.4 ระดับความต้องการทักษะของผู้บริหารระดับต่างๆ
- 2.3 คุณภาพการบริหารงาน
  - 2.3.1 การบริหารงานวิชาการ
  - 2.3.2 การบริหารงานบุคลากร
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 ความเป็นมาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร แห่งประเทศไทย

คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นนักบวชหญิงในศาสนาคริสต์ นิกายโรมันคาทอลิก ถือกำเนิดที่เมืองชาร์ตร (Chartres) ประเทศฝรั่งเศส เมื่อปี พ.ศ. 2239 โดยบาทหลวงหลุยส์ โชเวต์ เจ้าอาวาสวัดเลอเวสวิลล์ ลา เซอนาร์ต และมาดามัวแซล มารี-อานน์ เดอ ดีญี คณะได้ดำเนินงานตามพระพรพิเศษ 2 ประการคือ การศึกษากับการรักษาพยาบาล และงานเมตตาสงเคราะห์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในดินแดนทุรกันดารและห่างไกล

พื้นฐานจิตตารมณ์ของภคินีเซนต์ปอล มาจากจิตตารมณ์ของนักบุญเปาโล กล่าวคือ มีพระคริสต์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งแสดงออกด้วยความรักอย่างลึกซึ้งในองค์พระคริสต์ ใส่ใจอย่างร้อนรนในพระวรสารของพระองค์ (คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2534 : 5) คณะได้รับการกำหนดให้อุทิศชีวิตเพื่อการศึกษา การรักษาพยาบาลผู้เจ็บป่วยและคนยากไร้ ภคินีจึงพร้อมเสมอที่จะประกอบกิจกรรมทุกรูปแบบ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติในภาระหน้าที่ดังกล่าว (คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2531 : 19)

สายอรุณ ผิวเกลี้ยง (2538 : 25) กล่าวว่า การดำเนินชีวิตของสมาชิกในคณะยึดมั่นในคติพจน์ 3 ประการคือ ซื่อสัตย์ (Regularite) ราบเรียบ (Simplicite) และการงาน (Travail) ซึ่งคำว่า "ซื่อสัตย์" หมายถึง ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น ความซื่อสัตย์ต่อคณะ และความซื่อสัตย์ต่อองค์พระผู้เป็นเจ้า ส่วนคำว่า "ราบเรียบ" หมายถึง ความสุภาพเรียบง่าย ยอมรับตนเองและผู้อื่น ส่วนคำว่า "การงาน" หมายถึง การทำงานด้วยน้ำพักน้ำแรงของตนเอง ซึ่งคติพจน์ประจำชีวิตของคณะนี้จะออกมาในรูปของการเจริญชีวิตด้วยเมตตาธรรม ตามที่พระวินัยเขียนไว้ว่า ภคินีดำเนินชีวิตและปฏิบัติหน้าที่ด้วยเมตตาธรรม โดยไม่ใจแคบและแข็งกระด้าง (คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2531 : 77)

ภายใต้พันธกิจแห่งเมตตาธรรมนี้เอง คณะจึงได้แพร่ขยายออกไปทั่วโลก และในปี พ.ศ. 2441 ตรงกับรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระสังฆราชหลุยส์ เวย์ ได้ขอภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มาทำงานด้านการรักษาพยาบาลที่โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ มีภคินีรุ่นแรกเดินทางมาถึงประเทศไทย จำนวน 7 คน นับเป็นจุดเริ่มต้นการทำงานของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร แห่งประเทศไทย

คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร (2534 : 78) ได้กล่าวถึงการก่อตั้งโรงเรียนแห่งแรกในประเทศไทยว่า เมื่อ พ.ศ. 2447 แมรี แซงต์ซาเวียร์ ได้รับการแต่งตั้งจากแขวงไซ่ง่อน ให้เป็นผู้ดูแลกิจการคณะในประเทศไทย บาทหลวง กอลอมเบต์ นักบวชคณะมิสซังต่างประเทศแห่งกรุงปารีส มี

ความต้องการให้ภคินีมาช่วยสอนเด็กยากจนและดูแลเด็กกำพร้า จึงได้ขอภคินีมาดูแลโรงเรียน อัสสัมชัญคอนเวนต์ ซึ่งเป็นโรงเรียนคาทอลิกหญิงแห่งแรก ภคินีสอนภาษาต่างประเทศ การดนตรี การเย็บปัก และทำงานด้านการศึกษาอบรมให้แก่เยาวชนทุกระดับโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทาง ศาสนา ฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ เป็นเวลามากกว่า 100 ปี ที่คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ทำงานในประเทศไทย ปัจจุบันมีโรงเรียนในความรับผิดชอบจำนวนทั้งสิ้น 33 โรงเรียน ใน 20 จังหวัด ทั่วประเทศ มีจำนวนครู 3,177 คน จำนวนนักเรียน 65,868 คน (สถิติจำนวนบุคลากรโรงเรียน ปี พ.ศ. 2544)

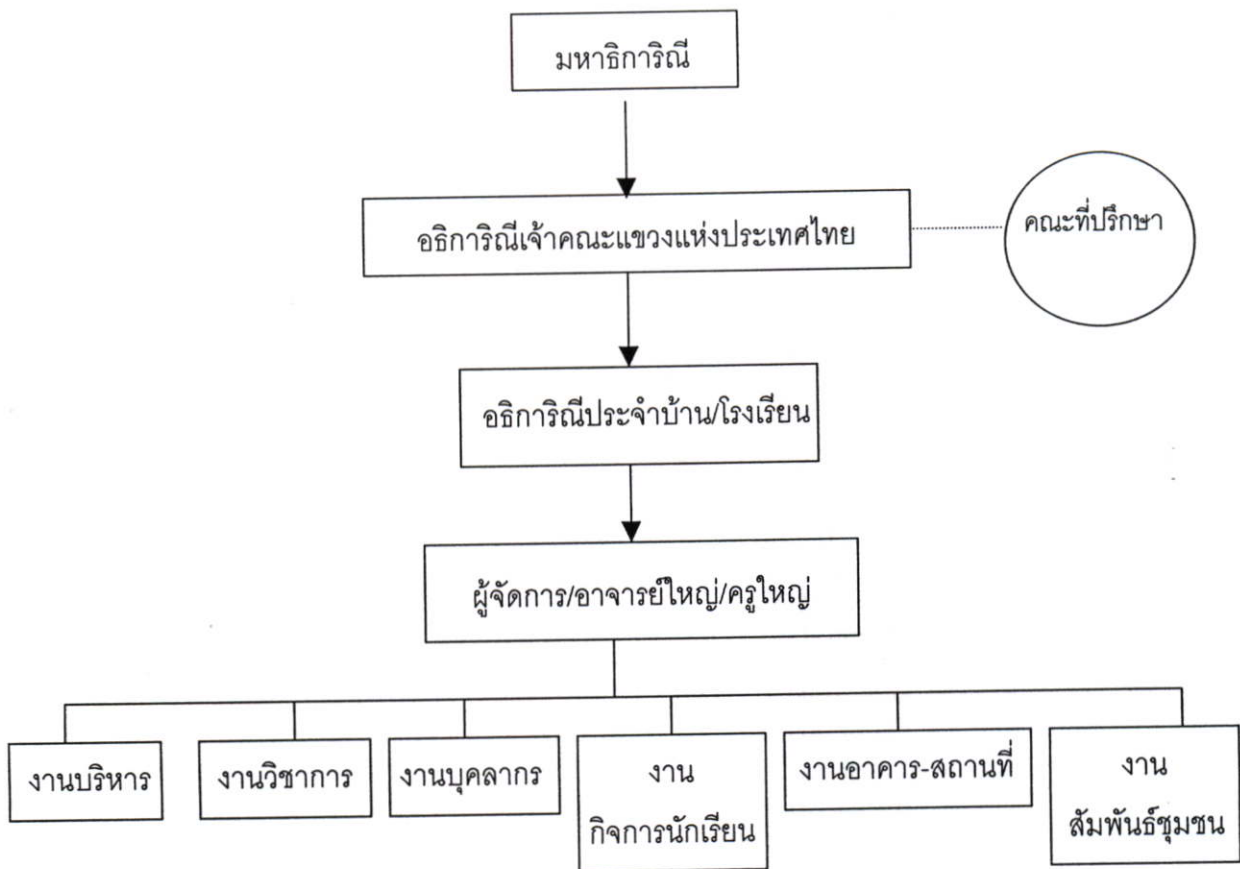
### 2.1.1 การบริหารงานของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร

คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ดำเนินการบริหารงานโรงเรียนใน 2 ลักษณะคือ โรงเรียนที่ สังกัดมูลนิธิการศึกษาของคณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร และโรงเรียนที่สังกัดสังฆมณฑล หมายถึง โรงเรียนของสังฆมณฑลที่มีพระสังฆราชเป็นประมุข ได้ขอให้ภคินีเข้าไปช่วยดำเนินการบริหาร

สายอรุณ ผิวเกลี้ยง (2538 : 180) กล่าวว่า การบริหารงานของโรงเรียนในเครือคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ยึดนโยบายหลักด้านการจัดการศึกษาของคณะเป็นบรรทัดฐาน แต่ในด้านการ ปฏิบัติ ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ตามความเหมาะสมตามสถานภาพของโรงเรียน พื้นฐานของนัก เรียนและผู้ปกครอง และความต้องการท้องถิ่นโดยผู้บริหารทุกโรงเรียนของคณะจะมีการประชุมร่วมกัน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อปรึกษาหารือ และวางนโยบายการจัดการศึกษาร่วมกัน ทุกโรงเรียนจะร่วม ใจในการจัดกิจกรรมร่วมกัน เช่น การจัดทำข้อสอบร่วมกลุ่มคอนเวนต์ การสัมมนาบุคลากรในโรงเรียน ทางด้านวิชาการร่วมกัน โดยทางศูนย์กลางของคณะจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

ในการบริหารงานของแต่ละโรงเรียน มีการแบ่งสายงานเป็นหมวดเป็นฝ่าย โดยมีหัวหน้า หมวดและหัวหน้าฝ่าย ผู้บริหารจะมอบอำนาจให้หัวหน้าหมวดและหัวหน้าฝ่ายสามารถกำหนดโครง งาน แผนงานในฝ่ายของตนเอง ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ชี้แนะและเป็นที่ปรึกษา รับฟังเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เพื่อจะได้หาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อการพัฒนา

ดังนั้น แต่ละโรงเรียนจึงมีแผนภูมิโครงสร้างการบริหารที่มีลักษณะการปฏิบัติคล้ายกัน ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาของคณะกคินิเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต

### 2.1.2 ปรัชญาการศึกษาของคณะกคินิเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต

การศึกษาของโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต คือ การให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าถึง สัจธรรมอันสูงส่งแห่งความเป็นมนุษย์ ด้วยการดำเนินชีวิตอย่างมีระเบียบวินัย สุขภาพเรียบง่าย และ เปี่ยมด้วยเมตตาธรรม มีเจตนารมณ์แน่วแน่ ที่จะศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ ประกอบหน้าที่ การงานซึ่งตนเองรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งเรียนรู้ที่จะรักษาสุขภาพพลานามัยของตน เพื่อให้ร่างกายและจิตใจอยู่ในสภาวะที่จะประพุดติและปฏิบัติการกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี

### 2.1.3 วัตถุประสงค์ด้านการศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร

1. เพื่อสร้างนักเรียนให้เป็นคนศรัทธาในศาสนาและยึดมั่นในหลักธรรม มีจิตตารมณ์แห่งพระวรสาร เพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรมและจริยธรรม มีค่านิยมที่ถูกต้อง มีความเข้าใจและซาบซึ้งในคุณค่าของวัฒนธรรม
2. เพื่อให้นักเรียนรู้จักดำเนินชีวิตในโลกแห่งความจริง ยอมรับตัวเองและยอมรับผู้อื่น ดำรงชีวิตอย่างเรียบง่าย มีวินัย
3. เพื่อสร้างนักเรียนให้เป็นคนมุ่งมั่นที่จะประกอบสัมมาอาชีพ รักการทำงาน ขยันขันแข็ง รู้จักทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อสร้างนักเรียนให้มีความรับผิดชอบต่อตัวเองและสังคม รู้จักการแบ่งปันให้ผู้อื่น ด้วยความรักและเสียสละ
5. เพื่อสร้างนักเรียนให้มีความสามารถในการคิด การวิเคราะห์ ประยุกต์ ริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนและดำรงชีพในอนาคต
6. เพื่อเสริมสร้างให้นักเรียนเป็นผู้มีพลานามัยที่สมบูรณ์

### 2.1.4 นโยบายด้านการศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร

เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ข้างต้น โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีนโยบายที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาของเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ต้องเป็นการศึกษาเพื่อคุณภาพชีวิต โดยเน้นให้ผู้เรียนศรัทธาในศาสนา มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถคิดแก้ไขปัญหาด้วยสันติวิธี มีสติ เหตุผล และความซุขุมรอบคอบ รักและซาบซึ้งในคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม และมรดกของชาติ
2. การศึกษา เน้นให้นักเรียนรู้จักตัวของตัวเอง รู้จักเข้าใจผู้อื่น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีวินัย มีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจและพยายามช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา เศรษฐกิจและสังคม และพร้อมที่จะร่วมมือในกิจกรรมทั้งทางด้านการศึกษาและด้านอื่นๆ อันจะอำนวยประโยชน์แก่ปวงชน
3. การศึกษา ต้องเป็นการศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ พื้นฐานในการดำรงชีวิตและในการประกอบอาชีพ สามารถพึ่งตนเอง และในการประกอบอาชีพ สามารถพึ่งตนเอง และดำรงชีวิตอย่างมีความสุข เป็นพลเมืองดีภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข เป็นผู้ที่มีความมั่งคั่ง ขยันหมั่นเพียร อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งมั่นที่ประกอบอาชีพสุจริต

4. การศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรักและความกตัญญูต่อสถาบันของตน สามารถนึกกำลังรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น รู้จักปรับตัว เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ให้และผู้เสียสละ เพื่อความเจริญของส่วนรวม

5. การศึกษาเน้นการฝึกสังเกต พิจารณา ใฝ่ความรู้และค้นคว้าหาเหตุผล ส่งเสริมด้านจินตนาการ การเสริมสร้างปัญญาความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ เน้นกระบวนการเรียนรู้แบบวิทยาศาสตร์ และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อการพัฒนาประเทศและการรักษาคุณภาพของสิ่งแวดล้อม

6. การศึกษา ต้องช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ถูกต้องเกี่ยวกับโภชนาการ การกีฬา การออกกำลังกาย การพักผ่อน การใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ มีสุขนิสัยที่ถูกต้องเพื่อประโยชน์ของส่วนตัวและส่วนรวม

## 2.2 ทักษะการบริหาร

ทักษะการบริหารงาน เป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารงานทุกระดับและทุกองค์การ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารงาน ดังนี้

เกศนา พันทาเดช (2543 : 34) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น มิใช่จะเป็นกันได้ง่ายๆ การที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการคือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิด ซึ่งอาจฝึกฝนขึ้นมาได้มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือมีมาโดยกำเนิด

Katz (1955 : 60 –61) ได้กล่าวว่า ทักษะเป็นความสามารถที่พัฒนาขึ้นได้ ไม่จำเป็นต้องมีทักษะที่มีมาแต่กำเนิดและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัวและทักษะการบริหารงานควรมี 3 ด้านได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิด

วินัย เกษมเศรษฐ (2521 : 47 – 56) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถ ต้องมีทั้งความรู้และทักษะ ถ้ามีความรู้อย่างเดียวก็มีความสามารถได้แคบออก หรือมีทักษะอย่างเดียวก็มีความสามารถได้แคบรับใช้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความรู้และทักษะ

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 68 – 69) มีความคิดเห็นว่า ทักษะในการด้านกลวิธีการทำงาน ทักษะในด้านความคิด และทักษะทางมนุษย์เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารงานให้ราบรื่น และผู้บริหารควรสร้างทักษะเหล่านี้ให้เป็นสมบัติประจำตัว

วิจิตร ศรีสอาน (2536 : 6 – 7) ได้กล่าวถึงหลักและระบบการบริหารการศึกษาว่าผู้บริหารควรมีทักษะในการบริหารดังนี้

1. การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผลของการทำงานร่วมกัน

2. ร่วมมือกันทำกิจกรรม จะทำให้กิจการงานมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้บริหารควรสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน

4. ผู้บริหารควรมีทักษะการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม เพราะการกระทำ

กิจกรรมใด ๆ ที่ต้องใช้คนหลายคนร่วมกันทำ หากจะให้บังเกิดผลดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการบริหารงานที่ดี ผู้บริหารที่มีความสำเร็จ คือผู้ที่สามารถประยุกต์เอาศาสตร์การบริหารไปใช้ได้อย่างมีศิลปะ

จากผลการวิเคราะห์ภารกิจของการบริหารที่ผู้จัดการการศึกษาจะต้องรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารมีภารกิจสำคัญหลายด้านต้องทำงานกับสิ่งของและทำงานกับคน จะต้องเกี่ยวข้องกับทั้งกิจการภายในและภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารจึงเป็นศูนย์กลางของกิจกรรม การที่ผู้บริหารการศึกษาจะกระทำภารกิจได้ตามเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตของภารกิจเป็นอย่างดี ในการบริหารการศึกษา หน่วยงานบริหารที่สำคัญที่สุดคือโรงเรียน เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีลักษณะเบ็ดเสร็จในตัว และเป็นหน่วยที่ก่อให้เกิดผลทางการศึกษาโดยตรง ผู้บริหารโรงเรียนระดับสูง ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการ ครูใหญ่ หรือหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จึงเป็นผู้ที่ต้องมีความรู้และความสามารถควบคู่กับทักษะทั้ง 3 ด้าน

### 2.2.1 ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills)

Katz (1955 : 60 –61) กล่าวว่า ทักษะทางความคิด หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในองค์การได้อย่างชัดเจน และสามารถเข้าใจว่า ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งจะก่อผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างไร

Harris (1963 : 16) ได้เสนอรายละเอียดของทักษะทางความคิดว่า ทักษะทางความคิดประกอบด้วย

1. การมองเห็นภาพจนโดยส่วนรวม (Visualizing)
2. การวิเคราะห์ (Analyzing)
3. การรู้จักสังเคราะห์ (Synthesizing)
4. การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (Criticizing)
5. การรู้จักใช้คำถาม (Questioning)

Paisey (1981 : 96) แสดงทัศนะต่อทักษะทางความคิด ว่าเป็นความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างดี โดยเข้าใจรายละเอียดของเรื่องนั้นทั้งหมดและยังสามารถเข้าใจอีกว่าเรื่องดังกล่าวเกี่ยวข้องกับเรื่องอื่นอย่างไร

Sergiovanni and Starratt (1979 : 25) แสดงความเห็นว่ทักษะทางความคิด หมายถึงความสามารถของผู้บริหารที่มองเห็นทัศนวิสัยของโรงเรียน เห็นความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับส่วนอื่น ๆ เช่น ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เห็นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ในโรงเรียน ตัวอย่างเช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ การจัดการศึกษา การบริหารบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และอื่น ๆ

Drake and Roe (1986:29 - 30) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ทักษะทางความรู้ ความคิดว่า

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความคิด มีสติปัญญา และมีวิสัยทัศน์ ซึ่งทักษะทางด้านนี้เป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร ทักษะทางความคิดเป็นความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กร และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่ง จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

Koontz and Wehrich (1990 : 6) ได้กล่าวว่า ทักษะทางความคิดเป็นความสามารถในการมองเห็นองค์กรในภาพรวมว่าประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ และเข้าใจถึงการพึ่งพาอาศัยระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ เมื่อมีส่วนใดส่วนหนึ่งเปลี่ยนแปลง จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ

วินัย เกษมเศรษฐ (2521 : 47 - 56) กล่าวว่าทักษะในการสร้างความคิด (Speculative - Creative Skills) เป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถทำให้องค์กรปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์และมีบริการที่สนองความต้องการได้

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 68-69) กล่าวถึงทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านทักษะทางความคิด คือ การเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเข้าใจและมองเห็นแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้มิสยตาไกลพอที่จะหยั่งรู้ถึงผลกระทบต่อการทำงานในโรงเรียนหรือองค์กรที่ตนเป็นผู้บริหาร

เมธี ปิลันธนานนท์ (2527 : 68) ได้กล่าวถึงทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดในงานไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในปรัชญา และโครงสร้างของการบริหารการศึกษา

2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอาชีวศึกษา
3. เข้าใจบทบาทของตนเองและผู้ร่วมงาน
4. เป็นผู้ที่มีแนวคิดที่เป็นเหตุเป็นผล
5. มีความรอบรู้ในวิชาการต่าง ๆ ทั่วไป
6. เป็นผู้ที่เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี
7. มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา
8. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการของสถานศึกษา
9. เข้าใจเรื่องการวางแผนเป็นอย่างดี
10. รู้จักวิเคราะห์ วิจัย สังเคราะห์และวิพากษ์วิจารณ์
11. มีวิสัยทัศน์ในการบริหารกว้างไกล

บรรจง ชูสกุลชาติ (2529 : 8) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Robert L. Katz ที่ได้เสนอทักษะของผู้บริหารทางความคิด ดังนี้ ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจงานต่าง ๆ ในองค์การว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างไร และถ้าจะมีอะไรเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่ง ก็จะทำให้กระทบหรือมีผลต่อสิ่งใดบ้าง เช่น ผลต่อบุคคล การสื่อสาร การเมือง สังคมและเศรษฐกิจของชาติทั้งหมด เมื่อมีความเข้าใจในด้านกรอบความคิดทั้งหมดแล้ว ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติตนให้เกิดความก้าวหน้า และเกิดสวัสดิภาพต่อส่วนรวมขององค์กร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 17 – 18) ได้จำแนกรายละเอียดของทักษะที่ผู้บริหารควรจะต้องมีไว้ ดังนี้ ทักษะทางความคิด ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารควรรู้จักการกำหนดนโยบาย จุดประสงค์และขอบเขตของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์งานของตนและของผู้อื่นได้
3. ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติและรู้ว่าหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. ผู้บริหารจะต้องรู้จักวินิจฉัยว่าถ้าเปลี่ยนแปลงระบบหน่วยงานย่อยหนึ่งหน่วยใดแล้ว จะมีผลกระทบอย่างไรบ้างต่อหน่วยงานย่อยอื่น ๆ
5. ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง
6. ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงความต้องการทางการศึกษามหาวิทยาลัยของชุมชน

7. ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาของชาติทุกระดับ

8. ผู้บริหารจะต้องรู้จักการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตัวอย่างและวิธีการบริหารที่ได้พบเห็น

และศึกษามาและนำมาใช้อย่างเหมาะสม

9. ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรต่างๆ ไป ทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของตน

10. ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบบุคลากรได้

ถูกต้อง

กวี วงศ์พุดม (2536 : 62) กล่าวว่า ในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์ และเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน

สุริย์ สุเมธินฤมิตร (2538 : 58) กล่าวว่า ทักษะทางความคิด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับองค์การอื่น ๆ ทักษะนี้เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียมิได้ในการบริหารงาน ในการบริหารมีกิจกรรมมากมายที่ใช้ทักษะนี้ เช่น การตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องได้ใช้ทักษะทางด้านนี้ช่วยในการจัดกิจกรรมดังกล่าว

หฤทัย ปุตุระเศรณี (2539 : 16) ให้ความหมายของทักษะทางความคิดว่า เป็นทักษะหรือความสามารถในการคิด วิเคราะห์เหตุการณ์ และปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานเป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง

เชิดศักดิ์ โฆวาสัทธ์ (2540 : 9) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการคิด (Cognitive) ว่าการคิดเป็นกระบวนการทางสมองทั้งในส่วนที่เป็นศักยภาพของสมรรถภาพสมอง ในการรับรู้ข้อมูลต่างๆ มาประมวลผลเบื้องต้น แล้วใช้วิธีการคิดที่มีอยู่หรือเคยได้รับการฝึกฝนมาประมวลสรุปเพื่อแสดงออกเป็นผลผลิตของการคิด

ทิตินา แชมณี และคณะ(2540 : 45-47) กล่าวว่า ในการคิด บุคคลจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานหลายประการในการดำเนินการคิด อาทิเช่น ความสามารถในการจำแนก ความสามารถในการจัดกลุ่ม ความสามารถในการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และการตั้งสมมติฐาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน และทักษะการคิดขั้นสูง ซึ่งแต่ละขั้นมีรายละเอียดดังนี้

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

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

เกศนา พันทาเดช ( 2543 : 35 ) สรุปว่า ทักษะทางความรู้ความคิด เป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด มีปัญญา และวิสัยทัศน์ ซึ่งหลักการส่งเสริมการพัฒนาความคิด ตามที่ แมคเคนซี และคอรีย์ (อ้างในวิจิตร วรุตบางกูร. 2531 : 33-34 ) ได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความคิดของผู้บริหารไว้คือ ผู้บริหารไม่ควรยึดมั่นกับวิธีการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งตลอดไปในชีวิตการบริหารงาน พยายามค้นหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีกว่าและที่ใหม่กว่าอยู่เสมอ

### 2.2.2 ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills)

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่สามารถเน้นที่งานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสามารถทำงานร่วมกับคนได้ ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะทางมนุษย์ ซึ่งเป็นความชำนาญในการทำงานกลุ่ม ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารต้องรู้จักตนเอง มีความเชื่อมั่น มีอารมณ์มั่นคง รู้จักและเข้าใจผู้อื่น มีจิตใจกว้างขวาง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของทักษะทางมนุษย์ไว้ ดังนี้

Katz (1955 : 60 –61) กล่าวว่า ทักษะทางมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความมีประสิทธิภาพ

Harris (1963 : 16) ได้เสนอรายละเอียดของทักษะการบริหารไว้ดังนี้

ทักษะทางมนุษย์ ประกอบด้วย

1. การเข้าอกเข้าใจ (Empathizing)
2. การรู้จักสัมภาษณ์ (Interviewing)

3. การรู้จักสังเกต (Observing)
4. การรู้จักการนำอภิปราย (Leading discussions)
5. ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและคิดออกมา (Reflecting Feeling and ideas)
6. การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Participating in discussion)
7. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

Paisey (1981 : 96) แสดงทัศนะต่อทักษะทางมนุษย์ ว่าเป็นความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้คนใช้ความพยายามของเขาอย่างเต็มที่เพื่องาน และทุ่มเทให้กับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ ทักษะนี้ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ โดยวิธีการที่ไม่กระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การ และเป็นวิธีการที่ทุกคนเข้าใจชัดเจนพร้อมกัน ช่วยให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความมั่นใจว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้

Sergiovanni (1983 : 119 – 120) กล่าวว่าทักษะทางมนุษย์ เป็นความสามารถในการเข้า กับบุคคลต่าง ๆ ในบางครั้ง อาจจะเรียกว่าทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน

Drake and Roe (1986:29) กล่าวไว้ว่า ทักษะทางมนุษย์เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหาร ทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

พนัส หันนาคินท์ (2524 : 68-69) กล่าวถึงทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านทักษะทางมนุษย์ (Human Relation Skills) คือ การรู้จักสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ รู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียน รู้จักประพฤติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครูและบุคคลอื่นในโรงเรียนและในสังคมโดยทั่วไป

วินัย เกษมเศรษฐ (2521 : 54) กล่าวว่า ทักษะการบริหารที่เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารคือ ผู้บริหารต้องมีทักษะทางมนุษย์ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเข้ากับคน รู้ว่าจะทำงานร่วมกันผู้อื่นได้อย่างไร

เมธี ปิลันธนานนท์ (2527 : 68) ได้กล่าวถึงทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมนุษย์ของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีเข้ากับชุมชนได้

2. ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น
3. มีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
4. สร้างความสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ
5. มีส่วนร่วมและเป็นผู้นำในการอภิปราย
6. มีความเข้าใจและสามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้
7. สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมาอย่างดี
8. ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานทุกคน ขณะเดียวกันก็มุ่งทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

บรรจง ชูสกุลชาติ (2529 : 8) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Robert L. Katz ที่ได้เสนอทักษะของผู้บริหารทางความคิด ดังนี้ ทักษะทางมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และสร้างความร่วมมือ ในฐานะผู้นำ รวมถึงความเข้าใจความต้องการของผู้อื่น และกระตุ้นบุคคลในองค์การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคน คือจะต้องยอมรับในความเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา และความประพฤติของบุคคล ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารทุกระดับทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 17 – 18) ได้จำแนกรายละเอียดของทักษะที่ผู้บริหารควรจะต้องมีไว้ ดังนี้ ทักษะทางมนุษย์ ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารควรปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
2. ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัด และความสามารถในทุกด้าน
3. ผู้บริหารควรยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน
4. ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกสถานการณ์
5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามข้อข้องใจเมื่อเกิดปัญหาข้อขัดแย้ง
6. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน
7. ผู้บริหารควรเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ
8. ผู้บริหารควรเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง
9. เมื่อมีครุเข้าใหม่ ผู้บริหารจะเป็นห่วงเป็นใยให้ความอบอุ่นใจ โดยการแนะนำให้ทราบถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคม และแนวปฏิบัติงาน

10. ผู้บริหารควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์ อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรระดับต่าง ๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 25-26) ได้กล่าวถึงทักษะทางมนุษย์ว่า เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างจูงใจและยอมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะของผู้บริหารที่มีทักษะทางมนุษย์นี้ ได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ

หฤทัย ปุตรีเศรณี (2539:7) กล่าวว่า ทักษะทางมนุษย์ คือ ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์การจูงใจ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ การสร้างสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทักษะประเภทนี้เป็นเรื่องสำคัญและเป็นทักษะที่ผู้บริหารทุกคนต้องมี

เกศนา พันทาเดช (2543 :42) กล่าวว่า ทักษะทางมนุษย์นี้เป็นการทำงานร่วมกับคน ฉะนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ จึงจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมนุษยสัมพันธ์เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม หน่วยงานต่อหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในตัวเอง

### 2.2.3 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)

Katz (1955 : 60 – 61) กล่าวว่าทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง การใช้วิธีการ กระบวนการ การปฏิบัติหรือการใช้เทคนิควิธี

Harris (1963 : 16) ได้เสนอรายละเอียดของทักษะการบริหารไว้ดังนี้

ทักษะทางเทคนิค ประกอบด้วย

1. การพูด (Speaking)
2. การเขียน (Writing)
3. การอ่าน (Reading)
4. การฟัง (Listening)
5. การจัดลำดับเรื่อง (Outlining)
6. การสาธิต (Demonstrating)
7. การเขียนแผนภูมิ (Graphing)

Paisey (1981 : 96) แสดงทัศนคติต่อทักษะทางเทคนิค เป็นเรื่องของการรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้ โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้าน การเคลื่อนไหวและพฤติกรรมความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบการ การควบคุม การหาแนวทางและการทำงานร่วมกันโดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะ และได้จำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารควรจะต้องรู้ 4 เรื่องคือ

1. ด้านการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และการประสานงานตลอดจนเทคนิควิธีสอน เทคนิคการใช้เวลา
2. ความสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่ ความสำนึกและความเข้าใจถึงจิตใจของผู้ปกครองโรงเรียน ควรจะต้องบริการทางด้านเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ประชาชน กลุ่มคณะของบุคคลของรัฐและกลุ่มบุคคลทั่วไป
3. การเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง ทรัพยากรทั้งหมดที่ไม่ใช่บุคคลซึ่งสามารถหยิบมาใช้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริหารอาคารสถานที่
4. การพัฒนากำลังคน ได้แก่ การวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมความสามารถของคณะที่ทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

Sergiovanni (1983 : 119 – 120) กล่าวว่าทักษะทางเทคนิค ได้แก่ ทักษะในการจัดหา คือ การซื้อ การจ้าง การเงิน และการบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคลและการจัดระบบงาน

Drake and Roe (1986 : 29) ได้กล่าวถึงทักษะเทคนิคไว้ว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม นอกจากนี้ Sitterly (1993 :22) ให้ความหมายของทักษะทางเทคนิคว่า เป็นความสามารถในการทำงานกับเครื่องมือ และมีลักษณะพิเศษเฉพาะอาชีพ อีกประเด็นหนึ่ง Sergiovanni and Starratt (1979 : 25) กล่าวว่าทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ และเทคนิคในการทำงานเฉพาะอย่างให้สำเร็จ ซึ่งทักษะในทางนี้ ได้แก่ วิธีการเขียนแผนการทำงาน การพัฒนาการทำงาน การจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนที่เหมาะสม การจัดซื้ออุปกรณ์การทดลอง การเตรียมการประชุม การวางแผนการทำงานของผู้บริหาร และการทำรายงานประจำปี

Koontz and Wehrich (1990 : 6) ให้ความเห็นว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้และความชำนาญ รวมถึง วิธีการ กระบวนการ และระเบียบการ ดังเช่น การใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน และใช้ความสามารถทางเทคนิคพิเศษ

วินัย เกษมเศรษฐ (2521 : 47 - 56) กล่าวว่าทักษะในทางเทคนิค (Technical - Managerial Skills) คือทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา (การซื้อและการจ้าง) งานบริหารบุคคล ระเบียบสารบรรณ การจัดระยะงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 68-69) กล่าวถึงทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านทักษะทางเทคนิค คือ รู้ว่างานที่จะต้องทำในหน้าที่ของตนมีอะไรบ้าง และจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร รวมทั้งบทบาทที่จะต้องกระทำเพื่อให้งานนั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บรรจง ชูสกุลชาติ (2529 : 8) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Robert L. Katz ที่ได้เสนอทักษะของผู้บริหารทางความคิด ดังนี้ ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ความรู้ในกิจกรรมเฉพาะอย่าง รวมถึงวิธีการ ขบวนการขั้นตอน หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 17 - 18) ได้จำแนกรายละเอียดของทักษะที่ผู้บริหารควรจะต้องมีไว้ ดังนี้ ทักษะทางเทคนิค ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนงานหรือโครงการทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง
2. ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลทางการศึกษาที่จำเป็นได้อย่าง

ชัดเจน

3. ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมครูได้อย่างเรียบร้อยไม่ติดขัด
4. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับฐานะกาลเทศะและสถานการณ์
5. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาเขียนได้เป็นอย่างดีและอ่านเข้าใจง่าย
6. ผู้บริหารเข้าใจระบบบัญชี ระเบียบการเงินที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงานและ

สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

7. ผู้บริหารเข้าใจระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงานและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

8. ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบงานสารบรรณ และจัดทำได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 23-26) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่ผสมระหว่าง ความรู้และความสามารถในการทำงานของตนเอง ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวกการเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารควรใช้ 8 เทคนิคด้วยกันคือ

1. เทคนิคในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยอาศัย ข้อมูลและเหตุผล
2. เทคนิคในการสั่งการ ต้องสั่งอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสม กับบุคคล
3. เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดง ความคิดเห็นได้ และควรวิเคราะห์พิจารณาความคิดเห็นก่อนที่จะนำไปใช้
4. เทคนิคในการติชม ควรติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ และติชมในเรื่องผลงาน ยึดหลักการ เพื่อก่อและชมเพื่อสร้างสรรคให้เกิดกำลังใจ
5. เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการในการ ควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย
6. เทคนิคในการวางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรง ยุติธรรม ไม่เลือกที่ รักมักที่ซัง แจกจ่ายงานให้ทั่วถึง ไม่ควรสนิทสนมกับผู้ใดโดยเฉพาะ
7. เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เข้าร่วม สังคมเป็นประธานในพิธีรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก
8. เทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความก้าวหน้าในการทำงาน ทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่ง รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา

เกศนา พันทาเดช (2543 : 39) ได้สรุปไว้ว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวกับการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง รวมถึงการใช้วิธีการ กระบวนการ และระเบียบการในการทำกิจกรรม ซึ่งทักษะทางด้านนี้เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ของผู้บริหาร

มัลลิกามาศ พินิจไชย (2538 : 122 – 123) ได้ศึกษาทักษะทางการบริหารด้านความคิดใน งานของผู้อำนวยการตามความต้องการของครู – อาจารย์ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก เชียงเหนือ ตั้งข้อสังเกตสำหรับทักษะด้านความคิดในงาน โดยครูอาจารย์ต้องการให้ผู้อำนวยการ เข้าใจแผนภูมิการบริหารงานของวิทยาลัยและเดินตามสายงานการบริหาร สามารถวิเคราะห์กำลังคน ให้เหมาะสมกับงาน สามารถกำหนดงานที่ปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมอาชีวศึกษา สามารถวิเคราะห์งานที่ตนรับผิดชอบ สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

สุวิทย์ มณีวงศ์ (2538 : 178) ได้ศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มอาชีวศึกษาภาคกลาง ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับด้านความคิดในงานไว้ว่า “ผู้บริหารควรมีความสามารถในการมองเห็นโครงสร้างการบริหารและโครงสร้างเกี่ยวกับงานในองค์การทั้งหมด กับสามารถบอกได้ว่างานในหน้าที่รับผิดชอบของตน อยู่ที่ส่วนใดของโครงสร้างรวม ความรู้ความเข้าใจเรื่องนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ”

บัวลิน วงพะจัน (2539 :7) แสดงความเห็นว่ ทักษะทางเทคนิคเป็นการใช้วิธีการในการบริหาร เช่น การทำทะเบียน การจัดงบประมาณ การวางแผน การจัดตารางสอน การทำงานเป็นกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร และการบริการต่าง ๆ

ณรงค์ แยมประดิษฐ์ (อ้างใน Paisey 1981 : 96) ได้แสดงทัศนะต่อทักษะทางเทคนิคว่าเป็นเรื่องของการรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้ โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้านการศึกษาเคลื่อนไหวและพฤติกรรมความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบการ การควบคุม การหาแนวทาง และการทำงานร่วมกัน โดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะและได้จำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารควรรู้ 4 เรื่องคือ ด้านการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และการประสานงาน ตลอดจนเทคนิควิธีสอน เทคนิคการใช้เวลา ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ ความสำนึกและความเข้าใจจิตใจของผู้ปกครองที่โรงเรียนควรจะต้องบริการทางด้านเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ประชาชน กลุ่มคณะของบุคคล ของรัฐ และกลุ่มบุคคลทั่วไป ด้านการเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ทรัพยากรทั้งหมดที่ไม่ใช่บุคคลซึ่งสามารถหยิบมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริหารอาคารสถานที่ และการพัฒนาด้านกำลังคน ได้แก่ การวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมความสามารถของคณะที่ทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

อัครพร อังกินันท์ (2542 : 132) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเป็นนักบริหารของผู้ดำเนินการสตรีในสถานศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษา ได้เสนอแนวทางการบริหารที่ดีของ Basselt (1966 : 196) ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลแต่ละคนในที่ทำงาน
2. ความสัมพันธ์กับองค์การเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึง
3. พยายามใช้เทคนิคการบริหารงานต่าง ๆ กับการทำงาน
4. แก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างละเอียด

5. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
6. จัดลำดับการให้แรงจูงใจกับพฤติกรรมในลักษณะต่างกัน
7. สร้างบรรยากาศที่ดี นำทำงานในหน่วยงาน
8. ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของคนได้ดี
9. ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเมื่อมีความต้องการ
10. แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ
11. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครู อาจารย์ หรือจากชุมชน ผู้อุปการะ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ
12. สังเคราะห์รูปแบบการบริหารทักษะการทำงาน โดยนำมาประสมประสานกัน

สรุปได้ว่า ในการจัดการการบริหารนั้นต้องอาศัยทักษะ 3 ประการคือ ทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางเทคนิค ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

**ทักษะทางความคิด** หมายถึงความสามารถทางความรู้ ความเข้าใจในการสลับซับซ้อนของงาน การมองโดยภาพรวม เพื่อกำหนดลู่ทางในการปฏิบัติให้เหมาะสม โดยเล็งเห็นความมุ่งหวังขององค์การมากกว่าความมุ่งหวังส่วนบุคคล

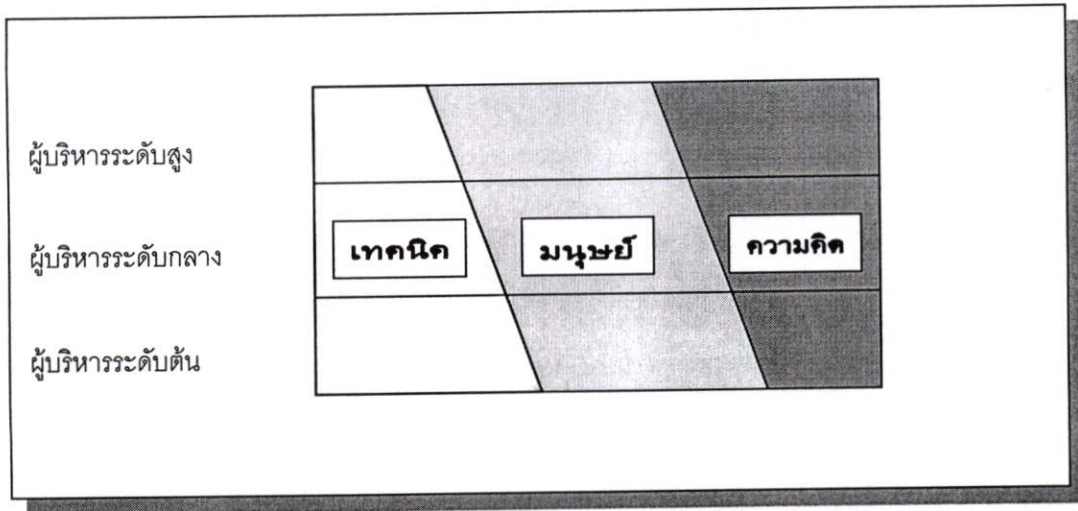
**ทักษะทางมนุษย์** หมายถึง ความสามารถปรารถนาปรียาวในการทำงานร่วมกับคนอื่น การอยู่ร่วมกับผู้อื่น อาศัยไหวพริบจับใจคนเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำที่เกิดการยินยอมพร้อมตาม

**ทักษะทางเทคนิค** หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค ทักษะเฉพาะงาน อันเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้โดยการศึกษาและฝึกหัด

#### 2.2.4 ระดับความต้องการทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ความเหมาะสมในเชิงความสัมพันธ์ของทักษะทั้งสาม เปลี่ยนแปลงตามบทบาทในการจัดการตามตำแหน่งของการปฏิบัติงานตั้งแต่หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการ จนถึงหัวหน้าฝ่ายนโยบาย หรือผู้บริหารระดับล่างไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงระดับความต้องการทักษะการบริหารในแต่ละระดับของผู้บริหาร ดังนี้

Katz (อ้างใน สมยศ นาวิการ. 2540 : 24) ได้กล่าวถึงทักษะทั้งสาม ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิด ว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของทักษะเหล่านั้นมีต่อผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารจะใช้ทักษะแต่ละด้านแตกต่างกันตามระดับการบริหาร ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารและระดับการบริหาร

ที่มา : สมยศ นาวิการ. 2540

ทักษะทางความคิด เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง ทักษะด้านนี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบาย และการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้าง ๆ ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง ทักษะทางด้านนี้จะมีความสำคัญน้อยลงในการบริหาร

ทักษะทางมนุษย์ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร

ทักษะทางเทคนิค มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าอย่างมากในการบริหารงานขององค์กร และจำเป็นอย่างแท้จริงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานระดับต้น แต่การบริหารงานของผู้บริหารงานในระดับต้นมิได้หยุดอยู่เพียงแค่นี้ ผู้บริหารจะต้องก้าวไปข้างหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ทักษะทางเทคนิคสำหรับผู้บริหารก็ลดความสำคัญลง จะมีเพียงแต่หาผู้ที่มีทักษะทางด้านนี้มาทำงานแทน ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงมากทักษะทางเทคนิคแทบไม่ต้องใช้เลย แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยจัดตั้งทีมที่ปรึกษาและมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ด้านเทคนิคแทน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 2) กล่าวว่า ผู้บริหารในแต่ละระดับต้องการทักษะทั้งสาม ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดแตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะทางเทคนิคน้อยกว่าผู้บริหารระดับต้น แต่ต้องการทักษะทางความคิดมากกว่าผู้บริหารระดับต้น

ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับต้นทำงานกับสิ่งของเครื่องจักร จำเป็นต้องสอนงานให้แก่พนักงานในการทำงาน จึงต้องรู้เทคนิควิธีในการทำงาน ส่วนผู้บริหารระดับสูงนั้นไม่จำเป็นต้องทราบว่าจะงานแต่ละอย่างหรือภารกิจแต่ละอย่างนั้นทำอย่างไร แต่จะต้องมีความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ การเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ สำหรับทักษะทางเทคนิคและทักษะทางความคิดเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการบริหาร

สรุปได้ว่า ทักษะที่เป็นพื้นฐานและมีความจำเป็นในการบริหารงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ ทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางเทคนิค ความสำคัญของทักษะทั้ง 3 นี้ จะแตกต่างกันออกไปตามระดับความรับผิดชอบในการบริหารของผู้บริหาร สำหรับผู้บริหารระดับต้นจะใช้ทักษะทางเทคนิคมากกว่าผู้บริหารระดับสูง แต่ใช้ทักษะทางความคิดและทักษะทางมนุษย์น้อยกว่าผู้บริหารระดับสูง ทักษะทางมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะจะต้องใช้ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากผู้ร่วมงาน

ผู้บริหารระดับสูงจะใช้ทักษะด้านความคิดมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำ เพื่อการวางแผนในการทำงาน สมยศ นาวิกาน (2544 : 146) กล่าวว่า การพิจารณาถึงทักษะเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมความเข้าใจว่า ทำไมผู้บริหารที่เคยประสบความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่ระดับหนึ่ง แต่พวกเขาอาจจะไม่ประสบความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่ที่อยู่สูงขึ้นไป หัวหน้าคนงานไม่อาจจะเปลี่ยนทักษะทางเทคนิคให้เป็นทักษะทางความคิดได้

ทักษะทั้ง 3 ไม่จำเป็นต้องมีมาแต่กำเนิด แต่อาจจะพัฒนาทักษะเหล่านี้ได้ให้เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพได้ จากเอกสารดังกล่าว เห็นได้ว่าทักษะการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร การปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นความรับผิดชอบในหน้าที่ จะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลทางการบริหารได้เลย ทักษะการบริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาได้จากประสบการณ์และการเรียนรู้จากการที่นักการศึกษาได้ให้นัยของทักษะที่แตกต่างกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรเบิร์ต แคทซ์ กล่าวถึงทักษะการบริหารของผู้บริหารไว้อย่างครอบคลุม จึงสนใจที่จะศึกษาทักษะการบริหารตามทฤษฎีของโรเบิร์ต แคทซ์ ซึ่งกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารควรมีทักษะสามด้าน คือทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางเทคนิค

## 2.3 คุณภาพการบริหารงาน

งานบริหารการศึกษาเกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างมาก และเป็นงานที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องรับผิดชอบ คุณภาพของการศึกษาจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารการศึกษาเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องรู้บทบาทและหน้าที่ของตนในการบริหาร โดยเฉพาะจะต้องรู้งานการบริหารการศึกษาเป็นอย่างดีด้วย นักวิชาการบริหารการศึกษาให้ทัศนะไว้ต่างๆ กันดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527:18) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีหน้าที่ดำเนินการ 5 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำทางการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบความก้าวหน้าทางวิชาการ ปรับปรุงการศึกษาของโรงเรียน พัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนการสอน รู้จักผลิตและใช้งานวิจัย นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

2. หน้าที่ในการบริหารธุรการ รวมถึงการบริหารการเงินและอาคารสถานที่ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในการจัดหาและบำรุงวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และการงบประมาณ เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด

3. หน้าที่ในการบริหารกิจการนักเรียน ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน เพราะนักเรียนคือผลผลิตของโรงเรียนที่ได้จากการศึกษา ผู้บริหารต้องทำหน้าที่วางแผนและร่วมมือในการประเมินผล และรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน

4. หน้าที่ในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นผู้กระตือรือร้นและจูงใจผู้ร่วมงาน รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

5. หน้าที่ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ภิญโญ สาร (2514:242) ได้กำหนดงานที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติ 5 งาน ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางนโยบาย การวางแผนจัดกำลังคน การบำรุงรักษาบุคลากร การให้พ้นจากงาน

2. การบริหารกิจการนักเรียน เริ่มตั้งแต่การจัดทำสำมะโนโรงเรียน การประมาณนักเรียน การรับนักเรียน การแบ่งกลุ่มนักเรียนและการเลื่อนชั้น

3. การบริหารงานวิชาการ เริ่มตั้งแต่หลักสูตร ตารางสอน อุปกรณ์การศึกษา

4. การบริหารงานธุรการ การเงินและการบริการ เป็นการรวมงานสารบรรณ การเงิน และ พัสดุโรงเรียน

5. งานประชาสัมพันธ์ เป็นการรวบรวมงานที่โรงเรียนจะติดต่อกับชุมชน

Robert S. Fisk (อ้างใน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2529 : 103) ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การบริหารงานเกี่ยวข้องกับชุมชน
2. งานปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา
3. งานบริหารบุคลากรทุกประเภท ในด้านที่เกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย พัฒนา ปรับปรุง หรือให้ออกจากสถานศึกษา
4. งานบริหารธุรการ การเงิน และบริการ

Kimbrough and Others (1988 : 44) กล่าวถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มี 7 งานดังนี้

1. งานพัฒนาการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร
2. งานกิจการนักเรียน
3. งานเป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน
4. งานบุคลากร
5. งานอาคารสถานที่
6. งานการจัดการองค์การ
7. งานธุรการและการเงิน

Campbell and Others (1987 : 116-117) ได้เสนอแนะว่า งานของผู้บริหารโรงเรียน มี 6 ด้าน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารควรจะได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชน บทบาทของโรงเรียนในชุมชนและ บทบาทขององค์การต่างๆ ในชุมชน

2. งานวิชาการ ผู้บริหารควรศึกษาเกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการ โปรแกรมการศึกษา และการประเมินผล บทบาทของผู้บริหารในด้านนี้เกี่ยวกับการวางแผน จุดมุ่งหมายเฉพาะของสถานศึกษา การวางโครงการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของชาติ การจัดและการเลือกใช้สื่อการเรียนและอุปกรณ์การสอน

3. งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารจะต้องจัดการเกี่ยวกับนักเรียน การจัดรูปองค์การของนักเรียน ระเบียบและทะเบียน

4. การบริหารงานบุคลากร ผู้บริหารควรพิจารณาในเรื่องนโยบายของการบริหารงานบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงานและการประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน การบริหารงานบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสถานศึกษา

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและการบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารควรสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6. งานธุรการและการเงิน งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียนการสอน สิ่งที่ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจ ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานวัสดุและครุภัณฑ์

งานดังกล่าวข้างต้นนี้มีความสำคัญต่อการบริหารและความสำเร็จของโรงเรียนทั้งสิ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานทุกด้าน แต่อย่างไรก็ตามลำดับความสำคัญของงานย่อมไม่เท่ากัน สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญคืองานวิชาการ และผู้ที่ทำให้งานวิชาการประสบผลสำเร็จคือ บุคลากร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้มุ่งศึกษาคุณภาพการบริหารงาน 2 ด้านคือ งานวิชาการและงานบุคลากร

### 2.3.1 การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็สถานศึกษาประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษา จะพิจารณาได้จากผลงานทางด้านวิชาการ และงานวิชาการจะสัมพันธ์ผลเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารว่าจะเอาจริงเอาจังกับงานวิชาการมากน้อยเพียงใด (อำภา บุญช่วย. 2537 : 1) ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการเตรียมบุคลากรให้เกิดความพร้อมและร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีมาตรฐานและคุณภาพ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2536 : 16) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

Sergiovanni and Others (1983 : 267 - 268) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานวิชาการ เกี่ยวข้องกับการกำหนดปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการ เรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การทำโครงการต่าง ๆ เพื่อ สนับสนุนการเรียนการสอน

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 48) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นสิ่งสำคัญ โรงเรียนจะดีหรือเลวอยู่กับการบริหารงานวิชาการทั้งสิ้น งานวิชาการมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรม และคุณสมบัติเฉพาะ ลักษณะของงานวิชาการจึงเป็นเรื่องที่ครอบคลุมและกว้างขวางมาก การที่จะทำให้จุดมุ่งหมายดังกล่าวประสบผลสำเร็จได้ไม่ใช่เรื่องง่าย ความสลับซับซ้อนและความ ละเอียดประณีตให้เนื้อหาวิชาการต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารน่าจะได้อ่างแนวทางปฏิบัติให้ถูกต้อง และเหมาะสม

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 68-69) กล่าวถึงความรับผิดชอบในงานด้านวิชาการของครูใหญ่ ดังนี้

1. งานด้านเกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การจัดหาครูที่ติมาทำการสอน จัดครูให้ทำหน้าที่ต่างๆ ให้ เหมาะกับความรู้ ความสามารถ การปกครองครู การสร้างน้ำใจหรือขวัญในการทำงานให้แก่ครู การ พัฒนาตัวครู เช่น พยายามสนับสนุนให้ครูมีความสามารถในเชิงวิชาการและวิชาชีพยิ่งขึ้น รวมทั้งการ เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการให้แก่ครูด้วยวิธีการต่างๆ การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเป็นการ ตอบแทนผลงานที่ได้กระทำมาแล้ว การนิเทศการทำงานของครู การตรวจบันทึกการสอนของครูและ การควบคุมการสอนของครู
2. งานด้านเกี่ยวกับตัวนักเรียน ได้แก่ การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนตามความสามารถ ความ ถนัดหรือความต้องการ การส่งเสริมนักเรียนในด้านวิชาการ การจัดบริการห้องสมุดและแหล่งสำหรับ บริการด้านวิชาการ การควบคุมเวลาเรียนของนักเรียน การหาทางช่วยเหลือนักเรียนเรียนช้า การจัด การสอนซ่อมเสริม การติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียน
3. งานด้านการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน การใช้หลักสูตรและการประเมินผลนักเรียน ได้แก่ การจัดหาเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรเพื่อสะดวกแก่การค้นคว้าของครู เช่นตัวหลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน คู่มือครู แบบเรียน แบบฝึกหัด หนังสือประกอบการสอนและเอกสาร วิชาการทางวิชาชีพ การพยายามปรับปรุงโครงการสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ การจัดโปรแกรมการเรียน การสอน การจัดตารางสอน การจัดการประเมินผลการเรียนของนักเรียน การจัดหาวิทยากรท้องถิ่น

หรือแหล่งความรู้ในท้องถิ่น การจัดทำและเก็บผลการเรียนของนักเรียน และการออกไปสำคัญต่างๆ เกี่ยวกับผลการเรียนหรือผลการศึกษา

4. งานด้านการจัดหาเครื่องอุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ จัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการด้านนี้แก่ครู กระตุ้นครูให้ใช้บริการด้านนี้ เพื่อประโยชน์ในการให้การศึกษาแก่นักเรียน สร้างมาตรฐานสำหรับการเก็บรักษาและการนำไปใช้ให้บังเกิดผลอย่างสูง

5. งานด้านเกี่ยวกับบุคลากรด้านการสอน เช่น การจัดทำทะเบียนประวัติและระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับตัวครู

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึงกระบวนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารงานวิชาการร่วมกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพตามที่ต้องการ

งานวิชาการมีขอบข่ายที่กว้างขวาง นักการศึกษาได้กำหนดขอบข่ายของงานวิชาการ ดังนี้ กิติมา ปริดิลก (2532 : 57 – 58) ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการ ออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. แผนปฏิบัติการด้านวิชาการ
2. หลักสูตรและการสอน
3. การจัดการเรียนการสอน
4. สื่อการสอน
5. การปรับปรุงการเรียนการสอน
6. การวัดผลและประเมินผล

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523 : 67) ให้ขอบเขตของการบริหารงานวิชาการไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
2. งานด้านปรับปรุงการเรียนการสอน
3. งานด้านการวัดผลและประเมินผล

วิจิตร วรุตบางกูรและคณะ (2521 : 32) ได้แบ่งการบริหารงานวิชาการเป็น 9 ประเภท ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีการบริหาร
2. หลักสูตรและประมวลการสอน
3. ตารางสอน

4. อุปกรณ์การศึกษา
5. แบบเรียนและหนังสืออ่านประกอบ
6. การจัดแบ่งหมู่ นักเรียน
7. การนิเทศการสอน
8. การจัดห้องสมุด
9. การวัดผลและประเมินผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2536 :17) กล่าวว่า ขอบข่ายงานวิชาการประกอบด้วยงานต่อไปนี้

1. การวางแผนงานเกี่ยวกับงานวิชาการ
  - 1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ
  - 1.2 โครงการสอน
  - 1.3 บันทึกการสอน
2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
  - 2.1 การจัดตารางสอน
  - 2.2 การจัดชั้นเรียน
  - 2.3 การจัดครูเข้าสอน
  - 2.4 การจัดแบบเรียน
  - 2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน
  - 2.6 การฝึกงาน
3. การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน
  - 3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน
  - 3.2 การจัดห้องสมุด
  - 3.3 การนิเทศการสอน
4. การวัดและประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) ได้กำหนดขอบเขตของงานวิชาการตามเกณฑ์การประกันคุณภาพโรงเรียนเพื่อรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน (2542 : 37) ใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ศึกษาและพัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมท้องถิ่นและผู้เรียน
2. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนถูกต้องตามระเบียบหรือหลักการวัดและประเมินผล

จากความเห็นของนักการศึกษาหลายท่าน และแนวดำเนินการเพื่อการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ปีฉัฎที่ 2 พอสรุปได้ว่า ขอบข่ายของงานวิชาการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของคุณภาพงาน มีส่วนประกอบที่เหมือน ๆ กัน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาคุณภาพของงานวิชาการตามขอบข่ายสำคัญที่สรุปได้ คือ

1. การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การศึกษาและพัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ท้องถิ่น และผู้เรียน จึงต้องมีการวิเคราะห์หลักสูตร ทำแผนการสอนและประเมินผลการใช้หลักสูตร
2. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการวิเคราะห์สภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีการใช้เทคนิคการสอนอย่างหลากหลายโดยเป็นนักเรียนเป็นสำคัญ มีการใช้สื่อและอุปกรณ์การสอนอย่างเพียงพอ รวมทั้งมีการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบ
3. การวัดและประเมินผล หมายถึง การดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนถูกต้องตามระเบียบของหลักการวัดผลและประเมินผล เช่น มีเอกสารหลักฐานการวัดและประเมินผลอย่างถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน มีการประเมินสภาพจริงของผู้เรียน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้า และที่สำคัญต้องดำเนินการวัดผลเป็นระยะ ๆ รวมทั้งการนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

### 2.3.2 การบริหารงานบุคลากร

พฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนย่อมมีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อหน่วยงานโรงเรียนจะทำหน้าที่ของตนให้เหมาะสมเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ จำต้องอาศัยบุคลากรเป็นหลักสำคัญ ดังนั้น การบริหารงานบุคลากรจึงเป็นเรื่องจำเป็น แม้ในทางทฤษฎีการบริหารการศึกษา จะให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นอันดับหนึ่ง แต่ในปัจจุบัน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้

ให้ความสำคัญกับบุคลากร และเน้นว่าการปฏิรูปการศึกษาจะต้องเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรเสียก่อน ดังปรากฏในหมวด 7 ว่าด้วยเรื่องครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52

ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง (สำนักนายกรัฐมนตรี. 2542 : 26) นักบริหารหลายท่านได้กล่าวถึงงานบุคลากร ดังนี้

Simon, Smith and Thompson (1960 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากร ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 11) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคลากร คือ กระบวนการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้มา การบำรุงรักษาและการพัฒนาบุคคลในองค์การ ตลอดจนการให้คุณโทษแก่บุคลากร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เมธี ปิณฑนนท์ (2525 : 3) การบริหารงานบุคคล หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานต่างๆ ตำแหน่ง ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่างานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา ขณะเดียวกัน ผู้บริหารพยายามที่จะทำให้อุบัติประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุผล โดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ทั้งความต้องการของบุคลากรและทั้งความต้องการของสถาบันด้วย

สุนากรรณ ศิวะบวร (2533 : 10) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน ตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การธำรงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงานอย่างยุติธรรม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 140) การบริหารบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพิจารณาบุคคลเพื่อสรรหา บรรจุแต่งตั้ง ให้บุคคลที่มีความสามารถ มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานในหน่วยงาน และขณะปฏิบัติงานก็ได้มีการดำเนินการในการจัดทำประวัติ การพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคคล เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการให้ผู้ที่พ้นจากงานสามารถดำรงชีวิตอยู่

วิจิตร วรุตบางกูร และคณะ (2521 : 32) กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร  
ในโรงเรียน มีดังนี้

1. การจัดหาบุคลากร
2. การจัดบุคลากรเข้าทำงาน
3. การพัฒนา
4. การให้พ้นจากงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 42) ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารงานบุคลากรให้ได้ผลดีไว้ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปูนบำเหน็จ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การจัดประโยชน์แก่ผู้อื่นๆ
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 139-140) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ  
ดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน โดยมี 3 ขั้นตอน คือ

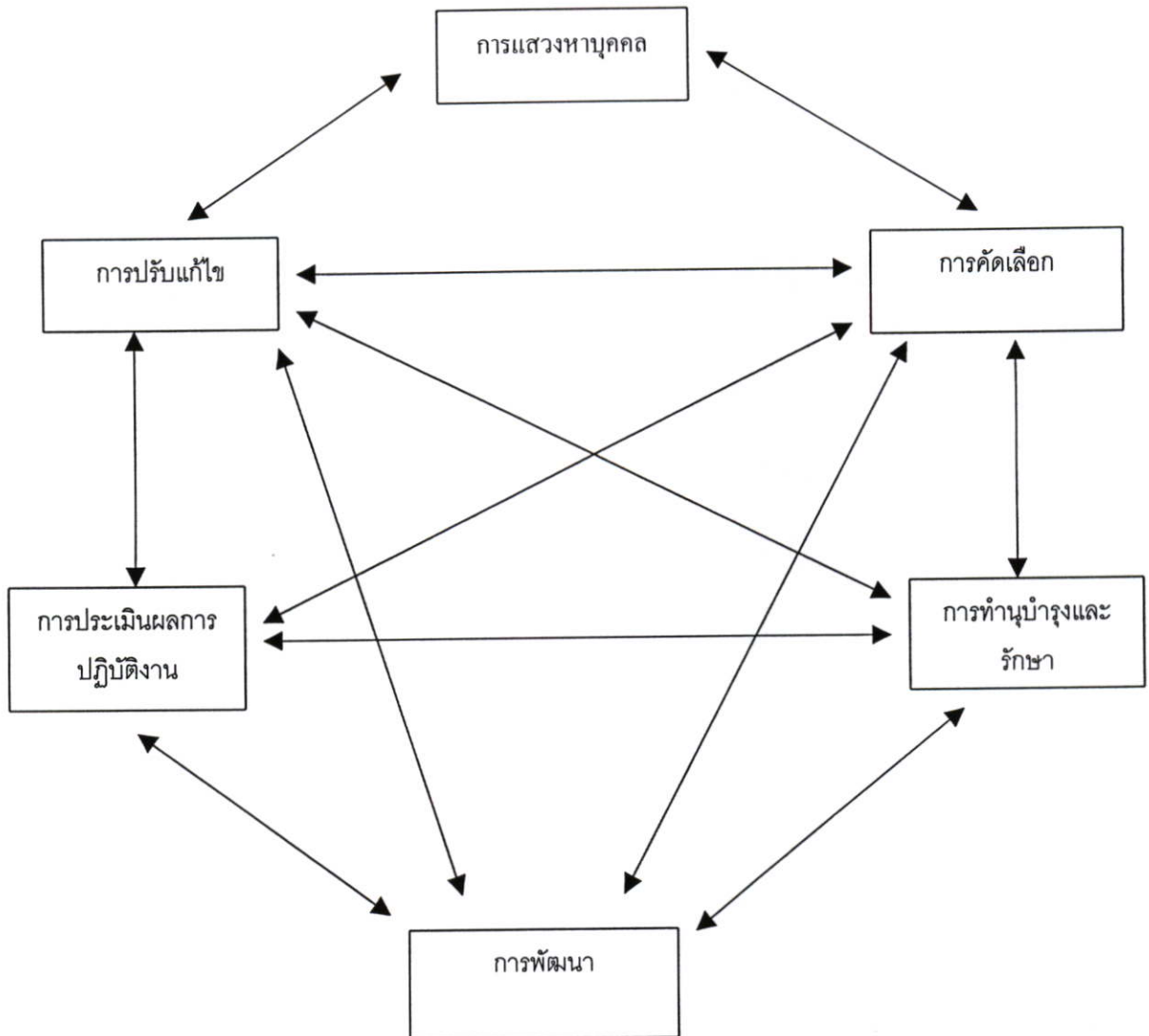
1. ก่อนการรับบุคคลเข้าทำงาน ได้แก่
  - 1.1 การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
  - 1.2 การวางแผนกำลังคน
  - 1.3 การกำหนดตำแหน่ง
  - 1.4 การกำหนดเงินเดือน
  - 1.5 การสรรหาบุคคล
  - 1.6 การบรรจุและแต่งตั้ง
2. ขณะปฏิบัติงาน งานบริหารบุคคล ได้แก่
  - 2.1 การทดลองปฏิบัติงาน
  - 2.2 การจัดทำทะเบียนประวัติ

- 2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ
- 2.4 การพัฒนาบุคลากร
- 2.5 วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
- 2.6 การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก
- 3. ณะพ้นจากหน้าที่ของบุคคล ได้แก่
  - 3.1 การให้ออกจากงาน
  - 3.2 การพิจารณาบำเหน็จบำนาญ

Castetter (1976 : 33 - 34) มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคลากรเกี่ยวข้องกับการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการและการควบคุม ประกอบด้วยกระบวนการ 11 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การบรรจุ
5. การประเมินผล
6. การพัฒนา
7. การให้ค่าตอบแทน
8. การกระทำต่อเนื่อง
9. การให้ความมั่นคงปลอดภัย
10. การเจรจาต่อรอง
11. การให้ข่าวสาร

Casio (1989) ได้กล่าวถึงหน้าที่ หรือกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์การ ปรากฏดังแผนภาพ



ภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารบุคคล

### 1. การแสวงหาบุคคล

การแสวงหาบุคคลเป็นหน้าที่ประการแรกของผู้บริหารที่จะดำเนินการเพื่อหาบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การแสวงหาจะประกอบไปด้วยกระบวนการหรือขั้นตอนเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน และการนี้จะเกี่ยวข้องกับการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร พร้อมกับกำหนดวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งกำลังคนไว้ล่วงหน้าเช่นกันว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจน

กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อจะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด นอกจากการวางแผนกำลังคนแล้ว หน่วยงานต้องดำเนินการดึงดูดคนที่มีความรู้ ความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้ได้จำนวนมากพอ และโน้มน้าวให้กลุ่มคนเหล่านั้นสมัครเข้าทำงาน หรือสนใจที่จะสับเปลี่ยนหมุนเวียน ตลอดจนโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

## 2. การคัดเลือก

การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการที่หน่วยงานดึงดูดคนที่มีความสามารถซึ่งสนใจตำแหน่งงานของหน่วยงานได้จำนวนมากพอ และดำเนินการคัดคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานออกไป ความไม่เหมาะสมอาจจะเป็นเรื่องของการขาดความรู้ความสามารถ หรือการมีทัศนคติในทางลบต่องาน

การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร เป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรักเกียรติยศชื่อเสียง ความสนใจหรือรักในงานบริหาร ตลอดจนการมีความคิดริเริ่ม และการมีวิสัยทัศน์ที่เป็นระบบ นอกจากลักษณะดังกล่าวแล้ว ความสามารถของบุคคลก็จำเป็นต้องพิจารณาควคู่กันไปด้วย ความสามารถนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

2.1 ความสามารถทั่วไป ได้แก่ ความว่องไว ความรู้สึกและการตื่นตัวอยู่เสมอ ความสนใจในเรื่องต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับงาน เช่น ระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง เทคโนโลยี ฯลฯ อย่างกว้างขวาง ตามความสำคัญของเรื่องที่มาสัมพันธ์กับหน่วยงาน ความสามารถที่จะวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อน ความสามารถที่จะลดความขัดแย้ง รู้จักผ่อนปรน รู้จักเปลี่ยนแปลง และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น เป็นความสามารถที่สั่งสมมาจากประสบการณ์

2.2 ความสามารถเฉพาะทาง ได้แก่ ความถนัด และความรู้เฉพาะ ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้เรียนรู้ในทางเทคนิคโดยอาศัยการศึกษาและการฝึกอบรม

หลักการที่ควรคำนึงถึง คือ ตำแหน่งบริหารยิ่งสูงขึ้นเท่าใด ยิ่งต้องการความสามารถทั่วไปมากยิ่งขึ้น ต่างจากตำแหน่งผู้บริหารระดับล่าง หรือไม่ใช่ตำแหน่งผู้บริหาร ความต้องการความสามารถเฉพาะและเทคนิคต่าง ๆ จะสูงขึ้น นอกจากนี้ การคัดเลือกคนควรคำนึงถึงความสามารถที่จะพัฒนาตนเองด้วย

## 3. การทำนุบำรุงรักษา

เมื่อได้บุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ทำนุบำรุงรักษา ให้บุคคลอยู่ในหน่วยงานให้นานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ในหน่วยงานก็ควรดูแลให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด บุคคลจะทำงานได้นานเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจหลายชนิดด้วยกัน ที่สำคัญ

ประการหนึ่งคือ การจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล การจัดระบบค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสมกับเนื้องานจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกระตุ้น หรือจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มใจด้วยความรับผิดชอบ และจะทำให้คนปรับพัฒนาตนเองด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง หน้าที่ของผู้บริหารในสวนนี้จะหมายรวมถึง การให้สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียง มีเกียรติยศ มีอำนาจ หรือได้ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และการเสริมสร้างบรรยากาศของการอยู่ร่วมกันด้วยความรู้สึกจริงใจต่อกัน ความเป็นมิตรตลอดจน การที่บุคคลในหน่วยงานสามารถสื่อสารกันได้ในลักษณะหลายทาง การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน

#### 4. การพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนให้คนมีความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการทำงาน การพัฒนาบุคคล เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะคน งาน และหน่วยงาน มีการปรับเปลี่ยนไป การพัฒนาควรเริ่มตั้งแต่ หน่วยงานรับคนเข้ามาทำงานตลอดจนคนนั้น ๆ ต้องพ้นจากงาน โดยหลักการแล้ว แผนงาน/โครงการพัฒนาบุคคล ที่ครอบคลุมและสมบูรณ์จะเป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน เป็นการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมทางกายภาพและบรรยากาศของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลักษณะงานที่สำคัญในส่วนของการพัฒนาที่หน่วยงานไม่ควรละเลย คือ การวางแผนทางอาชีพ

#### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบว่างานที่ทำไปแล้วนั้นได้ผลดีเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหวังของหน่วยงานที่ตั้งไว้ก่อนทำงาน กระบวนการ หรือขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดองค์ประกอบของลักษณะงานที่จะประเมิน โดยการศึกษาการพรรณนางาน (Job Description) หรือการอธิบายรายละเอียดของงานในตำแหน่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. กำหนดเกณฑ์การประเมินผล วิธีการ/เทคนิค ตลอดจนผู้ทำหน้าที่ประเมิน ช่วงเวลา จำนวนครั้งที่ประเมิน และทำความเข้าใจกับผู้ทำหน้าที่ประเมินและผู้ถูกประเมิน
4. รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานและการตรวจสอบข้อมูล
5. พิจารณาข้อมูลโดยการเปรียบเทียบกับความมุ่งหวังของหน่วยงานที่กำหนดไว้

6. ให้และชี้แจงผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินด้วยวิธีการต่าง ๆ ตลอดจนการอภิปรายผลร่วมกัน นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ควรมีการประเมินทัศนคติที่มีต่องาน และการยอมรับนโยบายของหน่วยงานด้วย

#### 6. การปรับแก้ไข

การปรับแก้ไข เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวกับการปรับพฤติกรรมการทำงานของคน ในกรณีที่พฤติกรรมการทำงานเบี่ยงเบนไป เพื่อการรักษาบุคคลทั้งทางด้านปริมาณ และคุณภาพ

จากความเห็นของนักการศึกษาหลายท่านที่กล่าวถึงข้อบ่งชี้ของการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนไว้ใกล้เคียงกัน แต่โรงเรียนที่ผู้วิจัยรับผิดชอบในขณะนี้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) ผู้วิจัยจึงสนใจงานบุคลากรซึ่งเป็นงานหนึ่งซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะการปฏิรูปการศึกษาจะประสบผลสำเร็จตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้จะต้องปฏิรูปบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จก่อน ผู้วิจัยจึงยึดกรอบงานบุคลากรจากแนวคิดของ Casio (1989) ซึ่งกำหนดข้อบ่งชี้ของงานบุคลากรโดยสรุปได้สามด้านคือ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเลือกสรรบุคลากรอย่างมีระบบและตรงกับความต้องการของงานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจต่อหน้าที่ที่มอบหมายเพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานมากขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้บุคลากรมีคุณภาพในการปฏิบัติงานเช่น การจัดอบรม การสัมมนา การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานที่ตนถนัดอย่างเต็มตามศักยภาพ รวมถึงการปลูกฝัง จิตตารมณ์ของการเป็นครูให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

3. การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง วิธีการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร เช่น การเสริมแรง การให้ขวัญและกำลังใจ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศแห่งความพึงพอใจในสถานที่ทำงาน

อนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาโดยการสำรวจความต้องการ การพัฒนาบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากรจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพ เพราะผู้วิจัยเชื่อว่า ถ้าบุคลากรมีคุณภาพ ย่อมทำให้งานต่าง ๆ ที่มอบหมายให้รับผิดชอบมีคุณภาพด้วย

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

สมชัย ศิริธัญญารัตน์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรที่เป็นผู้บริหารและเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ มีความต้องการทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านสังคม ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิค วิธีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการทักษะทั้ง 3 ด้านนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มานิตย์ รัตนปัญญา (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ตามความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษา และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมาก หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา มีความต้องการทักษะการบริหาร 3 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

เกศนา พันทาเดช (2543 : 58) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้นำ หรือผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน ต่างก็มีความรู้และความชำนาญในการใช้ทักษะพื้นฐานในการบริหารงานนั้น ซึ่งได้แก่ ทักษะทั้ง 3 ตามแนวคิดของแคทซ์ นอกจากนี้ ทักษะทั้ง 3 ประการนี้แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความชำนาญในทักษะด้านอื่น ๆ อีก โดยเฉพาะทักษะทางการศึกษาและการสอน ผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้จักการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนในโรงเรียนที่ตนรับผิดชอบเป็นอย่างดี และการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะฝึกฝนตนเองให้เกิดความรู้และความชำนาญทางด้านทักษะต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้น สิ่งสำคัญผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะทางความรู้ความคิดเสียก่อน จึงสามารถพัฒนาทักษะทางด้านอื่น ๆ ได้

ศิริธร สุขโขใจ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า จาก การปฏิบัติงานวิชาการ จำนวน 15 ด้าน ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งการดำเนินการด้วย ตนเองหรือจัดให้มีการดำเนินงานและการปฏิบัติงานวิชาการของครู มีการปฏิบัติเหมือนกันเป็น ส่วนใหญ่คือ ในด้านหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตร วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน เวลาเรียน ของนักเรียน การกำหนดให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานวิชาการหรือการสอน วิธีสอน การช่วยเหลือนัก เรียนที่เรียนช้าและส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี หรือการสอนซ่อมเสริม การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน การประเมินผลงานวิชาการ และการวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ

ชาติรี สกุลบุญมา (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4 ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาที่สำคัญ 10 ปัญหาคือ นักเรียนสมัครเข้าเรียนต่อน้อย ขาดแหล่งวิชาการและสถานประกอบการ จัดครูเข้าสอน ตามวุฒิหรือประสบการณ์กระทำไม่ได้เต็มที่ ไม่สามารถส่งเสริมให้ครูนำวิธีการสอนหรือนวัตกรรมทาง การศึกษามาใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาได้ ไม่สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงานได้ทุกงาน ไม่ สามารถวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำธนาคารข้อสอบได้ ไม่สามารถส่งเสริมให้ครูผลิตเอกสารทางวิชา การและค้นคว้าวิจัยได้ หนังสือในห้องสมุดไม่เพียงพอ ขาดงบประมาณในการบำรุงรักษาซ่อมแซม และพัฒนาอาคารสถานที่และการจัดสรรงบประมาณไม่เป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติ สาเหตุที่สำคัญของ ปัญหาคือ ผู้ปกครองไม่เห็นความสำคัญของการศึกษา ไม่มีแหล่งวิทยากรและสถานที่ประกอบการ ในพื้นที่ ครูขาดความรู้และขาดการพัฒนา บุคลากรไม่เพียงพอและได้รับจัดสรรงบประมาณน้อย

จันทร์ธานี สงวนนาม (2533 : 141) ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะบางประการ บรรยากาศของ โรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ มี พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบว่าความเป็นผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหาร เป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนอันเนื่องมาจาก ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนได้อย่างมีนัยสำคัญ

วีระ ทองประสิทธิ์ (2534 : ค-ง) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 5 ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 5 มีการปฏิบัติงานด้านวิชาการในระดับมาก ในด้านกระบวนการการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ ส่วนด้านการนิเทศการศึกษามีระดับการปฏิบัติอยู่ในขั้นน้อย

2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 8 ด้าน พบว่า ความคิดเห็นด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานของการวิจัย ส่วนด้านที่เหลือปรากฏว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่าง

3. ในการศึกษาปัญหาและอุปสรรค พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ อยู่ในระดับน้อย ส่วนมากคือ ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารไม่เข้าใจนโยบายของการจัดการเรียนการสอน ในสายวิชาชีพครูผู้สอนมีชั่วโมงสอนมากเกินไปและปัญหาการมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูผู้สอน

สงวนพงษ์ ขวนชม (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึง สภาพปัญหาในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานวิชาการนั้น พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนประสบปัญหาด้านวิชาการ ดังนี้ โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรบ่อย ขาดอุปกรณ์การเรียนการสอน หนังสืออ่านประกอบและหนังสือค้นคว้ามีไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียนและครู ครูไม่มีโอกาสเข้ารับการอบรมทางวิชาการ ขาดผู้แนะนำช่วยเหลืองานด้านวิชาการ ขาดการวางแผนงานนิเทศอย่างเป็นระบบ ศึกษาวิเคราะห์หรือเจ้าหน้าที่จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน(สช.)เข้ามาช่วยเหลือครูในโรงเรียนน้อยมากและได้มีการวิเคราะห์ข้อสอบหรือทำการปรับปรุงเป็นคลังข้อสอบ

ลัดดาวัลย์ สมเจริญ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนะของครูที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาภาคเหนือ กล่าวว่า ทัศนะของครูและอาจารย์ที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาภาคเหนือทั้ง 6 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามระดับคะแนนเฉลี่ย ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน งานหลักสูตรการสอน งานหลักสูตรพิเศษ งานห้องสมุด งานวัดผลประเมินผลและงานสื่อการเรียนการสอน

สมศักดิ์ อมรรัตนานนท์ (2538 : 50) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนางานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการพัฒนางานวิชาการในระดับมาก ส่วนครูผู้สอนมีความเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่องานวิชาการในระดับมาก ยกเว้นปัจจัยด้านการนิเทศภายในส่งผลในระดับปานกลาง

นวนล เชาวน์ปรีชา (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5 ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการกับการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวก

ทิพากร นิตยสมบูรณ์ (2539 : 105) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในกรุงเทพมหานคร พบว่าในการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นอันดับแรกและเรียงมาตามลำดับคือ ด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการ ด้านการวัดและประเมิน และด้านการบริหารหลักสูตร

พิมลพร รอดเรืองศรี (2539 : 65) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารด้านการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ส่วนอีก 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ การวางแผนการบริหารงานวิชาการ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การนิเทศการศึกษา และการวัดผลและประเมินผลการศึกษา

ศิริรัตน์ วรรณสิทธิ์ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพณิชยกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพณิชยกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพณิชยกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการคัดเลือกบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจัดเรียงตามลำดับ คะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการคัดเลือกบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคคล

วิทยา คูวิรัตน์ (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ กล่าวว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร พบว่า บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงตามที่ได้รับมอบหมาย การบำรุงรักษา มีปัญหาเรื่องค่าตอบแทนอยู่ในระดับต่ำ การพัฒนาบุคลากร บุคลากรไม่เต็มใจไปรับการ

บรมสัมมนา การให้บุคลากรพ้นจากงาน โรงเรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ครูสภาและของโรงเรียน

ชนะ ธนสมบุญณ์ (2526) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร พบปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนคาทอลิก ดังนี้

1. ปัญหาด้านสรรหาบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่า การสรรหาบุคลากรไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติครบทุกด้านตามที่ต้องการและบุคคลบางประเภทหายาก เช่น ครูสอนภาษาอังกฤษ ดนตรี ศิลปะและวิชาชีพ ส่วนครูเห็นว่า การสรรหาบุคลากรขึ้นอยู่กับความตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว ไม่มีการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการและไม่มีประกาศรับสมัครให้บุคลากรภายนอกทราบ

2. ปัญหาด้านธำรงรักษาบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่า เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ทางโรงเรียนไม่สามารถจัดให้เท่าเทียมกับโรงเรียนรัฐบาล ทำให้ครูลาออกไปเข้าโรงเรียนรัฐบาลหรือประกอบอาชีพอื่นๆ และเมื่อทำงานไปนาน ๆ ไม่มีการปรับขึ้นเงินเดือนเหมือนโรงเรียนรัฐบาล ทำให้รายได้ของครูไม่พอ ส่วนครูมีความเห็นเหมือนผู้บริหารในประการแรกและครูได้รับความสนใจจากผู้บริหารน้อยไป ทำให้ครูขาดกำลังใจ

3. ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่า ขาดปัจจัยในการจัดอบรมทางวิชาการ และส่งครูไปดูงาน กับครูไม่ชอบเข้ารับการอบรม ส่วนครูเห็นว่า ครูไม่ชอบเข้ารับการอบรมเช่นเดียวกับผู้บริหาร และครูมุ่งหารายได้ไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเอง

4. ปัญหาด้านการพ้นจากงาน ผู้บริหารเห็นว่า ครูลาออกอย่างกะทันหัน เมื่อสอบเข้ารับราชการได้ และครูลาออกทันที แต่ทางโรงเรียนไม่สามารถให้ครูลาออกได้ตามความต้องการ ส่วนครูเห็นว่า การพิจารณาให้ครูลาออกจากงาน ขาดหลักเกณฑ์ตายตัวที่แน่นอนและให้ครูออกจากงานกลับได้รับเงินทดแทน แต่ครูที่ลาออกเองกลับไม่ได้อะไร

สุนากรรณ ศิวะบวร (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ปรากฏดังนี้

การสรรหา ส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายการวางแผนกำลังคน การมอบหมายงานที่สมดุลง่ายกับกำลังคน มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยการทดสอบและทดลองปฏิบัติงาน

การบำรุงรักษา ส่วนใหญ่มีการปฏิรูประบบโดยผู้บริหารมีอัตราเงินเดือนเท่าเทียมกับรัฐบาล มีสวัสดิการด้านการเงิน บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ เมื่อมีผลงานดีเด่นได้รับการยกย่องชมเชยและมอบสิ่งตอบแทน

การพัฒนา มีการส่งบุคลากรไปประชุมอบรมสัมมนาทางวิชาการ มีห้องวิชาการและห้องสมุดสำหรับครู มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนับสนุนให้ใช้สื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี โดยครูผลิตขึ้นเองและทางโรงเรียนจัดให้

การให้พ้นจากงาน มีการกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน มีบุคลากรลาออกไปทำงานที่อื่นปีละประมาณร้อยละ 1-5 สาเหตุที่ลาออกเพราะเปลี่ยนอาชีพและได้งานอื่นที่ดีกว่า มีการจัดบริการเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ แก่ครูที่พ้นจากงานและพ้นจากตำแหน่ง บุคลากรที่เกษียณอายุมีน้อย และการเชิญบุคลากรที่พ้นจากงานมาร่วมกิจกรรมน้อยเช่นกัน

ปัญหาการบริหารงานบุคลากรด้านการสรรหาและบำรุงรักษาอยู่ในระดับน้อย และปัญหาด้านการพัฒนาและการให้พ้นจากงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Tillotson (1996 : 64 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษา ระดับสูงของ Texas Association of College and University Student Personnel Administrators (TACUSPA) ซึ่งได้ศึกษาลำดับความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ตามทฤษฎีของ Katz ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด จากนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษาระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทักษะทางมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดองค์การ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมาได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ

Kijai (1987 : 829-A อ่างใน อำนวย เกทพ้อคำ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของโรงเรียน ภาพพจน์ของโรงเรียน ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณและความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น

การบริหารงานวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุดในบรรดางานของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า งานวิชาการเกี่ยวข้องการพัฒนา ปรับปรุง คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน และเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ ความสามารถของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะทางวิชาการ เพื่อจะได้บริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้มีคุณภาพ และบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร อันจะส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่อไป

Carey (1972 : 4712-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สิ่งจำเป็นของการฝึกอบรมในขนาดสำหรับผู้บริหารโรงเรียนของรัฐเมซซาชูเซต ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยสำรวจความเห็นด้านทักษะและความจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในอนาคต พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในช่วงทศวรรษหน้า จะต้องรู้สิ่งกับและเทคนิคที่ใช้ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ รู้ถึงแนวโน้มด้านการศึกษาใหม่ๆ และรู้ถึงหลักสูตรพร้อมทั้งแผนการเรียนการสอนในโรงเรียนของตน

Mook (1976 : 5850-A) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการฝึกอบรมก่อนประจำการและระหว่างประจำการของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา เมืองแคนซัส ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร และภาวะผู้นำในการสอน และได้เปรียบเทียบตัวแปรด้านขนาด โรงเรียน ประสบการณ์ในการบริหารและประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม พบว่า ครูใหญ่ที่ต้องการให้มีการอบรมก่อนเข้าประจำการจะเห็นความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรและภาวะผู้นำทางการสอน ขนาดของโรงเรียนมีผลต่อความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างกัน ประสบการณ์ของครูใหญ่และประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม ไม่ใช่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความแตกต่างของความต้องการฝึกอบรม

Robertson (1976 : 3456-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการในการอบรมของผู้บริหารวิชาการแห่งเมืองออนตาริโอ ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความต้องการอบรมในเรื่องการนิเทศการสอน การจัดโปรแกรมการเรียนและประเมินผล การบริหารงานบุคคลด้านวิชาการ การสร้างผู้นำ การบริหารงานงบประมาณในด้านวิชาการ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การฝึกทักษะพิเศษประจำตัวบุคคลในด้านอื่นๆ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาทักษะกับคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร และหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับคุณภาพของงานวิชาการ และงานบุคลากร โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จำนวน 33 โรงเรียน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 3.2.1 วิธีสร้างเครื่องมือ
  - 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ ปอล เดอ ชาร์ตร จำนวน 33 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 966 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ อธิการบดี ครูใหญ่ จำนวน 39 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด หัวหน้าสายระดับชั้น จำนวนทั้งสิ้น 927 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ ปอล เดอ ชาร์ตร จำนวน 33 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 513 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับนโยบาย เก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด จำนวน 39 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตาราง Yamane (อ้างใน ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ . 2538 : 298 ) จากประชากร 927 คน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 474 คน และใช้วิธีเทียบสัดส่วนจากจำนวนประชากรของแต่ละโรงเรียนทุกโรงเรียน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ ปอล เดอ ชาร์ตร

ลำดับ	สถานศึกษา	ผู้บริหารระดับนโยบาย		ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	โรงเรียนเจ้าฟ้าอุบลรัตน์	2	2	11	6
2	โรงเรียนขางตาครูสคอนแวนต์	1	1	35	18
3	โรงเรียนขางตาครูสศึกษา	1	1	40	20
4	โรงเรียนเซนต์ปอลคอนแวนต์	1	1	21	11
5	โรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย	1	1	13	7
6	โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์ เมืองทองธานี	1	1	30	15
7	โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์	1	1	23	12
8	โรงเรียนเซนต์โยเซฟ เกาะสมุย	1	1	21	11
9	โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนแวนต์	1	1	43	22
10	โรงเรียนเซนต์โยเซฟ ท่าแร่	1	1	23	12
11	โรงเรียนเซนต์โยเซฟ ทิพวัล	1	1	34	17
12	โรงเรียนเซนต์โยเซฟ นครสวรรค์	2	2	30	15
13	โรงเรียนเซนต์โยเซฟ บางนา	1	1	50	25

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	สถานศึกษา	ผู้บริหารระดับนโยบาย		ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
14	โรงเรียนเซนต์โยเซฟ เพชรบุรี	1	1	37	19
15	โรงเรียนเซนต์โยเซฟ แม่ระมาด	2	2	13	7
16	โรงเรียนเซนต์โยเซฟ ระยอง	2	2	26	13
17	โรงเรียนเซนต์โยเซฟศรีเพชรบูรณ์	2	2	38	19
18	โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา	-	-	28	14
19	โรงเรียนเซนต์แอนโทนี	1	1	30	15
20	โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์	1	1	36	18
21	โรงเรียนพระแม่สกลสงเคราะห์	1	1	21	11
22	โรงเรียนภัทรวิทยา	1	1	21	11
23	โรงเรียนมารดานฤมล	2	2	19	10
24	โรงเรียนมารีย์วิทยา	2	2	69	35
25	โรงเรียนโยนออฟอาร์คเทคโนโลยี	1	1	17	9
26	โรงเรียนโรชาวิไล	1	1	25	13
27	โรงเรียนวิริยาลัย	1	1	31	16
28	โรงเรียนศีลวิ	1	1	15	8
29	โรงเรียนสันติวิทยา	1	1	39	20
30	โรงเรียนอนุบาลนิจจานุเคราะห์	1	1	11	6
31	โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์	1	1	30	15
32	โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ สีลม	1	1	30	15
33	โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ ลานาจารย์	1	1	17	9
รวมทั้งสิ้น		39	39	927	474

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามคำนิยามศัพท์เฉพาะ ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 6 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหาร

โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ตามทฤษฎีของโรเบิร์ต แคทซ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ ทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางเทคนิค จำนวนทั้งสิ้น 45 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) โดยแบ่งทักษะออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	ผู้บริหารมีทักษะมากที่สุด
4	หมายถึง	ผู้บริหารมีทักษะมาก
3	หมายถึง	ผู้บริหารมีทักษะปานกลาง
2	หมายถึง	ผู้บริหารมีทักษะน้อย
1	หมายถึง	ผู้บริหารมีทักษะน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผล จำนวน 20 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) โดยแบ่งคุณภาพการบริหารงานออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	มีคุณภาพดีที่สุด
4	หมายถึง	มีคุณภาพดี
3	หมายถึง	มีคุณภาพปานกลาง
2	หมายถึง	มีคุณภาพพอใช้
1	หมายถึง	มีคุณภาพควรปรับปรุง

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงานด้านบุคลากร ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการอำนวยการรักษาบุคลากร จำนวน 20 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) โดยแบ่งคุณภาพการบริหารงานออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	มีคุณภาพดีที่สุด
4	หมายถึง	มีคุณภาพดี
3	หมายถึง	มีคุณภาพปานกลาง
2	หมายถึง	มีคุณภาพพอใช้
1	หมายถึง	มีคุณภาพควรปรับปรุง

### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

3.2.1.1 ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางการบริหาร ของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ ทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางเทคนิค และศึกษาคุณภาพการบริหารงาน วิชาการและงานบุคลากร จากคู่มือแนวดำเนินการเพื่อการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ปีที่ 2 ซึ่งได้กำหนดกรอบงานวิชาการไว้ 3 ด้าน คือ การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล สำหรับกรอบของงานบุคลากร แบ่งเป็น 3 ด้านเช่นกันคือ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการธำรงรักษานักบุคลากร

3.2.1.2 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง โดยคำนึงถึงทฤษฎี กรอบของงานและคำนิยามศัพท์ เฉพาะ เป็นส่วนประกอบในการพิจารณาสร้างแบบสอบถาม

3.2.1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแนะนำและปรับปรุงแก้ไข

3.2.1.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของภาษา รวม 5 ท่าน ได้แก่

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. รศ.ดร.ไพศาล หวังพานิช        | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร    |
| 2. บาทหลวงดร.วิวัฒน์ แพร์สิริ   | ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาโรงเรียน<br>ของอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ        |
| 3. เซอร์วาเลนติน มุกดา มุ่งหมาย | หัวหน้าฝ่ายการศึกษาโรงเรียนในเครือคณะภคินี<br>เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต   |
| 4. ดร. กำพล ดำรงวงศ์            | ศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการ<br>การศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ |
| 5. นางวิมลรัตน์ บุญชู           | ศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการ<br>การศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ |

### 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.2.2.1 นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ ปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมก่อนนำไปทดลองใช้

3.2.2.2 นำแบบทดสอบที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารโรงเรียนขององค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ เขต 1 จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนกุหลาบวิทยาลัย โรงเรียนเปรมฤดีศึกษา โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา และโรงเรียนราฟาเอล รวมทั้งสิ้น 38 คน

3.2.2.3 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

ทักษะทางความคิด	ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.92
ทักษะทางมนุษย	ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.95
ทักษะทางเทคนิค	ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.93
รวมทักษะการบริหาร	ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.97
คุณภาพการบริหารงานวิชาการ	ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.93
คุณภาพการบริหารงานบุคลากร	ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.94
รวมคุณภาพการบริหารงาน	ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.96
รวมทั้งฉบับ	ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.98

### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อขออนุญาตอธิการบดีเจ้าคณะแขวง คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต จำนวน 33 โรงเรียน

2. ผู้วิจัยนำหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษา พร้อมทั้งแบบสอบถามเสนอต่ออธิการบดีและครูใหญ่ ในวันประชุมอธิการบดีและครูใหญ่ของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ด้วยตนเอง โดยกำหนดรวบรวมแบบสอบถามคืนในวันทำหลักสูตรของคณะ

3. การรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ติดต่อทางโทรศัพท์ และแจ้งทางไปรษณีย์ให้ส่งแบบสอบถามคืน ในวันทำหลักสูตรของคณะ ซึ่งใช้เวลาทั้งสิ้น 3 สัปดาห์

4. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น 513 ฉบับ ได้แบบสอบถามคืน 513 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มผู้บริหารระดับนโยบาย ได้รับคืนจำนวน 39 ฉบับ จากจำนวนแบบสอบถาม 39 ฉบับ นำมาใช้ในการวิจัย 37 ฉบับ เนื่องจากแบบสอบถาม 2 ฉบับไม่สมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 94.87 และกลุ่มผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ได้รับคืนจำนวน 474 ฉบับ จากจำนวนแบบสอบถาม 474 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้คืนมาเรียบร้อยแล้ว นำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS / PC<sup>+</sup> (Statistical Package for the Social Sciences / Personal Computer Plus) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามทักษะการบริหาร หาค่าเฉลี่ย (Means) และส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยเทียบค่ากับเกณฑ์ดังนี้

4.50 - 5.00	หมายถึง	ผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามคุณภาพการบริหารงานวิชาการ หาค่าเฉลี่ย (Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยเทียบค่ากับเกณฑ์ดังนี้

4.50 - 5.00	หมายถึง	มีคุณภาพการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับดีที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	มีคุณภาพการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับดี
2.50 - 3.49	หมายถึง	มีคุณภาพการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	มีคุณภาพการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับพอใช้
1.00 - 1.49	หมายถึง	มีคุณภาพการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับควรปรับปรุง

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามคุณภาพการบริหารงานบุคลากร หาค่าเฉลี่ย (Means) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยเทียบค่ากับเกณฑ์ดังนี้

4.50 - 5.00	หมายถึง	มีคุณภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับที่ดีที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	มีคุณภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับดี
2.50 - 3.49	หมายถึง	มีคุณภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	มีคุณภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับพอใช้
1.00 - 1.49	หมายถึง	มีคุณภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับควรปรับปรุง

ตอนที่ 5 หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างทักษะกับคุณภาพการบริหารงาน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson's Product Moment โดยเทียบค่ากับเกณฑ์ดังนี้

0.81 - 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
0.61 - 0.80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง
0.21 - 0.60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

#### 3.5.1 สถิติขั้นพื้นฐาน

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ย (Means)

3.5.1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### 3.5.2 สถิติหาความสัมพันธ์ ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson Product -

Moment Correlation Coefficient

## บทที่ 4

# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการบริหาร 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย์ และ ทักษะทางเทคนิค ศึกษาคุณภาพการบริหารงาน วิชาการและบุคลากร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะกับคุณภาพการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ ปอล เดอ ชาร์ต ในภาพรวมและจำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่ง

ตอนที่ 3 ศึกษาคุณภาพการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต

ตอนที่ 4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะกับคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่ง

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละ ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับนโยบาย

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ		
- อธิการบดี	7	18.90
- ครูใหญ่	11	29.70
- อธิการบดีและครูใหญ่	19	51.40
รวม	37	100.00
2. อายุ		
- 30 ปี หรือน้อยกว่า	-	-
- มากกว่า30 – 40 ปี	2	5.40
- มากกว่า40 – 50 ปี	11	29.70
- มากกว่า50 ปีขึ้นไป	24	64.90
รวม	37	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	5.40
- ปริญญาตรี	11	29.70
- ปริญญาโท	14	37.80
- ปริญญาเอก	10	27.10
รวม	37	100.00
4. ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน		
- 5 ปีหรือน้อยกว่า	25	67.60
- มากกว่า5 – 10 ปี	7	18.90
- มากกว่า10 – 15 ปี	1	2.70
- มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	4	10.80
รวม	37	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้บริหาร		
- 5 ปี หรือน้อยกว่า	8	21.60
- มากกว่า 5 – 10 ปี	3	8.10
- มากกว่า 10 – 15 ปี	7	18.90
- มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	19	51.40
รวม	37	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหารระดับนโยบาย ส่วนใหญ่มีตำแหน่งอธิการบดีและครูใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 51.40 รองลงมาคือครูใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 29.70 และอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 18.90

ด้านอายุ ผู้บริหารระดับนโยบายส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 64.90 รองลงมา อายุมากกว่า 40 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.70 และอายุมากกว่า 30 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.40

ด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารระดับนโยบายส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 37.80 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.70 ระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 27.10 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 5.40

ด้านระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารระดับนโยบาย ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน 5 ปี หรือน้อยกว่า คิดเป็นร้อยละ 67.60 รองลงมาคือระยะเวลา มากกว่า 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.90 ระยะเวลา มากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 10.80 และระยะเวลา มากกว่า 10 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.70

ด้านประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารระดับนโยบายส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้บริหารมากกว่า 15 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 51.40 รองลงมาคือระยะเวลา 5 ปี หรือน้อยกว่า คิดเป็นร้อยละ 21.60 ระยะเวลา มากกว่า 10 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.90 และระยะเวลา มากกว่า 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.10

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละ ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ		
- ผู้ช่วยครูใหญ่	26	5.50
- หัวหน้าฝ่าย	128	27.00
- หัวหน้าหมวด	165	34.80
- หัวหน้าระดับชั้น	155	32.70
รวม	474	100.00
2. อายุ		
- 25 ปี หรือน้อยกว่า	19	4.00
- มากกว่า 25 – 30 ปี	54	11.40
- มากกว่า 30 – 35 ปี	70	14.80
- มากกว่า 35 – 40 ปี	144	30.40
- มากกว่า 40 – 45 ปี	111	23.40
- มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	76	16.00
รวม	474	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	39	8.20
- ปริญญาตรี	414	87.30
- ปริญญาโท	17	3.70
- ปริญญาเอก	4	0.80
รวม	474	100.00
4. ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน		
- 5 ปี หรือน้อยกว่า	108	22.80
- มากกว่า 5 – 10 ปี	133	28.10
- มากกว่า 10 – 15 ปี	98	20.70
- มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	135	28.40
รวม	474	100.00

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้บริหาร		
- 5 ปี หรือน้อยกว่า	305	64.40
- มากกว่า 5 – 10 ปี	97	20.50
- มากกว่า 10 – 15 ปี	45	9.40
- มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	27	5.70
รวม	474	100.00

จากตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับปฏิบัติการด้านตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ พบว่าส่วนใหญ่รับหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด คิดเป็นร้อยละ 34.80 รองลงมาคือตำแหน่ง หัวหน้าระดับชั้น คิดเป็นร้อยละ 32.70 ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 27.00 และตำแหน่ง ผู้ช่วยครูใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 5.50

ด้านอายุ พบว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่อายุ มากกว่า 35 – 40 ปี คิดเป็น ร้อยละ 30.40 รองลงมาคือ อายุมากกว่า 40 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.40 อายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.00 อายุมากกว่า 30 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.80 อายุมากกว่า 25 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.40 และอายุ 25 ปี หรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 4.00

ด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 87.30 รองลงมาคือ วุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 8.20 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 3.70 และวุฒิการศึกษาระดับปริญญา เอก คิดเป็นร้อยละ 0.80

ด้านระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มี ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน มากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 28.40 รองลงมาคือระยะเวลา มากกว่า 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.10 ระยะเวลา 5 ปี หรือน้อยกว่า คิดเป็นร้อยละ 22.80 และระยะเวลา มากกว่า 10 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.70

ด้านประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มี ประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้บริหาร 5 ปี หรือน้อยกว่า คิดเป็นร้อยละ 64.40 รองลงมาคือ ประสบการณ์ระยะเวลา มากกว่า 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.50 ประสบการณ์ระยะเวลา มาก กว่า 10 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.40 และประสบการณ์ระยะเวลา มากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็น ร้อยละ 5.70



จากตารางที่ 4.3 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ ปลอดภัย ในภาพรวม มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.03 เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ทักษะทางความคิด ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.07 และเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิคและทักษะทางเทคนิค แต่ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.02 และพิจารณารายด้านโดยเรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ ทักษะทางความคิด ทักษะทางเทคนิคและทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้บริหารระดับนโยบายได้ประเมินตนเองว่าเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษยสัมพันธ์ แต่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญกับผลของงาน จึงให้ทักษะทางความคิดเป็นอันดับหนึ่ง นอกจากนี้ถ้าพิจารณาที่ค่าของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีความใกล้เคียงกันมาก แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความตั้งใจในการตอบและตอบได้ตามสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะและอันดับที่ของทักษะทางความคิด ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโพล

เดอ ชาร์ต โดยภาพรวมและจำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่ง

ข้อ	ทักษะทางความคิด	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย คณะภคินีเซนต์ปอลฯ $n_1 = 511$					ผู้บริหารระดับนโยบาย $n_1 = 37$					ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ $n_2 = 474$				
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับของ ทักษะ	อันดับ ที่	$\bar{X}_1$	S.D. <sub>1</sub>	ระดับของ ทักษะ	อันดับ ที่	$\bar{X}_2$	S.D. <sub>2</sub>	ระดับของ ทักษะ	อันดับ ที่			
		1	ผู้บริหารเข้าใจความหมายของปรัชญาของโรงเรียนที่ประยุกต์จากแนวคิดของพระวรสารและได้นำมาเป็นแกนหลักในการบริหารงานโรงเรียนได้	4.31	0.64	มาก	3	4.41	0.50	มาก	1	4.30	0.65	มาก	3	
2	ผู้บริหารได้นำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน	4.33	0.64	มาก	2	4.05	0.57	มาก	8	4.35	0.64	มาก	2			
3	ผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากการผลิตมมนาอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเสมอ	4.54	0.66	มากที่สุด	1	4.38	0.68	มาก	2	4.55	0.65	มากที่สุด	1			
4	ผู้บริหารกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	4.15	0.72	มาก	6	4.32	0.58	มาก	4	4.14	0.72	มาก	6			
5	ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรและชุมชนทราบถึงนโยบายและจุดประสงค์ในการปฏิบัติงานก่อนดำเนินงานแต่ละครั้ง	4.03	0.76	มาก	9	4.32	0.58	มาก	5	4.01	0.77	มาก	10			

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะทางความคิด	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือ คณะภคินีเซนต์ปอลฯ $n_1 = 511$				ผู้บริหารระดับนโยบาย $n_1 = 37$				ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ $n_2 = 474$			
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับของ ทักษะ	อันดับ ที่	$\bar{X}_1$	S.D. <sub>1</sub>	ระดับของ ทักษะ	อันดับ ที่	$\bar{X}_2$	S.D. <sub>2</sub>	ระดับของ ทักษะ	อันดับ ที่
6	ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์ภาพรวมของโรงเรียน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน มาช่วยในการวางแผน	4.01	0.73	มาก	11	4.05	0.70	มาก	9	4.01	0.73	มาก	11
7	ผู้บริหารได้จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนได้อย่างชัดเจน	4.19	0.75	มาก	4	4.35	0.63	มาก	3	4.18	0.76	มาก	5
8	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและติดตามผลงานในแต่ละฝ่ายเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	4.18	0.71	มาก	5	4.05	0.70	มาก	10	4.19	0.71	มาก	4
9	ผู้บริหารได้ประเมินผลการทำงานของทุกฝ่ายได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ	3.97	0.75	มาก	12	3.76	0.76	มาก	13	3.99	0.74	มาก	12
10	ผู้บริหารได้นำผลจากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงานในปีต่อไปอย่างต่อเนื่อง	4.07	0.76	มาก	8	4.08	0.60	มาก	7	4.07	0.77	มาก	8
11	ผู้บริหารได้วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อนำผลมากำหนดทิศทางการบริหารงานของโรงเรียน	3.88	0.70	มาก	14	3.76	0.64	มาก	14	3.89	0.70	มาก	9

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะทางความคิด	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือ คณะภคินีเซนต์ปอลฯ $n_1 = 511$				ผู้บริหารระดับนโยบาย $n_1 = 37$				ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ $n_2 = 474$			
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับของ ทักษะ	อันดับ ที่	$\bar{X}_1$	S.D. <sub>1</sub>	ระดับของ ทักษะ	อันดับ ที่	$\bar{X}_2$	S.D. <sub>2</sub>	ระดับของ ทักษะ	อันดับที่
12	เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียนผู้บริหารได้แก้ปัญหาให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนเสมอ	4.02	0.74	มาก	10	3.78	0.58	มาก	12	4.03	0.74	มาก	9
13	ผู้บริหารได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียนในบรรยากาศของการช่วยเหลือและในความร่วมมือกัน	3.95	0.86	มาก	13	4.05	0.78	มาก	11	3.94	0.86	มาก	13
14	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานภายในโรงเรียน	3.58	0.85	มาก	15	3.49	0.73	ปานกลาง	15	3.58	0.86	มาก	15
15	ผู้บริหารติดตามสถานการณ์ความเคลื่อนไหวภายนอกองค์กรเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤตในโรงเรียน	4.13	0.77	มาก	7	4.22	0.53	มาก	6	4.12	0.79	มาก	7
	รวม	4.09	0.53	มาก		4.07	0.41	มาก		4.09	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในภาพรวมมีทักษะทางความคิดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ย 4.54 ระดับของทักษะมากที่สุดคือข้อ 3 ผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากการสัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเสมอ อันดับ 2 มีค่าเฉลี่ย 4.33 ระดับของทักษะมากที่สุดคือข้อ 2 ผู้บริหารได้นำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน อันดับ 3 มีค่าเฉลี่ย 4.31 ระดับของทักษะมากที่สุดคือข้อ 1 ผู้บริหารเข้าใจความหมายของปรัชญาของโรงเรียนที่ประยุกต์จากแนวคิดของพระวรสารและได้นำมาเป็นแกนหลักในการบริหารงานโรงเรียนได้ ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้ายคือข้อ 14 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.58

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.07 ระดับของทักษะมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือข้อ 1 ผู้บริหารเข้าใจความหมายของปรัชญาของโรงเรียนที่ประยุกต์จากแนวคิดของพระวรสารและได้นำมาเป็นแกนหลักในการบริหารงานโรงเรียนได้ มีค่าเฉลี่ย 4.41 อันดับ 2 คือข้อ 3 ผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากการสัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.38 อันดับ 3 คือ ข้อ 7 ผู้บริหารได้จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.35 ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 14 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.49 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.09 ระดับของทักษะมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ย 4.55 คือ 3 ผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากการสัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเสมอ อันดับ 2 คือข้อ 2 ผู้บริหารได้นำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.35 อันดับ 3 คือ ข้อ 1 ผู้บริหารเข้าใจความหมายของปรัชญาของโรงเรียนที่ประยุกต์จากแนวคิดของพระวรสารและได้นำมาเป็นแกนหลักในการบริหารงานโรงเรียนได้ มีค่าเฉลี่ย 4.30 ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 14 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.58 ทักษะอยู่ในระดับมาก ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย

จากผลการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่าผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อทักษะทางความคิดของผู้บริหารโรงเรียนใกล้เคียงกัน ส่วนประเด็นที่ให้อันดับ

ความสำคัญแตกต่างกันคือ การนำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาใช้ในการบริหารโรงเรียน ส่วนความเห็นที่สอดคล้องกันมากและให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายเช่นกัน ซึ่งเป็นประเด็นหนึ่งที่ทางโรงเรียนควรให้การส่งเสริมในเรื่องการให้โอกาสชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารภายในโรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจะได้มีมากขึ้น

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะและอันดับที่ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายของบุคลากร โดยภาพรวมและจำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่ง

ข้อ	ทักษะทางมนุษย์	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย (n = 511)				ผู้บริหารระดับนโยบาย (n <sub>1</sub> = 37)			ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ (n <sub>2</sub> = 474)				
		$\bar{X}$	SD.	ระดับของทักษะ	อันดับที่	$\bar{X}_1$	SD. <sub>1</sub>	ระดับของทักษะ	อันดับที่	$\bar{X}_2$	SD. <sub>2</sub>	ระดับของทักษะ	อันดับที่
16	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรภายในโรงเรียนได้อย่างมีความสุข	4.06	0.80	มาก	4	4.30	0.57	มาก	7	4.04	0.82	มาก	4
17	ผู้บริหารแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้งของบุคลากรภายในโรงเรียนได้อย่างดี	3.89	0.78	มาก	9	4.27	0.56	มาก	8	3.86	0.79	มาก	9
18	ผู้บริหารปลุกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	4.48	0.63	มาก	1	4.43	0.55	มาก	3	4.49	0.63	มาก	1
19	ผู้บริหารได้มอบหมายงานตามความถนัดและความสามารถของบุคลากรแต่ละคน	4.04	0.72	มาก	7	4.32	0.58	มาก	5	4.02	0.72	มาก	6
20	ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน	3.83	0.89	มาก	10	4.38	0.59	มาก	4	3.79	0.90	มาก	10
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.29	0.72	มาก	3	4.08	0.64	มาก	11	4.31	0.73	มาก	3
22	ผู้บริหารสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน	4.03	0.86	มาก	8	4.24	0.64	มาก	9	4.02	0.88	มาก	7



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะทางมนุษย์	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เสนอข้อดี				ผู้บริหารระดับนโยบาย				ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ			
		n = 511				n <sub>1</sub> = 37				n <sub>2</sub> = 474			
		$\bar{X}$	SD.	ระดับของทักษะ	อันดับที่	$\bar{X}_1$	SD. <sub>1</sub>	ระดับของทักษะ	อันดับที่	$\bar{X}_2$	SD. <sub>2</sub>	ระดับของทักษะ	อันดับที่
28	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือบุคลากรอย่างเต็ม	4.05	0.80	มาก	6	4.32	0.67	มาก	6	4.03	0.80	มาก	5
29	ความสามารถตามสถานการณ์ของแต่ละคน	3.75	0.80	มาก	12	4.05	0.91	มาก	12	3.73	1.00	มาก	12
30	ผู้บริหารจัดงานเลี้ยงสังสรรค์หรือพักผ่อนร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรประจำปี	3.73	1.00	มาก	13	4.22	0.58	มาก	10	3.69	0.92	มาก	13
	รวม	3.98	0.60	มาก		4.20	0.42	มาก		3.96	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในภาพรวมมีทักษะทางมนุษย์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ย 4.48 ระดับของทักษะมากที่สุดคือข้อ 18 ผู้บริหารปลูกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ อันดับ 2 มีค่าเฉลี่ย 4.39 ระดับของทักษะมากคือข้อ 26 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้และเพิ่มเติมคุณวุฒิต่างอย่างสม่ำเสมอ อันดับ 3 มีค่าเฉลี่ย 4.29 ระดับของทักษะมากคือข้อ 21 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้ายคือข้อ 24 ผู้บริหารได้ประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.63

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.20 ระดับของทักษะมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือข้อ 26 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้และเพิ่มเติมคุณวุฒิต่างอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.57 อันดับ 2 คือข้อ 27 ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศแห่งความรักและสามัคคีของบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.46 อันดับ 3 คือ ข้อ 18 ผู้บริหารปลูกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.43 ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 24 ผู้บริหารได้ประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.63

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 3.96 ระดับของทักษะมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 18 ผู้บริหารปลูกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.49 อันดับ 2 คือ ข้อ 26 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้และเพิ่มเติมคุณวุฒิต่างอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.38 อันดับ 3 คือ ข้อ 21 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.31 ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 24 ผู้บริหารได้ประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.63

จากผลการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่าผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อทักษะทางมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนใกล้เคียงกัน ยกเว้นประเด็นที่ว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ทำงานมีความคิดเห็นที่ผู้บริหารได้ทำหน้าที่นี้มาก แต่ผู้บริหารระดับนโยบายได้ประเมินตนเองว่ายังทำหน้าที่นี้น้อย จึงให้อันดับความสำคัญแตกต่างกัน ส่วนประเด็นที่มีความเห็นเหมือนกันว่ามีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือ การประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมสนับสนุนกิจกรรม

ต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนสมบูรณ์แบบตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทางโรงเรียนควรปรับปรุงในเรื่องนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะและอันดับที่ของทักษะทางเทคนิค ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยภาพรวมและจำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่ง

ข้อ	ทักษะทางเทคนิค	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย (n = 511)				ผู้บริหารระดับนโยบาย (n <sub>1</sub> = 37)			ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ (n <sub>2</sub> = 474)				
		$\bar{X}$	SD.	ระดับของทักษะ	อันดับที่	$\bar{X}_1$	SD. <sub>1</sub>	ระดับของทักษะ	อันดับที่	$\bar{X}_2$	SD. <sub>2</sub>	ระดับของทักษะ	อันดับที่
31	ผู้บริหารให้คำแนะนำวิธีการจัดการกระบวนการเรียนการสอนแก่บุคลากรจนสามารถปฏิบัติตามได้	4.05	0.73	มาก	5	3.97	0.76	มาก	8	4.06	0.73	มาก	5
32	ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.70	มาก	1	4.00	0.82	มาก	6	4.21	0.69	มาก	1
33	ผู้บริหารจัดทำแผนงานงบประมาณของโรงเรียน	3.91	0.85	มาก	11	4.03	0.73	มาก	4	3.90	0.86	มาก	12
34	ได้ครอบคลุมความต้องการของทุกฝ่าย	4.03	0.86	มาก	6	3.95	0.88	มาก	11	4.03	0.86	มาก	6

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะทางเทคนิค	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอลฯ n = 511				ผู้บริหารระดับนโยบาย n <sub>1</sub> = 37				ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ n <sub>2</sub> = 474			
		$\bar{X}$	SD.	ระดับของทักษะ	อันดับที่	$\bar{X}_1$	SD. <sub>1</sub>	ระดับของทักษะ	อันดับที่	$\bar{X}_2$	SD. <sub>2</sub>	ระดับของทักษะ	อันดับที่
35	ผู้บริหารมีความรู้และความสามารถใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี	3.89	0.87	มาก	13	3.03	1.09	ปานกลาง	15	3.96	0.81	มาก	10
36	ผู้บริหารปรับระเบียบข้อปฏิบัติของหน่วยงานอื่นเพื่อใช้ในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	3.88	0.65	มาก	14	3.97	0.73	มาก	9	3.88	0.65	มาก	14
37	ผู้บริหารนำผลประเมินโครงการของบุคลากรแต่ละฝ่ายเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป	4.03	0.67	มาก	7	4.03	0.69	มาก	5	4.03	0.67	มาก	7
38	ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการบริหารงานหลายรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องตามสถานการณ์	4.01	0.75	มาก	8	4.19	0.62	มาก	1	3.99	0.75	มาก	8
39	ผู้บริหารประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ชุมชนได้รู้จักและเกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.95	0.83	มาก	10	3.97	0.69	มาก	10	3.95	0.84	มาก	11
40	ผู้บริหารได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง	3.96	0.75	มาก	9	3.89	0.70	มาก	13	3.97	0.75	มาก	9
41	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน	4.17	0.77	มาก	3	3.95	0.78	มาก	12	4.19	0.77	มาก	3

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะทางเทคนิค	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายระดับปลาย n = 511				ผู้บริหารระดับนโยบาย n <sub>1</sub> = 37				ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ n <sub>2</sub> = 474			
		$\bar{X}$	SD.	ระดับของทักษะ	อันดับที่	$\bar{X}_1$	SD <sub>1</sub>	ระดับของทักษะ	อันดับที่	$\bar{X}_2$	SD <sub>2</sub>	ระดับของทักษะ	อันดับที่
42	ผู้บริหารใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องช่วยในการบริหารงานของโรงเรียนอย่างเหมาะสม ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ความต้องกาของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดจากผลของการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการประชุมและมีความรู้ในวิธีการต่าง ๆ สามารถให้คำตอบที่ถูกต้องได้	4.11	0.68	มาก	4	4.14	0.63	มาก	2	4.11	0.69	มาก	4
43		3.91	0.82	มาก	12	4.11	0.70	มาก	3	3.89	0.83	มาก	13
44		3.82	0.81	มาก	15	3.89	0.61	มาก	14	3.81	0.82	มาก	15
45		4.18	0.79	มาก	2	4.00	0.71	มาก	7	4.20	0.80	มาก	2
		4.01	0.58	มาก		3.94	0.53	มาก		4.01	0.58		
	รวม												

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ปอ ดุสสิต ในภาพรวมมีทักษะทางเทคนิคอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ย 4.20 ระดับของทักษะมากคือข้อ 32 ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันดับ 2 มีค่าเฉลี่ย 4.18 ระดับของทักษะมากคือข้อ 45 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการประชุมและมีความรู้ในวิธีการต่าง ๆ สามารถให้คำตอบที่ถูกต้องได้ อันดับ 3 มีค่าเฉลี่ย 4.17 ระดับของทักษะมากคือข้อ 41 ผู้บริหารนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้ายคือข้อ 44 ผู้บริหารจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดจากผลของการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.82 ระดับของทักษะมาก

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย ในภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ย 3.94 ระดับของทักษะมากทุกข้อ ยกเว้นข้อ 35 มีทักษะระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 38 ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการบริหารงานหลายรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องตามสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ย 4.19 ระดับของทักษะมาก อันดับ 2 คือข้อ 42 ผู้บริหารใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องช่วยในการบริหารงานของโรงเรียนอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.14 อันดับ 3 คือ ข้อ 43 ผู้บริหารจัดตั้งอำนาจความสะดวกให้แก่ความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.41 ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 35 ผู้บริหารมีความรู้และความสามารถใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.03 มีทักษะระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.01 ระดับของทักษะมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 32 ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.21 อันดับ 2 คือ ข้อ 45 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการประชุมและมีความรู้ในวิธีการต่าง ๆ สามารถให้คำตอบที่ถูกต้องได้ มีค่าเฉลี่ย 4.20 อันดับ 3 คือ ข้อ 41 ผู้บริหารนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.19 ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 44 ผู้บริหารจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดจากผลของการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.81

จากผลการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่าผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารในอันดับต้น ๆ แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนระดับนโยบายมีความคิดเห็นที่ตนเองต้องใช้เทคนิคในการบริหารหลายรูปแบบ มีแผนการบริหารและจัดตั้งอำนาจความสะดวกให้แก่บุคลากรเป็นสำคัญ ส่วนผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผู้ทำงานมีความคิดเห็นที่ ผู้บริหารของตนสามารถทำแผนพัฒนาโรงเรียนและจัดบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้มีความรู้จริงในด้านพิธีการและทันสมัยเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ ส่วนประเด็นที่ควรพัฒนาและปรับปรุงคือ การจัดทำสถิติ ข้อมูลที่เกิดจากผลของการบริหารเผยแพร่ต่อชุมชนและพัฒนาความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยการบริหาร

ตอนที่ 3 ศึกษาคุณภาพการบริหารงาน วิชาการและบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของคุณภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ของคุณภาพการบริหารงาน วิชาการและบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้าน

คุณภาพ การบริหารงาน	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย ภาคนี้เซนต์ปอลฯ n = 511			ผู้บริหารระดับนโยบาย n <sub>1</sub> = 37			ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ n <sub>2</sub> = 474		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับของ คุณภาพ	$\bar{X}_1$	SD. <sub>1</sub>	ระดับของ คุณภาพ	$\bar{X}_2$	SD. <sub>2</sub>	ระดับของ คุณภาพ
วิชาการ	3.82	0.53	ดี	3.68	0.58	ดี	3.83	0.52	ดี
บุคลากร	3.91	0.59	ดี	4.14	0.46	ดี	3.89	0.59	ดี
รวม	3.87	0.56	ดี	3.91	0.52	ดี	3.86	0.56	ดี

จากตารางที่ 4.7 พบว่า คุณภาพของงานวิชาการ และงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน ระดับของคุณภาพอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบายที่มีต่อคุณภาพงานวิชาการและงานบุคลากรมีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันมากถึง 0.46 แต่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อคุณภาพของงานวิชาการ และงานบุคลากรแตกต่างกันเพียง 0.06 เท่านั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ต่างให้ความสำคัญต่อคุณภาพงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของโรงเรียนให้มากขึ้น

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของคุณภาพและอันดับที่ของคุณภาพงานวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย  
ภาคีเครือข่าย เดอ ชาร์ตริ โดยภาพรวมและจำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่ง

ข้อ	คุณภาพงานวิชาการ	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคีเครือข่าย					ผู้บริหารระดับนโยบาย					ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ					
		$\bar{X}$	SD.	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_1$	SD <sub>1</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_2$	SD <sub>2</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_3$	SD <sub>3</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่
1	โรงเรียนมีแผนงานวิชาการที่ครอบคลุม ขอบข่ายงานวิชาการทั้งหมด	4.05	0.66	ดี	6	4.19	0.52	ดี	2	4.04	0.67	ดี	6				
2	แผนงานของฝ่ายวิชาการสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียนที่ สามารถตรวจสอบได้	4.14	0.66	ดี	1	4.14	0.54	ดี	3	4.14	0.67	ดี	1				
3	ครูผู้สอนทุกคนสามารถวิเคราะห์และเขียน หลักสูตรในแต่ละกลุ่มวิชาได้ถูกต้องและมี คุณภาพ	3.76	0.72	ดี	13	3.46	0.84	ปานกลาง	15	3.78	0.71	ดี	13				
4	โรงเรียนจัดหลักสูตรขึ้นเองและได้รับการ ยอมรับจากนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	3.52	0.94	ดี	17	3.14	1.38	ปานกลาง	19	3.55	0.89	ดี	17				

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ.	คุณภาพงานวิชาการ	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เขตบ่อปลา n = 511				ผู้บริหารระดับนโยบาย n <sub>1</sub> = 37				ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ n <sub>2</sub> = 474			
		$\bar{X}$	SD.	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_1$	SD. <sub>1</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_2$	SD. <sub>2</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่
5	ครูทุกหมวดวิชานำผลจากการประเมินการใช้หลักสูตรมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรเป็นประจำทุกปี	3.76	0.81	ดี	14	3.54	0.99	ดี	13	3.78	0.79	ดี	14
6	ครูผู้สอนทุกคนเขียนแผนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญได้ด้วยตนเองและถูกต้องตามรูปแบบสากล	3.91	0.79	ดี	9	3.76	0.68	ดี	10	3.92	0.80	ดี	9
7	ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้เรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนแบบเน้นนักเรียนเป็นสำคัญซึ่งตรงตรวจสอบได้จากกรณีศึกษา	3.93	0.72	ดี	8	3.78	0.85	ดี	9	3.94	0.71	ดี	8
8	คณะกรรมการนิเทศการสอนของโรงเรียนทำหน้าที่อย่างใกล้ชิดและมีตร มีการสรุปผลเพื่อชี้แนะอย่างชัดเจน	3.91	0.75	ดี	10	3.89	0.77	ดี	7	3.91	0.75	ดี	10
9	ครูผู้สอนได้บูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และวิชาอื่น ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสอนของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.13	0.74	ดี	2	4.08	0.95	ดี	4	4.13	0.73	ดี	2

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ	คุณภาพงานวิชาการ	ผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายคณิตศาสตร์				ผู้บริหารระดับนโยบาย				ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ			
		$\bar{X}$	SD.	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_1$	SD <sub>1</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_2$	SD <sub>2</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่
		n = 511				n <sub>1</sub> = 37				n <sub>2</sub> = 474			
10	ครูผู้สอนในทุกระดับชั้นมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และนักเรียนได้เก็บผลงานของตนเองอย่างเป็นระบบ	3.65	0.84	ดี	15	3.38	0.95	ปานกลาง	16	3.64	0.77	ดี	15
11	ครูทุกคนสามารถสร้างสื่อประกอบการสอนหรือคิดนวัตกรรมใหม่ประกอบการสอนสม่ำเสมอ	3.63	0.77	ดี	16	3.49	0.84	ปานกลาง	14	3.64	0.77	ดี	16
12	ครูได้สร้างเครือข่ายงานวิชาการ และมี การขยายผลให้เพื่อนครูอย่างมีขั้นตอนที่ตรงจุดอบได้จากการบินที่ทักการใช้ผล	3.46	0.85	ปานกลาง	18	3.16	1.04	ปานกลาง	18	3.49	0.85	ปานกลาง	18
13	ครูแก้ปัญหาการสอนด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียนที่ครบกระบวนการของงานวิจัย	3.23	0.94	ปานกลาง	20	2.95	0.88	ปานกลาง	20	3.25	0.94	ปานกลาง	20
14	ครูผู้สอนมีผลงานในเชิงวิชาการซึ่งเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก	3.41	0.96	ปานกลาง	19	3.32	1.13	ปานกลาง	17	3.42	0.96	ปานกลาง	19
15	โรงเรียนได้จัดทำเอกสารการวัดและการประเมินผลของนักเรียนถูกต้อง ครบถ้วนตามที่กระทรวงกำหนด	4.12	0.74	ดี	3	4.24	0.86	ดี	1	4.11	0.74	ดี	3

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ	คุณภาพงานวิชาการ	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอลฯ n = 511				ผู้บริหารระดับนโยบาย n <sub>1</sub> = 37				ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ n <sub>2</sub> = 474			
		$\bar{X}$	SD.	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_1$	SD <sub>1</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_2$	SD <sub>2</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่
16	ทุกหมวดวิชา มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงที่สามารถตรวจสอบได้	4.08	0.72	ดี	4	3.89	1.02	ดี	8	4.09	0.72	ดี	4
17	วิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ นักเรียนเป็นที่ยอมรับของครูและผู้ปกครอง	4.06	0.67	ดี	5	4.00	0.75	ดี	5	4.06	0.67	ดี	5
18	ครูสามารถสร้างเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มวิชาได้อย่างมีคุณภาพ	3.85	0.71	ดี	12	3.62	0.95	ดี	12	3.87	0.71	ดี	12
19	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มวิชาและทุกระดับชั้นเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก	3.95	0.66	ดี	7	3.92	0.80	ดี	6	3.95	0.66	ดี	7
20	โรงเรียนและบ้านร่วมมือช่วยเหลือนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนดอย่างสม่ำเสมอ	3.88	0.72	ดี	11	3.70	0.78	ดี	11	3.89	0.72	ดี	11
	รวม	3.82	0.53	ดี		3.68	0.58	ดี		3.83	0.52	ดี	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์บุรีรัมย์ ในภาพรวมมีคุณภาพของงานวิชาการ อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.82 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ย 4.14 ระดับของคุณภาพดี คือข้อ 2 แผนงานของฝ่ายวิชาการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียนที่สามารถตรวจสอบได้ อันดับ 2 มีค่าเฉลี่ย 4.13 ระดับของคุณภาพดีคือข้อ 9 ครูผู้สอนได้บูรณาการคุณธรรม จริยธรรมและวิชาอื่น ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนอย่างสม่ำเสมอ อันดับ 3 มีค่าเฉลี่ย 4.12 ระดับของคุณภาพดี คือข้อ 15 โรงเรียนได้จัดทำเอกสารการวัดและการประเมินผลของนักเรียนถูกต้อง ครบถ้วนตามที่กระทรวงกำหนด ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้าย คือข้อ 13 ครูแก้ปัญหาการสอนด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียนที่ครบกระบวนการของงานวิจัย มีค่าเฉลี่ย 3.23

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบายในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 3.68 ระดับของคุณภาพดี เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือข้อ 15 โรงเรียนได้จัดทำเอกสารการวัดและการประเมินผลของนักเรียนถูกต้อง ครบถ้วนตามที่กระทรวงกำหนด มีค่าเฉลี่ย 4.24 อันดับ 2 คือข้อ 1 โรงเรียนมีแผนงานวิชาการที่ครอบคลุม ขอบข่ายงานวิชาการทั้งหมด มีค่าเฉลี่ย 4.19 อันดับ 3 คือ ข้อ 2 แผนงานของฝ่ายวิชาการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียนที่สามารถตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ย 4.14 ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 13 ครูแก้ปัญหาการสอนด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียนที่ครบกระบวนการของงานวิจัย มีค่าเฉลี่ย 2.95

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 3.83 ระดับของคุณภาพดี เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 2 แผนงานของฝ่ายวิชาการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียนที่สามารถตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ย 4.14 อันดับ 2 มีค่าเฉลี่ย 4.13 ระดับของคุณภาพดีคือข้อ 9 ครูผู้สอนได้บูรณาการคุณธรรม จริยธรรมและวิชาอื่น ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนอย่างสม่ำเสมอ อันดับ 3 มีค่าเฉลี่ย 4.11 ระดับของคุณภาพดี คือข้อ 15 โรงเรียนได้จัดทำเอกสารการวัดและการประเมินผลของนักเรียนถูกต้อง ครบถ้วนตามที่กระทรวงกำหนด ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้ายคือข้อ 13 ครูแก้ปัญหาการสอนด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียนที่ครบกระบวนการของงานวิจัย มีค่าเฉลี่ย 3.25

จากผลการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการมีความเห็นต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์บุรีรัมย์ แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับนโยบายมองตนเองว่าให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องของการจัดทำเอกสารการวัดและประเมินผล แต่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญที่การมีแผนงานของฝ่ายวิชาการที่ชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียน และอีกประเด็นหนึ่งที่

แตกต่างกันอย่างชัดเจน เช่น การมีแผนงานวิชาการที่ครอบคลุมงานทั้งหมด ผู้บริหารระดับนโยบายให้ความสำคัญเป็นอันดับ 2 แต่ผู้ทำงานให้ความสำคัญเป็นอันดับ 6 แสดงว่าม้งานของวิชาการบางส่วนไม่ขึ้นอยู่กับการงานในฝ่ายอื่น ๆ ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้าย ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นเหมือนกันคือ ครูแก้ปัญหาการสอนด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งเรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญมาก ผู้บริหารต่างเร่งหาวิธีการพัฒนาครูในด้านนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของคุณภาพและอันดับที่ของคุณภาพงานบุคลากร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในเครือ คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร โดยภาพรวมและจำแนกตามสถานภาพโดยตำแหน่ง

ข้อ	คุณภาพงานบุคลากร	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอลฯ n = 511				ผู้บริหารระดับนโยบาย n <sub>1</sub> = 37				ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ n <sub>2</sub> = 474			
		$\bar{X}$	SD.	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_1$	SD. <sub>1</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_2$	SD. <sub>2</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่
1	โรงเรียนมีแผนงานบุคลากรที่ชัดเจน	3.98	0.77	ดี	7	4.19	0.52	ดี	8	3.97	0.78	ดี	6
2	ครอบคลุมขอบเขตงานบุคลากร โรงเรียนจัดสำรวจความต้องการของ บุคลากรแต่ละฝ่ายเป็นประจำทุกปี	3.83	0.91	ดี	14	4.08	0.60	ดี	16	3.81	0.93	ดี	13
3	โรงเรียนมีระบบการคัดเลือกบุคลากรและ ตั้งเกณฑ์การคัดเลือกอย่างชัดเจน	3.68	0.89	ดี	19	4.14	0.48	ดี	12	3.64	0.91	ดี	19
4	วิธีการรับบุคลากรของโรงเรียนมีระบบและ ตรงตามความต้องการ	3.74	0.89	ดี	18	4.00	0.67	ดี	17	3.72	0.91	ดี	17
5	บุคลากรใหม่ได้รับการแนะนำและเข้าใจถึง ระเบียบแนวปฏิบัติของโรงเรียนอย่างชัดเจน	3.93	0.82	ดี	9	4.19	0.62	ดี	9	3.91	0.83	ดี	9
6	แผนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงการปฏิรูปการศึกษา มี ลักษณะเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.99	0.76	ดี	6	4.22	0.67	ดี	7	3.97	0.77	ดี	7

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อ	คุณภาพงานบุคลากร	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคใต้ตอนล่าง				ผู้บริหารระดับนโยบาย				ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ			
		$\bar{X}$	SD.	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_1$	SD. <sub>1</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_2$	SD. <sub>2</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่
		n = 511				n <sub>1</sub> = 37				n <sub>2</sub> = 474			
7	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตรงตามสายงาน	4.24	0.72	ดี	1	4.46	0.61	ดี	1	4.22	0.72	ดี	1
8	โรงเรียนมีโครงการพัฒนาบุคลากรจากผลการนิเทศงานและติดตามงานบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.00	0.75	ดี	5	4.11	0.52	ดี	13	3.99	0.68	ดี	5
9	บุคลากรได้นำผลการอบรมดูงานมาพัฒนาการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ	4.11	0.67	ดี	4	3.95	0.62	ดี	18	4.12	0.63	ดี	4
10	บุคลากรแสดงออกถึงจิตสำนึกแห่งความเป็นครูและมีคุณธรรมจริยธรรม	4.16	0.63	ดี	2	4.16	0.65	ดี	10	4.16	0.81	ดี	2
11	บุคลากรมีผลงานทางวิชาการเด่นชัด มีคุณภาพที่ชัดเจนสามารถแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกได้	3.75	0.82	ดี	17	3.54	0.93	ดี	20	3.77	0.72	ดี	16
12	บุคลากรได้รับความรู้ ข่าวสารความเคลื่อนไหวของการศึกษาปัจจุบันสม่ำเสมอสามารถให้คำอธิบายได้	3.79	0.73	ดี	15	3.76	0.80	ดี	19	3.80	0.72	ดี	15

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อ	คุณภาพงานบุคลากร	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอลฯ n = 511				ผู้บริหารระดับนโยบาย n <sub>1</sub> = 37				ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ n <sub>2</sub> = 474			
		$\bar{X}$	SD.	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_1$	SD <sub>1</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_2$	SD <sub>2</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่
13	บุคลากรทุกคนได้รับการชี้แจงข้อบ่งชี้และทราบกำหนดการปฏิบัติงานของโรงเรียนด้วยความเข้าใจ	3.93	0.73	ดี	10	4.11	0.81	ดี	14	3.91	0.81	ดี	10
14	โรงเรียนจัดหน้าทำให้บุคลากรรับผิดชอบตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน	3.97	0.80	ดี	8	4.11	0.70	ดี	15	3.96	0.81	ดี	8
15	โรงเรียนได้จัดบริการสื่อและอุปกรณ์เพียงพอกับการสืบค้นข้อมูลทางด้านวิชาการ	3.75	0.80	ดี	16	4.16	0.50	ดี	11	3.72	0.81	ดี	18
16	โรงเรียนมีสวัสดิการอื่นนอกเหนือจากเงิน 3% ที่สห.กำหนด และเป็นที่พักใจแก่บุคลากร	3.91	0.92	ดี	11	4.32	0.71	ดี	3	3.88	0.95	ดี	11
17	การพิจารณาเลื่อนขั้นและเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีระบบ	3.58	1.08	ดี	20	4.24	0.68	ดี	6	3.53	1.09	ดี	20
18	ผู้บริหารยกยอชมเชยบุคลากรเมื่อกระทำความดีและเป็นตัวอย่างแก่ชุมชน	3.84	0.93	ดี	13	4.30	0.62	ดี	4	3.81	0.94	ดี	14

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อ	คุณภาพงานบุคลากร	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอลฯ n = 511				ผู้บริหารระดับนโยบาย n <sub>1</sub> = 37				ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ n <sub>2</sub> = 474			
		$\bar{X}$	SD.	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_1$	SD <sub>1</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่	$\bar{X}_2$	SD <sub>2</sub>	ระดับของ คุณภาพ	อันดับที่
19	ผู้บริหารช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	3.89	0.87	ดี	12	4.38	0.55	ดี	2	3.85	0.87	ดี	12
20	บุคลากรมีความรักโรงเรียนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	4.14	0.70	ดี	3	4.30	0.66	ดี	5	4.13	0.70	ดี	3
	รวม	3.91	0.59	ดี		4.14	0.46	ดี		3.89	0.59	ดี	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในภาพรวมมีคุณภาพของงานบุคลากร อยู่ในระดับดีทุกข้อ มีค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ย 4.24 ระดับของคุณภาพดี คือข้อ 7 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตรงตามสายงาน อันดับ 2 มีค่าเฉลี่ย 4.16 ระดับของคุณภาพดีคือข้อ 10 บุคลากรแสดงออกถึงจิตตารมณ์แห่งความเป็นครูและมีคุณธรรมจริยธรรม อันดับ 3 มีค่าเฉลี่ย 4.14 ระดับของคุณภาพดี คือข้อ 20 บุคลากรมีความรักโรงเรียนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้ายคือข้อ 17 การพิจารณาเลื่อนขั้นและเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.58

เมื่อพิจารณาตามความเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.14 ระดับของคุณภาพดีทุกข้อ เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 7 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตรงตามสายงาน มีค่าเฉลี่ย 4.46 อันดับ 2 คือข้อ 19 ผู้บริหารช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ย 4.38 อันดับ 3 คือ ข้อ 16 โรงเรียนมีสวัสดิการอื่นนอกเหนือจากเงิน 3% ที่สข.กำหนด และเป็นที่พอใจแก่บุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.32 ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 11 บุคลากรมีผลงานทางวิชาการเด่นชัด มีคุณภาพที่ชัดเจนสามารถแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกได้ มีค่าเฉลี่ย 3.54

เมื่อพิจารณาตามความเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 3.89 ระดับของคุณภาพดีทุกข้อ เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 7 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตรงตามสายงาน มีค่าเฉลี่ย 4.22 อันดับ 2 มีค่าเฉลี่ย 4.16 ระดับของคุณภาพดีคือข้อ 10 บุคลากรแสดงออกถึงจิตตารมณ์แห่งความเป็นครูและมีคุณธรรมจริยธรรม อันดับ 3 มีค่าเฉลี่ย 4.13 ระดับของคุณภาพดี คือข้อ 20 บุคลากรมีความรักโรงเรียนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้ายคือข้อ 17 การพิจารณาเลื่อนขั้นและเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.53

จากผลการวิเคราะห์ ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเด็นที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับ 1 เหมือนกัน แต่อันดับที่ 2 ต่างกันอย่างชัดเจน ผู้บริหารระดับนโยบายให้ความสำคัญที่การให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาแก่บุคลากร แสดงว่ามองที่ความเป็นมนุษย์ และผู้บริหารระดับปฏิบัติการเห็นว่าประเด็นที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 12 แต่อันดับ 2 ให้ความสำคัญที่การแสดงออกถึงจิตตารมณ์แห่งความเป็นครูและมีคุณธรรม จริยธรรม และความสำคัญในอันดับสุดท้ายมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนเช่นกัน ผู้บริหารระดับนโยบาย

ให้ความสำคัญอันดับสุดท้ายที่เรื่องการมีผลงานทางวิชาการที่คุณภาพของบุคลากร แต่ผู้ทำงาน  
ให้ความเห็นเรื่องการพิจารณาเรื่องขึ้นเงินเดือน แสดงให้เห็นว่ามุมมองของผู้บริหาร 2 กลุ่มนี้  
แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะกับคุณภาพการบริหารงาน วิชาการและบุคลากร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson's Product Moment

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson's Product Moment ของทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านกับคุณภาพการบริหารงาน วิชาการและบุคลากร

ทักษะและคุณภาพการบริหาร	ทักษะทางความคิด	ทักษะทางมนุษย์	ทักษะทางเทคนิค	งานวิชาการ	งานบุคลากร
ทางความคิด	1.000	0.834**	0.849**	0.509**	0.699**
ทางมนุษย์		1.000	0.842**	0.465**	0.748**
ทางเทคนิค			1.000	0.576**	0.742**

\*\*P < 0.01

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ โดยทักษะทางความคิดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.509 ทักษะทางมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.465 และทักษะทางเทคนิคมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.576 โดยทักษะทางเทคนิคมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด และทักษะทางมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารทุกด้านกับคุณภาพการบริหารงานบุคลากรมีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยทักษะทางความคิดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.699 ทักษะทางมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.748 ทักษะทางเทคนิคมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.742 ซึ่งทักษะทางมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด และทักษะทางความคิดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงาน วิชาการและบุคลากรทุกคู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเกี่ยวกับทักษะและคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร โดยศึกษาทักษะการบริหารตามทฤษฎีของ Robert L. Katz (1955 : 33-41) 3 ด้าน ประกอบด้วย ทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางเทคนิค และศึกษาคุณภาพการบริหารงาน โดยแบ่งเป็น คุณภาพงานวิชาการ ได้ศึกษาตามคู่มือแนวดำเนินการเพื่อการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ปีที่ 2 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 35-38) ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ส่วนคุณภาพงานบุคลากร ศึกษาตามขอบข่ายงานของ Casio (1989 : 46-50) ซึ่งกำหนดขอบข่ายที่สำคัญโดยสรุปได้ 3 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร
2. เพื่อศึกษาคุณภาพการบริหารงาน ของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะกับคุณภาพการบริหารงาน ของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร

#### 5.1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

##### 5.1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จำนวน 33 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 966 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับนโยบาย จำนวน 39 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ จำนวน 927 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จำนวน 33 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 513 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับนโยบาย เก็บข้อมูลจากประชากร มีจำนวน 39 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Yamane 1976 (อ้างใน ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 :298 ) จากประชากร 927 คน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 474 คน และใช้วิธีเทียบสัดส่วนจากจำนวนประชากรแต่ละโรงเรียนทุกโรงเรียน

#### 5.1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหาร ตามทฤษฎี 3 ทักษะของโรเบิร์ต แคทซ์ ทั้งด้านความคิด ด้านมนุษย์ ด้านเทคนิค และแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงาน ได้แก่ คุณภาพของวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล คุณภาพของงานบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการรักษารักษานบุคลากร โดยสร้างตามคำนิยามศัพท์เฉพาะ แบบสอบถามฉบับนี้จึงแบ่งเป็น 4 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) สำหรับผู้บริหารระดับนโยบาย มีจำนวน 5 ข้อ และผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีจำนวน 6 ข้อ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีลักษณะเป็นมาตราวัดการประเมินค่า (Rating Scale) จำนวน 45 ข้อ

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราวัดการประเมินค่า (Rating Scale) จำนวน 20 ข้อ

**ตอนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงานด้านบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราวัดการประเมินค่า (Rating Scale) จำนวน 20 ข้อ

#### 5.1.3 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาทักษะและคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับนโยบาย และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ สรุปได้ว่า

ผู้บริหารระดับนโยบาย ส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่ รับผิดชอบคืออธิการบดีและครูใหญ่ มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป วุฒิทางการศึกษา ระดับปริญญาโท ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่

ในโรงเรียนเป็นเวลา 5 ปีหรือน้อยกว่า และมีประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้บริหารเป็นเวลา มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบคือเป็นหัวหน้าหมวดวิชา มีอายุมากกว่า 35-40 ปี วุฒิทางการศึกษา ระดับปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเป็นเวลา มากกว่า 15 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้บริหารเป็นเวลา 5 ปีหรือน้อยกว่า

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ขอนแก่น เดอ ชาร์ต ในภาพรวม มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ทักษะทางความคิด ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย และเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางความคิดและทักษะทางเทคนิค แต่ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางความคิดและทักษะทางมนุษยสัมพันธ์

ตอนที่ 3 ทักษะการบริหารทางความคิด ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ขอนแก่น เดอ ชาร์ต พบว่า ในภาพรวมมีทักษะทางความคิดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 ระดับของทักษะมากที่สุดคือข้อ 3 ผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากการสัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเสมอ อันดับ 2 มีระดับของทักษะมากที่สุดคือข้อ 2 ผู้บริหารได้นำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน อันดับ 3 มีระดับของทักษะมากที่สุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารเข้าใจความหมายของปรัชญาของโรงเรียนที่ประยุกต์จากแนวคิดของพระวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าวิมลฉัตรและได้นำมาเป็นแกนหลักในการบริหารงานโรงเรียนได้ ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้ายคือข้อ 14 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานภายในโรงเรียน

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย ในภาพรวม พบว่า มีทักษะในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 1 ผู้บริหารเข้าใจความหมายของปรัชญาของโรงเรียนที่ประยุกต์จากแนวคิดของพระวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าวิมลฉัตรและได้นำมาเป็นแกนหลักในการบริหารงานโรงเรียนได้ อันดับ 2 คือข้อ 3 ผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากการสัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเสมอ อันดับ 3 คือ ข้อ 7 ผู้บริหารได้จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 14 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานภายในโรงเรียน มีทักษะอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม พบว่า มีระดับของทักษะมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือข้อ 3 ผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากการสัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเสมอ อันดับ 2 คือข้อ 2 ผู้บริหารได้นำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน อันดับ 3 คือ ข้อ 1 ผู้บริหารเข้าใจความหมายของปรัชญาของโรงเรียนที่ประยุกต์จากแนวคิดของพระวรสารและได้นำมาเป็นแกนหลักในการบริหารงานโรงเรียนได้ ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 14 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานภายในโรงเรียน ทักษะอยู่ในระดับมาก ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย

**ตอนที่ 4 ทักษะทางมนุษย์** ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษานิเทศน์ปอล เดอชาร์ตร ในภาพรวมมีทักษะทางมนุษย์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 ระดับของทักษะมากที่สุดคือข้อ 18 ผู้บริหารปลุกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ มากเป็นอันดับ 2 มี ระดับของทักษะมากคือข้อ 26 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้และเพิ่มเติมคุณวุฒิต่างอย่างสม่ำเสมอ อันดับ 3 มีระดับของทักษะมากคือข้อ 21 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้ายคือข้อ 24 ผู้บริหารได้ประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย ในภาพรวม พบว่า มีระดับของทักษะมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 26 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้และเพิ่มเติมคุณวุฒิต่างอย่างสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญมากเป็นอันดับ 2 คือข้อ 27 ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศแห่งความรักและสามัคคีของบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ อันดับ 3 คือ ข้อ 18 ผู้บริหารปลุกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 24 ผู้บริหารได้ประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม พบว่า มีระดับของทักษะมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 18 ผู้บริหารปลุกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ อันดับ 2 คือ ข้อ 26 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้และเพิ่มเติมคุณวุฒิต่างอย่างสม่ำเสมอ อันดับ 3 คือ ข้อ 21 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 24 ผู้บริหารได้ประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ตอนที่ 5 ทักษะเทคนิค ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในภาพรวมมีทักษะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 มีระดับของทักษะมากคือข้อ 32 ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากเป็นอันดับ 2 มีระดับของทักษะมากคือข้อ 45 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการประชุมและมีความรู้ในพิธีการต่าง ๆ สามารถให้คำตอบที่ถูกต้องได้ อันดับ 3 มีระดับของทักษะมากคือข้อ 41 ผู้บริหารนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้ายคือข้อ 44 ผู้บริหารจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดจากผลของการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย ในภาพรวม พบว่า มีระดับของทักษะมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 38 ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการบริหารงานหลายรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องตามสถานการณ์ และให้ความสำคัญมากเป็นอันดับ 2 คือข้อ 42 ผู้บริหารใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องช่วยในการบริหารงานของโรงเรียนอย่างเหมาะสม อันดับ 3 คือ ข้อ 43 ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 44 ผู้บริหารจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดจากผลของการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม พบว่า มีระดับของทักษะมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 32 ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันดับ 2 คือ ข้อ 45 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการประชุมและมีความรู้ในพิธีการต่าง ๆ สามารถให้คำตอบที่ถูกต้องได้ อันดับ 3 คือ ข้อ 41 ผู้บริหารนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 44 ผู้บริหารจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดจากผลของการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน

ตอนที่ 6 คุณภาพการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 มีระดับของคุณภาพดี คือข้อ 2 แผนงานของฝ่ายวิชาการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียนที่สามารถตรวจสอบได้ มากเป็นอันดับ 2 มีระดับของคุณภาพดีคือข้อ 9 ครูผู้สอนได้บูรณาการคุณธรรม จริยธรรมและวิชาอื่น ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนอย่างสม่ำเสมอ อันดับ 3 มีระดับของคุณภาพดี คือข้อ 15 โรงเรียนได้จัดทำเอกสารการวัดและการประเมินผลของนักเรียนถูกต้อง ครบถ้วนตามที่กระทรวงฯ กำหนด ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้ายคือข้อ 13 ครูแก้ปัญหาการสอนด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียนที่ครบกระบวนการของงานวิจัย

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย ในภาพรวม พบว่า มีระดับของคุณภาพดี เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 15 โรงเรียนได้จัดทำเอกสารการวัดและการประเมินผลของนักเรียนถูกต้อง ครบถ้วนตามที่กระทรวงฯ กำหนด และให้ความสำคัญมากเป็นอันดับ 2 คือข้อ 1 โรงเรียนมีแผนงานวิชาการที่ครอบคลุม ขอบข่ายงานวิชาการทั้งหมด อันดับ 3 คือ ข้อ 2 แผนงานของฝ่ายวิชาการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียนที่สามารถตรวจสอบได้ ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 13 ครูแก้ปัญหาการสอนด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียนที่ครบกระบวนการของงานวิจัย

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 3.83 ระดับของคุณภาพดี เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 2 แผนงานของฝ่ายวิชาการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียนที่สามารถตรวจสอบได้ อันดับ 2 มีค่าเฉลี่ย 4.13 ระดับของคุณภาพดีคือข้อ 9 ครูผู้สอนได้บูรณาการคุณธรรม จริยธรรมและวิชาอื่น ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนอย่างสม่ำเสมอ อันดับ 3 มีค่าเฉลี่ย 4.11 ระดับของคุณภาพดี คือข้อ 15 โรงเรียนได้จัดทำเอกสารการวัดและการประเมินผลของนักเรียนถูกต้อง ครบถ้วนตามที่กระทรวงฯ กำหนด ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้าย คือข้อ 13 ครูแก้ปัญหาการสอนด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียนที่ครบกระบวนการของงานวิจัย มีค่าเฉลี่ย 3.25

จากผลการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่าผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ มีความเห็นต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เช่นเดียวกับ เดอ ชาร์ตแตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับนโยบายมองตนเองว่าให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องของการจัดทำเอกสารการวัดและประเมินผล แต่ผู้ปฏิบัติให้ความสำคัญที่การมีแผนงานของฝ่ายวิชาการที่ชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียน และอีกประเด็นหนึ่งที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน เช่นการมีแผนงานวิชาการที่ครอบคลุมงานทั้งหมด ผู้บริหารระดับนโยบายให้ความสำคัญเป็นอันดับ 2 แต่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญเป็นอันดับ 6 แสดงว่ามีงานของวิชาการบางส่วนไม่ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานในฝ่ายอื่น ๆ ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้าย ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นเหมือนกันคือ ครูแก้ปัญหาการสอนด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียน

**ตอนที่ 7** คุณภาพการบริหารงานบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ เช่นเดียวกับ เดอ ชาร์ต ในภาพรวมมีคุณภาพของงานบุคลากร อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 มีระดับของคุณภาพดี คือข้อ 7 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตรงตามสายงาน อันดับ 2 มีระดับของคุณภาพดีคือข้อ 10 บุคลากรแสดงออกถึงจิตตารมณ์แห่งความเป็นครูและมีคุณธรรมจริยธรรม อันดับ 3 มีระดับของคุณภาพดี คือข้อ 20 บุคลากรมีความรักโรงเรียนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้ายคือข้อ 17 การพิจารณาเลื่อนขั้นและเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีระบบ

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย ในภาพรวม พบว่า มีระดับของคุณภาพดี เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 7 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตรงตามสายงาน มีและให้ความสำคัญมากเป็นอันดับ 2 คือข้อ 19 ผู้บริหารช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ อันดับ 3 คือ ข้อ 16 โรงเรียนมีสวัสดิการอื่นนอกเหนือจากเงิน 3% ที่สช.กำหนดและเป็นที่น่าสนใจแก่บุคลากร ส่วนข้อที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ข้อ 11 บุคลากรมีผลงานทางวิชาการเด่นชัด มีคุณภาพที่ชัดเจนสามารถแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกได้

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม พบว่า มีระดับของคุณภาพดี เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 7 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตรงตามสายงาน มากเป็นอันดับ 2 มีระดับของคุณภาพดี คือ ข้อ 10 บุคลากรแสดงออกถึงจิตตารมณ์แห่งความเป็นครูและมี

คุณธรรมจริยธรรม มากเป็นอันดับ 3 มีระดับของคุณภาพดี คือข้อ 20 บุคลากรมีความรักโรงเรียนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนความสำคัญอันดับสุดท้ายคือข้อ 17 การพิจารณาเลื่อนขั้นและเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีระบบ

จากผลการวิเคราะห์ ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเด็นที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับ 1 เหมือนกัน แต่อันดับที่ 2 ต่างกันอย่างชัดเจน ผู้บริหารระดับนโยบายให้ความสำคัญที่การให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาแก่บุคลากร แสดงว่ามองที่ความเป็นมนุษย์ และผู้บริหารระดับปฏิบัติการเห็นว่าประเด็นที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 12 แต่อันดับ 2 ให้ความสำคัญที่การแสดงออกถึงจิตตารมณ์แห่งความเป็นครูและมีคุณธรรม จริยธรรม และความสำคัญในอันดับสุดท้ายมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนเช่นกัน ผู้บริหารระดับนโยบายให้ความสำคัญอันดับสุดท้ายในเรื่องการมีผลงานทางวิชาการที่คุณภาพของบุคลากร แต่ผู้ทำงานให้ความเห็นที่เรื่องการพิจารณาเรื่องขึ้นเงินเดือน แสดงให้เห็นว่ามุมมองของผู้บริหาร 2 กลุ่มนี้แตกต่างกัน ผู้ปฏิบัติอยากให้ปรับปรุงเรื่องเงิน เศรษฐกิจ ส่วนผู้บริหารโดยตรงมองในด้านผลของงาน

ตอนที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะทางการบริหาร ทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางเทคนิคกับคุณภาพการบริหารงาน วิชาการและบุคลากร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบ Pearson's Product Moment

พบว่า ทักษะการบริหารแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการบริหารงาน วิชาการ โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยคือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางความคิด และทักษะทางมนุษย์ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารแต่ละด้านกับคุณภาพการบริหารงานบุคลากรมีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยคือ ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางความคิด สรุปได้ว่าทักษะการบริหารแต่ละด้านกับคุณภาพการบริหารงาน วิชาการและบุคลากร ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## 5.2 อภิปรายผล

การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ขอนแก่น เดอ ชาร์ตอร์ ในครั้งนี้ ผู้แสดงความคิดเห็นแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่หนึ่งเป็นผู้บริหารระดับนโยบาย ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ดังนั้นผลการประเมินคือ การประเมินตนเอง อีกกลุ่มหนึ่งเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ คือผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน จะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดผู้บริหารโรงเรียนมาก ผลจากการแสดงความคิดเห็นจึงเป็นข้อมูลที่มีความเป็นจริงสูงมาก

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารระดับนโยบายทุกคนเป็นนักบวชหญิงคาทอลิก สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ขอนแก่น เดอ ชาร์ตอร์ ส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ 2 ตำแหน่งคือ อธิการิณีและครูใหญ่ มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 64.90 มีวุฒิทางการศึกษา ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 37.80 รองลงมา คือระดับปริญญาตรีและเอกตามลำดับ ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเป็นเวลา 5 ปี หรือน้อยกว่า คิดเป็นร้อยละ 67.60 ทั้งนี้เนื่องจากตำแหน่งอธิการิณีมีวาระครั้งละ 3 ปี ตามธรรมนูญของคณะกำหนดไว้ว่า อธิการิณีประจำบ้านได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานเป็นเวลาสามปี โดยอธิการิณีเจ้าคณะแขวงด้วยความเห็นชอบของสภาที่ปรึกษาของท่าน อาจจะมีเวลาให้อีกเป็นวาระที่สอง ถ้าจะอยู่ต่ออีกเป็นวาระที่สามและวาระที่สี่เป็นครั้งสุดท้าย จะต้องยื่นเรื่องราวต่อมหาธิการิณีและสภาที่ปรึกษาของท่าน (คณะศึกษาศาสตร์ขอนแก่น เดอ ชาร์ตอร์. 2531 : 129) การที่ผู้บริหารระดับนโยบายส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้บริหารเป็นเวลา มากกว่า 15 ปีขึ้นไป อันแสดงถึงประสบการณ์ที่ยาวนานในการทำหน้าที่อย่างต่อเนื่อง สอดคล้อง

กับงานวิจัยของ สายอรุณ ผิวเกลี้ยง (2538 : 161) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี ดำรงตำแหน่งได้วาระละ 3 ปี 6 ปี และ 9 ปี ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่ ไม่มีกำหนดระยะเวลา โดยตำแหน่งทั้งสองดังกล่าว อธิการบดีเจ้าคณะแขวงเป็นผู้ แต่งตั้ง และสามารถโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งและสถานที่ทำงานได้ตามความเหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งผู้บริหารไว้อย่างชัดเจน และมีการส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเอง ในด้านการศึกษาจนถึงระดับปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย

ผู้บริหารระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบคือเป็นหัวหน้าหมวดวิชา เนื่องจากโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ส่วนใหญ่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึง แบ่งกลุ่มวิชาตามสาระการเรียนรู้ 8 หมวด กระจายอำนาจให้ครูได้เป็นหัวหน้า สอดคล้องกับผล การวิจัยของ สายอรุณ ผิวเกลี้ยง (2538 : 180) พบว่า ในการบริหารงานของแต่ละโรงเรียน มีการ แบ่งสายงานเป็นหมวด เป็นฝ่าย โดยมีหัวหน้าหมวดและหัวหน้าฝ่าย ผู้บริหารจะมอบอำนาจให้ หัวหน้าหมวด หัวหน้าฝ่ายสามารถกำหนดโครงการ แผนงานในฝ่ายของตนเอง เมื่อพิจารณาอายุ ของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 35-40 ปี มีวุฒิทางการศึกษา ระดับปริญญาตรี สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ที่กำหนดให้ครูที่ทำการสอนต้องจบ การศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเป็นเวลามากกว่า 15 ปีขึ้นไป เป็นลำดับที่ 1 แสดงถึงความรัก ความอบอุ่นในสถาบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สายอรุณ ผิวเกลี้ยง (2538 : 182) พบว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ใน ประเทศไทย ได้สร้างบรรยากาศแห่งความรัก ความอบอุ่น ที่ครู นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง สามารถสัมผัสได้ และผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้บริหารเป็นเวลา 5 ปี หรือน้อยกว่า ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการหมุนเวียนให้บุคลากรได้ทำหน้าที่บริหารงาน

**ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร**  
 ผลจากการวิจัย ตามความคิดเห็นร่วมกันของผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ พบว่า ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย์และทักษะทาง เทคนิค อยู่ในระดับทักษะมากทั้ง 3 ด้าน ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต้อง ผ่านการเตรียมความพร้อมมาก่อนทุกคน เช่น เคยปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารมาแล้ว และเคยผ่านการ เรียนหรืออบรมหลักสูตรผู้บริหาร ดังที่ปรากฏในแผนพัฒนาคณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร (2541 : 38) กล่าวว่า คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ตระหนักดีถึงความสำคัญของการเตรียมบุคลากร สำหรับงานแพร่ธรรมในยุคปัจจุบัน เพื่อการวางบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายทั้งภายในคณะและงานรับใช้พระศาสนจักรในโรงเรียนหรือในโรงพยาบาล

ดังนั้น เมื่อมารับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน จึงมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเหตุให้ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของพนัส หันนาคินทร์ (2521: 37) ที่ว่า ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการรับตำแหน่งครูใหญ่ คนที่เคยผ่านงานมาย่อมมีความรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานมาเลย ประสบการณ์ช่วยให้คนเข้าใจปัญหาและสถานการณ์ความเป็นจริงและสอดคล้องกับแนวคิดของณรงค์ แย้มประดิษฐ์ (2541 : 83) ที่ว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารควรผ่านการอบรมหลักสูตรการเตรียมเป็นผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติและประสบการณ์บริหารงานให้แก่ผู้บริหารโดยมีความมั่นใจว่าผู้ที่ผ่านการอบรมมาแล้วสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณารายด้านตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการร่วมกัน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เช่นต์ปอล เดอ ชาร์ตร ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่ได้คือทักษะทางความคิดมีค่าสูงสุด ตามด้วยทักษะทางเทคนิค และทักษะทางมนุษย์เป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเซฟเฟรีโน เลเดสมา (2525 : บทคัดย่อ) เรื่อง การนำเสนอวิธีการวัดประสิทธิผล และการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนคาทอลิก กรุงเทพฯ ที่พบว่า กลุ่มครูและผู้บริหารให้ความสำคัญกับทักษะทั้งสามด้าน เรียงตามลำดับได้แก่ ทักษะทางความคิด ทักษะทางเทคนิคและทักษะทางมนุษย์ และสอดคล้องกับ มานิตย์ รัตนปัญญา (2541 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษาและผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารต้องการพัฒนาในด้านความคิด ด้านมนุษย์และด้านเทคนิคมากตามลำดับ ถ้าจำแนกความคิดเห็นที่ได้ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มผู้บริหารระดับนโยบาย ซึ่งแสดงความคิดเห็นในเชิงประเมินตนเอง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารกลุ่มนี้มองตนเองว่ามีทักษะทางการบริหารในระดับมากทั้ง 3 ด้าน และให้ความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดและทักษะทางเทคนิคตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มนี้เป็นนักบวชหญิงในศาสนาคาทอลิก ทุกคนได้รับการอบรมสั่งสอน ฝึกปฏิบัติในการอุทิศชีวิตเพื่อการแพร่ธรรม สมาชิกทุกคนถวายตนแด่พระเป็นเจ้า ด้วยการปฏิญาณตนว่าจะบำเพ็ญตนตามคำแนะนำของพระวรสาร นั่นคือการถือพรหมจรรย์ ความยากจน และความนอบน้อมเชื่อฟัง (คณะภคินีเช่นต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2534 : 20) ภคินีเช่นต์ปอลสนองตอบความรักของพระเป็นเจ้า ผู้ทรงรักเราก่อน โดยมุ่งไปสู่ความสมบูรณ์ครบครันแห่งความรัก ในการเป็นหนึ่งเดียวกับพระองค์และรับใช้พี่น้องเพื่อนมนุษย์ (คณะภคินีเช่นต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2534 : 17) ดังนั้นผู้บริหารระดับนโยบายจึงให้ความสำคัญของทักษะทางมนุษย์เป็นอันดับหนึ่ง สอดคล้องกับความคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 4) กล่าวว่า ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสำคัญ

ในการจัดงานที่เกี่ยวกับ “คน” ด้วย เพราะจะเห็นได้เป็นข้อเท็จจริงว่า การที่ผู้บริหารจะทำงานขององค์การให้บรรลุผลเสร็จสิ้นด้วยดีนั้น ย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้กับตน ผลงานต่างๆ จึงจะสำเร็จลงได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของเซฟเฟร์โน เลเดสมา (2525 : บทคัดย่อ) เรื่อง การนำเสนอวิธีการวัดประสิทธิผล และการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนคาทอลิก กรุงเทพฯ ที่พบว่า การปฏิบัติงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนคาทอลิก เห็นความสำคัญของทักษะมนุษย์เป็นพิเศษ โดยเน้นระบบคุณธรรมในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ความสำคัญของกระบวนการศึกษา ส่วนทักษะทางความคิดและทักษะทางเทคนิคสำคัญเป็นอันดับรองไป สอดคล้องกับ เกศนา พันทาเดช (2543 : 110) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ทักษะทางมนุษย์เป็นทักษะที่เกี่ยวกับการจูงใจ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีและสอดคล้องกับความคิดเห็นของ หฤทัย บุตรเศรณี (2539:16) พบว่าทักษะทางมนุษย์ เป็นการทำงานร่วมกับคน ฉะนั้นผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ จึงจะทำให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมนุษยสัมพันธ์เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่มและต่อหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากทั้งหมด และได้จำแนกตามรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยของทักษะแต่ละด้านเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ทักษะทางความคิด ทักษะทางเทคนิคและทักษะทางมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี 3 ทักษะของ Robert L. Katz (1955 : 38) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงใช้ทักษะด้านความคิดมากกว่าผู้บริหารระดับต้น เพราะผู้ที่มีทักษะทางความคิดสูง จะมีความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายได้อย่างฉับพลัน รวมทั้งมีความเข้าใจในขอบข่ายของงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับสุรีย์ สุเมธินฤมิตร (2538 : 58) ที่กล่าวว่า ทักษะทางความคิด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะรวมทั้งด้านความสัมพันธ์ระหว่างงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานทักษะด้านนี้เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าต้องมีเพื่อช่วยในการตัดสินใจ สอดคล้องกับ หฤทัย บุตรเศรณี (2539 : 16) ที่กล่าวว่า ผู้ที่มีทักษะทางความคิด สามารถที่จะคิด วิเคราะห์เหตุการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กรที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศนา พันทาเดช (2543 : 45) ที่สรุปไว้ว่า ผู้บริหารที่มีทักษะทางความคิดสูง คือ ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร สามารถคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

รวมทั้งเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต ส่วนทักษะทางเทคนิคและทักษะทางมนุษย์ มีความสำคัญเป็นอันดับรองลงไป แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมองผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภา เลค (2525 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิกทั้ง 9 ด้านคือ ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ผู้ให้การยอมรับนับถือ ผู้ให้การช่วยเหลือ นักพูดที่เก่ง ผู้ประสานงาน ผู้เข้ากับสังคมได้ดี นักเปลี่ยนแปลง ผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่นนั้น ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

ผลจากการวิเคราะห์ในภาพรวมตามข้อสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ผู้บริหารระดับนโยบายได้ประเมินตนเองว่าเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ แต่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญกับผลของงาน จึงให้ทักษะทางความคิดเป็นอันดับหนึ่ง นอกจากนี้ถ้าพิจารณาที่ค่าของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าใกล้เคียงกันมาก แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความตั้งใจในการตอบและตอบได้ตามสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

### ตอนที่ 3 ทักษะทางความคิดของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีทักษะทางความคิดในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 4.09 เพราะผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ เข้าใจระบบการบริหารงานของโรงเรียน เข้าใจระบบโครงสร้างของงานและสามารถกำหนดนโยบายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาระดับชาติได้ มองภาพรวมและด้านความสัมพันธ์ของงานในองค์กรได้ สามารถวิเคราะห์งานของตนเองและผู้อื่นได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรกุล จินดาโชติ(2539 : 82) พบว่า ทักษะทางความคิดของหัวหน้าสถานศึกษาต้องอยู่ในระดับมาก จึงจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของทักษะทางความคิด จากความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ พบว่า ผู้บริหารระดับนโยบายให้ความสำคัญมากที่สุดข้อ 1 คือ ผู้บริหารเข้าใจในปรัชญาโรงเรียน ที่ประยุกต์มาจากแนวคิดของพระวรสาร และได้นำมาเป็นแกนหลักในการบริหารโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารระดับนโยบายทุกคนเป็นนักบวชหญิงของศาสนาคาทอลิก ย่อมมีความรู้ ความเข้าใจและนำแนวคิดของพระวรสารมาเป็นแกนหลักในการกำหนดปรัชญาของโรงเรียน อันเป็นลักษณะพิเศษของโรงเรียนคาทอลิก จึงให้ความสำคัญของเรื่องนี้เป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับสมณกระทรวงเพื่อการอบรมคาทอลิก ว่าด้วยเรื่อง โรงเรียน

คาทอลิก (1977 : 12) ให้แนวคิดว่า พระคริสตเจ้าเป็นรากฐานของงานอบรมทั้งหมดในโรงเรียนคาทอลิก การเผยแสดงของพระองค์ ทำให้ชีวิตมีความหมายใหม่ และช่วยมนุษย์ให้น้อมความคิด การกระทำและเจตจำนงไปตามพระวรสาร หลักการในพระวรสารกลายเป็นกฎเกณฑ์ของการอบรม เพราะโรงเรียนถือหลักการเหล่านั้นเป็นเครื่องบันดาลใจและเป็นจุดหมายปลายทางของตน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิวัฒน์ แพร่สิริ (2543 : 251) ศึกษาเรื่อง วิวัฒนาการและอนาคตภาพของการศึกษาคาทอลิกกับการพัฒนาสังคมไทย สรุปสถานภาพการจัดการศึกษาคาทอลิกปัจจุบันในบริบทพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่า การจัดการศึกษาคาทอลิกยึดปรัชญาการศึกษาคาทอลิกและหลักคำสอนศาสนาเป็นหลักในการจัดการ ให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ โดยยึดเด็กหรือผู้เรียนเป็นสำคัญในกระบวนการศึกษา ตระหนักว่าครู เป็น "คนสำคัญ" หรือกุญแจแห่งปัญญา ในการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารการศึกษาควรเอาใจใส่ในการพัฒนาครูในรูปแบบต่างๆ เป็นประจำและต่อเนื่อง เพื่อให้ครูเป็นครูของศิษย์ สามารถทำหน้าที่สอนและอภิบาลนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบรรยากาศการศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และใช้รูปแบบการทำงานร่วมกันและเอาใจใส่ต่อกันด้วนการบริการรับใช้ในชีวิตประจำวัน

ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผู้ทำงานให้ความสำคัญของทักษะทางความคิดสูงสุดในข้อ 3 คือ ผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากการสัมมนา อบรมศึกษาดูงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเสมอ แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมองผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ที่คุณภาพของงานเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ พัฒนา สุขประเสริฐ (2540 : 4) ที่กล่าวว่า การฝึก การอบรม เป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถเฉพาะตัวสูง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ เกศนา พันทาเดช (2543 : 51) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับผู้บริหารเพราะการฝึกอบรมช่วยพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการบริหารเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งทำให้ผู้บริหารได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรของตนให้เกิดประสิทธิผลได้ ทั้งผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อทักษะทางความคิดของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นอันดับสุดท้ายเหมือนกันคือ ข้อ 14 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานภายในโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นโรงเรียนที่ตั้งขึ้นโดยไม่ได้หวังผลประโยชน์ กำไรในรูปธุรกิจ แต่ตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาของเยาวชนของชาติ เป็นต้นผู้ที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา ซึ่งวัตถุประสงค์นี้จะเห็นได้ชัดจากการก่อตั้งโรงเรียนของคณะ ซึ่งพยายามกระจายออกสู่ต่างจังหวัด เป็นต้น จังหวัดที่ห่างไกลความเจริญ อาทิเช่น การก่อตั้งโรงเรียนเจ้าฟ้าอุบลรัตน์ ที่อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อปีพ.ศ. 2537

เพื่อช่วยเหลือเด็กที่ขาดโอกาสทางการศึกษา เพราะถูกพาไปขายตัวหรือที่เรียกว่า “เด็กตกเขียว” (สายอรุณ ผิวเกลี้ยง. 2538 : 176) ทางโรงเรียนได้จัดกิจกรรมและส่งเสริมให้นักเรียนและบุคลากร เป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับ มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างโรงเรียนที่โรงเรียนน้อง ทั้งในภาครัฐและเอกชน มีโครงการให้ความช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสและชุมชน มากกว่าการให้ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานในโรงเรียน แต่ทั้งนี้ทางโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมบ้างในขอบเขตของการเข้าร่วมอย่างเหมาะสม เช่น ในรูปแบบของสมาคม ผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่า ชมรมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น บางครั้ง ผู้แทนของชุมชนที่มีส่วนร่วมกับการบริหารโรงเรียนไม่ได้เปิดเผยตนเองต่อสาธารณชนอย่างเด่นชัด ผลงานจึงมิได้เผยแพร่ต่อชุมชน ความสัมพันธ์กับชุมชนจึงเน้นไปที่การจัดกิจกรรมให้กับนักเรียน มากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิวัฒน์ แพร่ศิริ (2543 : 250) ศึกษาเรื่อง วิวัฒนาการและ อนาคตภาพของการศึกษาคาทอลิกกับการพัฒนาสังคมไทย พบว่า ผู้บริหารการศึกษาคาทอลิกให้ ความเอาใจใส่ต่อการจัดกิจกรรมที่เน้นนักเรียนเป็นฐานในการจัดการ และให้ผู้ปกครองเข้ามามี ส่วนร่วม การศึกษาคาทอลิกใช้การจัดการแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางสังคม ด้วย การปฏิบัติกิจกรรมจิตอาสา และช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสอย่างเป็นระบบ ด้วยการฝึกปฏิบัติผ่าน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง เพื่อนักเรียนจะได้เรียนรู้และรู้ถึงค่านิยม (Value Clarification) ด้วยตนเองหรือจากการแบ่งปัน

จากผลการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่าผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อทักษะทางความคิดของผู้บริหารโรงเรียนใกล้เคียงกัน ส่วนประเด็นที่ให้อันดับ ความสำคัญแตกต่างกันคือ การนำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาใช้ในการ บริหารโรงเรียน ส่วนความเห็นที่สอดคล้องกันมากและให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายเช่นกัน ซึ่งเป็นประเด็นหนึ่งที่ทางโรงเรียนควรให้การส่งเสริมในเรื่องการให้โอกาสชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมใน การบริหารภายในโรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ ข้อสังเกตของผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับนโยบาย คำนึงถึงการประยุกต์แนวคิดจากพระวรสารเป็แกนหลักในการกำหนดนโยบาย ขณะเดียวกันการ แสวงหาความรู้ใหม่และนำความรู้ที่ได้มาเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน เห็นได้จากการปฏิบัติ งานอย่างมีระบบ จัดโครงสร้างการบริหารงานภายในอย่างชัดเจน ส่วนผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ให้ความสำคัญในการปฏิบัติมากกว่า โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการนำความรู้ที่ได้รับมาจากการ สัมมนา อบรม มาประยุกต์กับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 และแนวคิด แห่งพระวรสารเพื่อประโยชน์ในการบริหารโรงเรียน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน เกี่ยวกับการเข้ามามีบทบาทในการบริหารและจัดกิจกรรมภายในโรงเรียน เป็นสิ่งที่ควรปรับปรุง เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารของโรงเรียน

ตอนที่ 4 ทักษะทางมนุษยย์ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จากผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีทักษะทางมนุษยย์ในระดับมาก เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา มีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือนักเรียน ความสำเร็จดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในโรงเรียนและการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการจูงใจ การสร้างแรงกระตุ้นตามความต้องการของมนุษยย์เพื่อให้แต่ละคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการเกี่ยวกับคน ให้โอกาสบุคลากรได้รับความก้าวหน้า รวมทั้งให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะทางมนุษยย์ในระดับมาก สอดคล้องกับ วิเชียร เย็นกาย (2536 : 90) พบว่า ทักษะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษาที่ 1 มีทักษะด้านมนุษยย์ในระดับมาก และสอดคล้องกับ วีรกุล จินดาโชติ (2539 : 81) ที่พบว่า ทักษะการบริหารด้านมนุษยย์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากเช่นกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย พบว่า ผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ความสำคัญในเรื่องทักษะทางมนุษยย์สูงสุดคือ ข้อ 26 ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้และเพิ่มเติมคุณวุฒิต่างอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากปัจจุบันอยู่ในยุคข้อมูลข่าวสาร และเป็นยุคแห่งการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นยุคที่เรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นครูจึงต้องพัฒนาตนเอง ความรู้ช่วยเปิดโลกทัศน์ ผู้ที่มีความรู้ สามารถนำความรู้ที่ได้รับมานั้นไปประยุกต์ใช้ในความรับผิดชอบงาน และขยายผลให้กับบุคคลอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สายอรุณ ผิวเกลี้ยง (2538 : 172-173) พบว่า ผู้บริหารและครูของคณะภคินีเซนต์ปอล ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมในด้านการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรม โดยการเข้ารับการอบรม สัมมนาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน หรือเข้ารับการศึกษาคือในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก และสอดคล้องกับ ชัยรัตน์ ศรีรัตนะ (2542 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารต้องได้รับการฝึก การเพิ่มพูนความรู้และการแสวงหาเพื่อจะได้มีทักษะในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ให้ความสำคัญกับทักษะทางมนุษยย์ที่ข้อ 18 เป็นอันดับแรกคือ ผู้บริหารปลูกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งตรงกับปรัชญาการศึกษาของ โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร (2534 : 13) กล่าวถึงความรับผิดชอบว่า มีเจตนารมณ์แน่วแน่ที่จะศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆ ประกอบหน้าที่การงานซึ่งตนเองรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ครูจึงมีส่วนสำคัญในการปลูกฝังความรับผิดชอบให้กับนักเรียน

ได้เข้าใจความหมายของการเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบว่าเป็นบุคคลที่มีความตั้งใจและ เอาใจใส่ ต่อการปฏิบัติหน้าที่ สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ตรงกับวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร (2534 : 14) ข้อที่ 4 เพื่อสร้างนักเรียนให้มีความรับผิดชอบต่อตัวเองและสังคม รู้จักแบ่งปันให้ผู้อื่นด้วยความรักและความเสียสละ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ มณีวงศ์ (2538 : 178) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค กลุ่ม อาชีวศึกษาภาคกลาง ได้ให้ข้อสรุปไว้ว่า ผู้บริหารนอกจากจะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้าง เห็น โครงสร้างของงานทั้งหมดแล้วจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง จึงจะสามารถบริหารงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่าผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อทักษะทางมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนใกล้เคียงกัน ยกเว้นประเด็นที่ว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ทำงาน มีความคิดเห็นที่ผู้บริหารได้ทำหน้าที่นี้มาก แต่ผู้บริหารระดับนโยบายได้ประเมินตนเองว่ายังทำหน้าที่นี้น้อย จึงให้อันดับความสำคัญแตกต่างกัน ส่วนประเด็นที่มีความเห็นเหมือนกันว่ามีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือ การประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ข้อสังเกตของผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารปลูกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมบรรยากาศแห่งความรักและความสามัคคีภายในโรงเรียน รวมทั้งการสนับสนุนให้มีความรู้เพื่อที่จะนำความรู้มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ แต่สิ่งที่ควรปรับปรุงคือ การประสานความร่วมมือกับชุมชนในการมีส่วนร่วมสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อการบริหารโรงเรียนจะได้สมบูรณ์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

**ตอนที่ 5 ทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร**  
จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีทักษะทางเทคนิคระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากก่อนที่ผู้บริหารจะเข้าสู่ตำแหน่งนั้น ได้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับด้านการบริหารมาก่อน เช่นเคยปฏิบัติหน้าที่ในหัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับ ผู้ช่วยผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านบริหาร จึงได้นำความรู้-ความสามารถจากประสบการณ์เดิมมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านกระบวนการ เทคนิควิธี รวมทั้งการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก จึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารมีทักษะทางเทคนิคในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิวา พุทธิรักษา (2534 : 91) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี มีทักษะด้านเทคนิควิธีอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรกุล จินดาโชติ (2539 :

81) พบว่า ทักษะการบริหารงานด้านเทคนิคของหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอทั่วประเทศอยู่ในระดับมากเช่นกัน

เมื่อพิจารณารายข้อ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านทักษะทางเทคนิคมากเป็นอันดับ 1 คือ ข้อ 38 ที่ว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีบริหารหลายรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ปอล เดอ ชาร์ตร ได้มีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน และมีการโยกย้ายสถานที่ทำงานกันอย่างไม่มีการผูกมัด ดังนั้นผู้บริหารทุกคนต้องมีความกระตือรือร้น และปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่ได้เผชิญ เพื่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องใช้วิธีการบริหารหลายรูปแบบเพื่อให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน สอดคล้องกับ กวี วงศ์พุ่ม (2536 : 62) ที่กล่าวว่า ในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเพื่อสามารถทำงานได้ทันตามกำหนดและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ต้องคิดให้ไกล ต้องไปให้ถึง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศนา พันทาเดช (2543 : 48) เรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์อย่างหลากหลาย ย่อมมียุทธศาสตร์ในการบริหารหลายรูปแบบ สอดคล้องกับสถานการณ์และมีประสิทธิภาพด้วย จากความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ปอล เดอ ชาร์ตร ให้ความสำคัญมากในข้อ 32 เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารระดับปฏิบัติการเป็นผู้ทำงานในโรงเรียน จึงเห็นความสำคัญของแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ครูของโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ปอล เดอ ชาร์ตร สามารถกำหนดแผนเองได้ โดยความเห็นชอบของผู้บริหารระดับนโยบาย และภายใต้ความเป็นนักบวชของผู้บริหารระดับนโยบายที่มีการโยกย้าย อาจทำให้เกิดปัญหาได้หากไม่มีแผนพัฒนาโรงเรียนไว้รองรับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภา เลค (2525 : 16-17) ศึกษาปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกแห่งประเทศไทย พบว่า ปัญหาการโยกย้ายบ่อยของผู้บริหาร เป็นผลทำให้ครูต้องปรับตัวกับผู้บริหารคนใหม่และแนวนโยบายใหม่ๆ เพราะไม่มีนโยบายหลักและการวางแผนร่วมกันไว้ นอกจากนั้นผู้บริหารยังขาดความรู้ในเรื่องหลักการบริหารที่แท้จริง จึงบริหารงานโดยไม่ได้วางแผนระยะยาว รวมทั้งกำหนดโครงการที่จะทำให้งานบริหารติดต่อกันไปด้วยดี และสอดคล้องกับ ณรงค์ แย้มประดิษฐ์ (2541 : 24-25) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องรู้เรื่องงาน สามารถปฏิบัติงานได้โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศ มีความรู้เรื่องระเบียบการ การควบคุม การหาแนวทาง และการวางแผนการทำงานร่วมกัน ส่วนความสำคัญของทักษะทางเทคนิคอันดับสุดท้าย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบายคือ ผู้บริหารมีความรู้และความสามารถใช้คอมพิวเตอร์

ช่วยในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในภาพรวม มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารที่ใช้หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน (School – based Management) ซึ่งเป็นระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจการบริหารจัดการออกไป ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ลงมือทำเองทั้งหมด มีผู้ช่วยในด้านการบริหารจัดการอยู่แล้ว ผู้บริหารเป็นเพียงผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ สั่งการ และควบคุมระบบการทำงานให้คล่องตัวเท่านั้น ส่วนผู้บริหารระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญของทักษะการบริหารด้านเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นอันดับสุดท้ายคือ เรื่องจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดจากผลของการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นโรงเรียนเอกชน งบประมาณในการบริหารจัดการล้วนมาจากการดำเนินการภายในโรงเรียน ไม่มีงบประมาณหรือการให้ความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก แม้ว่าโรงเรียนจะได้งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลในเรื่องเงินอุดหนุน และไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจการโรงเรียน ดังนั้นในเรื่องของความก้าวหน้าของสถาบัน สิ่งที่สร้างชื่อเสียงและความศรัทธาที่เกิดกับสถาบัน ทางโรงเรียนไม่เคยประชาสัมพันธ์ หรือโฆษณาในเชิงการตลาดหรือธุรกิจ และด้วยบริบทแห่งความเป็นนักบวชคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ที่มีจิตตารมณ์ของคณะว่า “ชื่อสัตย์ ราบเรียน การงาน” ทำให้มองข้ามความสำคัญของการเสนอข้อมูลการทำสถิติ แผนภูมิแสดงผลงานต่างๆ เพราะผลของงานที่บ่งบอกความสำเร็จอย่างดีคือ คุณภาพของนักเรียนที่ทางโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ได้สร้างขึ้นมานั่นเอง

จากผลการวิเคราะห์ในภาพรวม ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารในอันดับต้น ๆ แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนระดับนโยบายมีความคิดเห็นที่ตนเองต้องใช้เทคนิคในการบริหารหลายรูปแบบ มีแผนการบริหารและจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรเป็นสำคัญ ส่วนผู้บริหารระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ทำงานมีความคิดเห็นที่ ผู้บริหารของตนสามารถทำแผนพัฒนาโรงเรียนและจัดบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้มีความรู้จริงในด้านพิธีการและทันสมัยเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ มองผู้บริหารในความเป็นผู้นำ ส่วนประเด็นที่ควรพัฒนาและปรับปรุงคือ การจัดทำสถิติ ข้อมูลที่เกิดจากผลของการบริหารเผยแพร่ต่อชุมชน

สรุปผลจากการศึกษาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จัดว่าเป็นผู้บริหารในระดับสูงตามทฤษฎี 3 ทักษะของ Robert Katz (1955 : 33-42) และทักษะทางการบริหารอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร สามารถดำเนินการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับจากบุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง

## ตอนที่ 6 คุณภาพของงานวิชาการ

จากความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มนโยบายและผู้บริหารกลุ่มปฏิบัติการ ให้ความสำคัญของคุณภาพงานวิชาการของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร อยู่ในระดับดี ซึ่งงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียนทุกแห่ง มาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ ซึ่งในกรอบของงานวิชาการประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล สอดคล้องกับความคิดเห็นของ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2539 : 99) กล่าวว่า งานในการบริหารสถานศึกษานั้น งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญและคิดเป็นร้อยละ 40 ของงานทั้งหมดของผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมลพร รอดเรืองศรี (2539 : 65) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อคุณภาพงานวิชาการในระดับมาก ถ้าพิจารณาคุณภาพงานวิชาการรายชื่อจากผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้บริหารกลุ่มนโยบายให้ความสำคัญของคุณภาพงานวิชาการจัดอยู่ในระดับดี และให้ลำดับความสำคัญที่สุด ในเรื่องการจัดทำเอกสารการวัดและการประเมินผลนักเรียนถูกต้อง ครบถ้วนตามที่กระทรวงกำหนด โรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นกลุ่มโรงเรียนที่ใช้หลักสูตรร่วมกันในการจัดการเรียนการสอนและดำเนินการวัดและประเมินผลโดยใช้ข้อสอบร่วม เพื่อกำหนดมาตรฐานของกลุ่มโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในการจัดการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถ้ากระบวนการวัดและประเมินผลมีความเที่ยงตรง ผลที่ได้จากการวัดจะมีคุณภาพแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเรียนรู้ที่แท้จริงของนักเรียน ดังนั้นเอกสารทุกอย่างต้องถูกต้อง มีหลักฐานชัดเจนที่ตรวจสอบได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงมุ่งความสำคัญไปที่ความถูกต้องของเอกสารในการวัดผล-ประเมินผล และเอกสารอื่น ๆ ตามที่กระทรวงกำหนดให้ทำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สายอรุณ นิวเกลี้ยง (2538 : 172) พบว่า โรงเรียนของคณะภคินียึดเกณฑ์การประเมินผลตามระเบียบการประเมินผลหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีการจัดทำข้อสอบร่วมกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร โดยมอบหมายให้แต่ละโรงเรียนร่วมกันรับผิดชอบ เพื่อให้โรงเรียนในเครือข่ายเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จัดการศึกษาให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน

ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญของคุณภาพงานวิชาการเป็นอันดับแรก คือมีแผนงานวิชาการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียนที่สามารถตรวจสอบได้ เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มนี้เป็นผู้ปฏิบัติ จึงแสดงความคิดเห็นจากสิ่งที่เป็นรูปธรรม ที่สามารถตรวจสอบได้ และผู้บริหารในโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จัดว่าเป็นผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นมีการวางแผน กำหนดนโยบาย โครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจน ครูที่ร่วมทำงานในฐานะผู้บริหารระดับปฏิบัติการจึงมีความชัดเจนในการทำงาน สอดคล้อง

กับงานวิจัยของ เกศนา พันทาเดช (2543 : 41) ที่สรุปไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความชำนาญ ในโครงสร้างของงานวิชาการ สามารถกำหนดเป็นแผนงานและนโยบายการดำเนินงานได้ชัดเจน จะช่วยให้งานวิชาการของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ส่วนความ สำคัญของคุณภาพงานวิชาการที่ผู้บริหารทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการให้ความเห็น เหมือนกันว่า มีคุณภาพเป็นอันดับสุดท้ายคือ ครูแก้ปัญหาการสอนด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียนที่ ครบกระบวนการของงานวิจัย งานวิจัยในชั้นเรียนเป็นงานใหม่ที่ครูมีความรู้ยังไม่ชัดเจนและ มองเห็นประโยชน์จากงานวิจัยไม่มากเท่าที่ควร ทำให้มองเห็นความสำคัญของงานวิจัยในชั้นเรียน น้อยไป ซึ่งในพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 มาตราที่ 30 กำหนดให้สถานศึกษาทำหน้าที่ สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งจะให้คุณภาพงานวิชาการมี ประสิทธิภาพมากขึ้น

ในเรื่องของคุณภาพการบริหารงานวิชาการนั้น โรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีความพร้อมทุกด้าน ทั้งงานพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล การทำแผนการสอน จัดทำสื่อและอุปกรณ์ประกอบการสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัลภา นิลเขต (2535 : บทคัดย่อ) เรื่อง การศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย พบว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการด้านสื่อ การเรียนการสอนอยู่ในระดับน้อย และปัญหาในด้านปรัชญาและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน หลักสูตร การเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน นิเทศและพัฒนาครู กิจกรรมเสริมหลักสูตร หอสมุด การแนะแนว การวัดและประเมินผล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

จากผลการวิเคราะห์ในภาพรวมตามข้อสังเกตของผู้วิจัยพบว่า โรงเรียนมีแผนงานวิชา การสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียนมีการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรมควบคู่ กับการสอนวิชาการอย่างสม่ำเสมอ และจัดทำเอกสารด้านการวัดผลถูกต้องครบถ้วน ส่วนสิ่งที่ ต้องเร่งปรับปรุงคือการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน สร้างผลงานทางวิชาการสู่หน่วยงาน ภายนอก และขยายเครือข่ายทางวิชาการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องสำคัญต่อการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนของครูในยุคปฏิรูปการศึกษา

ตอนที่ 7 คุณภาพของงานบุคลากร โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ผลการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ให้ความ สำคัญกับคุณภาพการบริหารงาน บุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในระดับดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความเชื่อว่าคุณภาพของคนจะส่งผลไปยัง คุณภาพของงาน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ สุวิมล ว่องวานิช (2544 : บทนำ) ที่กล่าวว่า หัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ คือ การปฏิรูป

การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการผลักดันให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จคือ ครู ดังนั้นคุณภาพของบุคลากรจึงมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กรมาก ถ้าพิจารณาคุณภาพของงานบุคลากรเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความเห็นเหมือนกัน โดยให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือโรงเรียน สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตรงตามสายงาน ตามความเชื่อที่ว่า การศึกษาช่วยให้คนมีความรู้ เกิดปัญญา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 5) ที่กล่าวว่า คุณวุฒิทางการศึกษา สามารถวิเคราะห์ได้ถึงการศึกษา ความคิด มีปัญญาและวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผลที่เกิดจากการเรียนรู้และการฝึกฝนที่บุคลากรพึงกระทำอย่างสม่ำเสมอ ส่วนความสำคัญของคุณภาพงานบุคลากรอันดับสุดท้าย ผู้บริหาร 2 กลุ่ม ให้ความสำคัญเห็นต่างกันคือ ผู้บริหารกลุ่มนโยบายให้ความสำคัญอันดับสุดท้าย ในเรื่องบุคลากรมีผลงานทางวิชาการเด่นชัด มีคุณภาพที่ชัดเจนสามารถแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นโรงเรียนเอกชน ดังนั้นบุคลากรจึงไม่เห็นความสำคัญในการส่งผลงานทางวิชาการเพื่อแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก ในสภาพเป็นจริงบุคลากรของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง สัมมนาอบรม ศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ มีบางโรงเรียนส่งผลงานร่วมกับองค์กรภายนอก โรงเรียนในเครือคณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ส่วนใหญ่ได้รับรางวัลพระราชทาน ได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งสถาบันภายในและภายนอกประเทศ ดังที่ สายอรุณ ผิวเกลี้ยง (2538 : 172) กล่าวว่า จากการจัดการศึกษาของคณะภคินี ทำให้โรงเรียนของคณะภคินีได้รับพระราชทานรางวัลจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในฐานะจัดการศึกษาดีเด่น

ความสามารถของนักเรียนในโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นเครื่องชี้บอถึงศักยภาพของครูผู้ให้ความรู้ เพียงแต่ครูทั้งหลายไม่ได้ตีแผ่ผลงานของตนเอง โดยส่งแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งต่างจากครูในโรงเรียนของรัฐต้องตีแผ่ผลงานซึ่งเกี่ยวข้องกับตำแหน่งและขึ้นเงินเดือน ส่วนในความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มปฏิบัติการให้ความสำคัญของคุณภาพงานบุคลากรเป็นอันดับสุดท้าย ในเรื่องการศึกษาเลื่อนขั้นและเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีระบบ อาจมีสาเหตุมาจากระบบการขึ้นเงินเดือนของโรงเรียนเอกชนเป็นระบบเหมือนโรงเรียนของรัฐ อีกทั้งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการขึ้นเงินเดือน เพราะแต่ละโรงเรียนไม่มีข้อบังคับที่เหมือนกันขึ้นอยู่กับบริบททางการเงินของแต่ละโรงเรียน เทคนิคและวิธีการของผู้บริหารแต่ละคน และโดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการที่แตกต่างกัน ที่สำคัญคือความต้องการส่วนตัวต้องมาก่อน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (อ้างใน สมยศ นาวีการ. 2540 : 314-316) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานว่า คนที่จะทำงาน

อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัยเป็นตัวกระตุ้นความพึงพอใจที่จะทำงาน คือ เงินเดือน ดังนั้นผู้บริหารกลุ่มปฏิบัติการ ซึ่งเป็นกลุ่มทำงาน จึงมีความเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นและเงินเดือน มีคุณภาพเป็นอันดับสุดท้าย แต่จัดว่ามีคุณภาพในระดับที่ดี

จากการวิเคราะห์ในภาพรวมตามข้อสังเกตของผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารเน้นการพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคลากร โดยส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม ให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาจัดหาสวัสดิการ ใ้บุคลากรเกิดความรักและมีความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน สิ่งที่ต้องปรับปรุงคือการจัดระบบการคัดเลือก การรับบุคลากรใหม่ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรมีโอกาสที่ชัดเจน เพื่อบุคลากรจะได้ปฏิบัติหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**ตอนที่ 8 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร แต่ละด้านกับคุณภาพการบริหารงาน วิชาการ และบุคลากร ตามความคิดของผู้บริหารระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ**

จากการวิเคราะห์ พบว่า ทักษะการบริหารทุกด้านมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงาน วิชาการและบุคลากรทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ความสัมพันธ์ในกลุ่มทักษะการบริหารมีความสมดุลใกล้เคียงกัน แสดงให้เห็นว่าแม้ผู้บริหารจะมีทักษะทางด้านใดมากก็ตาม ต่างเห็นความสำคัญของคุณภาพการบริหารงาน วิชาการและคุณภาพงานบุคลากร หัวใจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ ต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข บุคคลสำคัญที่ส่งเสริมการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จคือครู ดังนั้นบทบาทที่สำคัญของโรงเรียน คือ การพัฒนาบุคลากรและนักเรียนในด้านกิจกรรมการเรียนการสอน สอดคล้องกับอำนาจ บทพ้อคำ (2541 : 91) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เพราะงานวิชาการถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน เพราะงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา การปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีทักษะทางการบริหารครบทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางความคิด ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางเทคนิค รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มองเห็นความสำคัญของงานวิชาการและงานบุคลากร

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างงานวิชาการและงานบุคลากร พบว่า งานบุคลากรมีค่าเฉลี่ย 3.91 และงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย 3.82 ซึ่งงานบุคลากรมีค่าสูงกว่างานวิชาการ แม้ว่าทั้ง 2 งานจะอยู่ในระดับดีก็ตาม หากจะเปรียบระดับความต้องการทักษะของผู้บริหารกับประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารมือใหม่อาจเทียบได้กับผู้บริหาร

ระดับต้นที่มีความต้องการทักษะทางด้านเทคนิคสูง ให้ความสำคัญกับคุณภาพงานทั้ง 2 มาก โดยให้ความสำคัญกับงานบุคลากรมากกว่า แต่เมื่อเทียบกับผู้บริหารระดับกลางและสูงแล้ว ผู้บริหารในกลุ่มเทคนิคให้ความสำคัญกับคุณภาพงานวิชาการมากกว่าอีก 2 กลุ่ม ส่วนผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มทักษะมนุษย์ หรือเปรียบได้กับผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญกับงานบุคลากรมากกว่ากลุ่มอื่น และผู้บริหารระดับสูง หรือกลุ่มความคิดให้ความสำคัญกับงานวิชาการและงานบุคลากรในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี 3 ทักษะ ของ Robert L. Katz ( 1955 : 3-41)

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

การศึกษา ทักษะและคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร

1. คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ควรเตรียมบุคลากรเพื่อเป็นผู้บริหารระดับนโยบาย ให้มีความรู้และมีทักษะการบริหาร เนื่องจากผู้บริหารระดับนโยบายส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป และไม่เป็นไปตามทฤษฎีของ Robert L. Katz ฉะนั้นวิธีการหนึ่งเพื่อให้บรรลุทักษะทางความคิดคือ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

2. คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ควรจัดการอบรม สัมมนา ให้ผู้บริหารโรงเรียนในเครือ โดยเฉพาะอธิการบดีและครูใหญ่ได้มีความรู้ในด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยการบริหารงานด้าน I.T. งานสารสนเทศ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และพัฒนาเว็บไซต์ของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทยขึ้น เพื่อการติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูลระหว่างสมาชิกด้วยกัน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับนโยบายมีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารเป็นลำดับสุดท้าย

3. ฝ่ายการศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ควรจัดการสัมมนาและแสดงนิทรรศการผลงานทางวิชาการของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เผยแพร่ผลงานต่อหน่วยงานภายนอก และแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อพัฒนาไปสู่เครือข่ายทางวิชาการของบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ร่วมกัน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา

1. สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดกิจกรรมภายในสถานศึกษามากขึ้น แม้ว่าจะได้ปฏิบัติอยู่แล้ว เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและสถานศึกษาอยู่ในลำดับสุดท้ายของทักษะทางความคิดและทักษะทางมนุษย์
2. สถานศึกษาควรจัดอบรมสัมมนาให้บุคลากรมีความรู้ในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ และส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำผลงานทางวิชาการส่งหน่วยงานภายนอก เนื่องจากผลการวิจัยคุณภาพทางวิชาการพบว่าอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย
3. สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการคัดเลือกและรับบุคลากรใหม่ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นและขึ้นเงินเดือนอย่างยุติธรรมและชัดเจน

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานปฏิรูปตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต
2. ศึกษาความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารงานโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต เพื่อการจัดการเรียนการสอนจะได้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและผู้ปกครอง
3. ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารจัดเตรียมบุคคลได้สอดคล้องกับงานที่จะต้องรับผิดชอบ
4. ศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารงานโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชน

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. 2542. แนวทางการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2543. การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กวี วงศ์พุดม. 2536. "หัวหน้าที่ต้องมีความคิดริเริ่ม." *เพิ่มผลผลิต*. 32(2):62-63 :  
มีนาคม - เมษายน
- กิติมา ปรีดีดิลก. 2532. *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : ชนะการพิมพ์.
- เกศนา พันทาเดช. 2543. "การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว." *ปริญญาานิพนธ์การ  
ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร*.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2539. *ศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21: แนวคิดปฏิรูปการศึกษาไทย*.  
กรุงเทพฯ :เคล็ดไทย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2542. *แหกคอก!ทางปัญญา: สะท้อนคิดฝ่าวิกฤตการศึกษาไทย*.  
กรุงเทพฯ : ส.เอเชีย เพรส (1989).
- คณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2531. *ตำรับคู่มือชีวิตและระเบียบข้อบังคับ*. กรุงเทพฯ : อัสสัมชัญ.
- คณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2534. *จิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล  
เดอ ชาร์ตร*. กรุงเทพฯ : อัสสัมชัญ.
- คณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2541. *แผนพัฒนา 5 ปี : 1998-2003*. กรุงเทพฯ : อัสสัมชัญ.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. 2533. "คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน  
และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา." *ปริญญา  
นิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร*.
- ชนะ ธนสมบุรณ์. 2526. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของโรงเรียน  
คาทอลิกในกรุงเทพมหานคร." *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการ  
ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.

- เซฟเฟรีโน เลเดสมา. 2525. "การนำเสนอวิธีการวัดประสิทธิผลและการปฏิบัติงานของครูใหญ่ใน  
โรงเรียนคาทอลิก กรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงศ์. 2533. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2527. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงคศิลป์การพิมพ์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2534. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงคศิลป์การพิมพ์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2540. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิตรการพิมพ์.
- นवल เขาวนปรีชา. 2539. "พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผล  
ต่อการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
เขตการศึกษา 5." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. 2523. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. ภาควิชาบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.
- บรรจง ชูสกุลชาติ. 2529. "การอาชีวศึกษาเพื่อคุณภาพในสถานการณ์ปัจจุบัน." อาชีวศึกษา  
ปีที่ 3: ฉบับที่ 26 : พฤศจิกายน.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2536. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542. การจัดและการบริหารอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม  
กรุงเทพ.
- พัฒนา สุขประเสริฐ. 2540. กลยุทธ์ในการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น.
- พนัส หันนาคินทร์. 2524. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช .
- พิมลพร รอดเรืองศรี. 2539. "การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม  
สามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ" วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร .
- ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2529. การบริหารการศึกษา. ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะวิชา  
ครุศาสตร์ วิทยาลัยครูบุรีรัมย์. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์.
- ภิญโญ สาร. 2514. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ภิญโญ สาร. 2526. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- มานิตย์ รัตนปัญญา. 2541. "ความต้องการพัฒนาทักษะ : การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เมธี ปิลันธนานนท์. 2525. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : พัทธอักษร.
- เมธี ปิลันธนานนท์. 2527. "ความคิดของผู้บริหารกับหลักสูตรอาชีวศึกษา" อาชีวศึกษา. ปีที่ 1: ฉบับที่ 2.
- มัลลิกามาศ พินิจไชย. 2538. "ทักษะทางการบริหารของผู้อำนวยการวิทยาลัยตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ยุทธพงษ์ ไกยวรรณ. 2543. พื้นฐานการบริหารและระบบการผลิตในงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ลัดดาวัลย์ สมเจริญ. 2536. "ทัศนะของครูที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาภาคเหนือ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วัลภา นิลเขต. 2536. "การศึกษากาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยา คูวิรัตน์. 2529. "การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิภา เลค. 2525. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิวัฒน์ แพร่ศิริ. 2543. "วิวัฒนาการและอนาคตภาพของการศึกษาคาทอลิกกับการพัฒนาสังคมไทย."  
 วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาสารัตถศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร วรุตบางกูรและคณะ. 2521. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.  
 กรุงเทพฯ : ชนิษฐ์การพิมพ์.
- วิจิตร ศรีสอาน. 2536. หลักและระบบการบริหารการศึกษา. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มสธ.
- วินัย เกษมเศรษฐ. 2521. "หลักการและเป้าหมายการนิเทศการศึกษา." ประมวลบทความนิเทศ  
 การศึกษา ปี 2521. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา.
- วีรกุล จินดาโชติ. 2539. "ความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษา  
 อำเภอ" วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย,  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร .
- วีระ ทองประสิทธิ์. 2534. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ  
 โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 5." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยี  
 พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. 2539. "แนวคิดในการบริหารสถาบันการศึกษา:ทฤษฎีและการปฏิบัติ"  
 ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริรัตน์ วรรณสิทธิ์. 2540. "พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนอาชีวศึกษาประเภท  
 พณิชยการในเขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
 เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สงวนพงษ์ ชวนชม. 2534. "สภาพปัญหาในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชน  
 อาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยี  
 พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สมชัย ศิริบุญญารัตน์. 2535. "ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากร  
 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 5." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
 ภาควิชาบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2523. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- สมยศ นาวิการ. 2525. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.
- สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. 2544. ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.
- สมศักดิ์ อมรรัตนานนท์. 2538. "ปัจจัยในการพัฒนางานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี." ปริญญาานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สายอรุณ ผิวเกลี้ยง. 2538. "พัฒนาการของการศึกษาที่จัดโดยคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย: การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสัตตศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนาภรณ์ ศิวะบวร. 2533. "สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรีย์ สุเมธินฤมิตร. 2538. ประมวลศัพท์ทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวิทย์ มณีวงศ์. 2538. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มอาชีพศึกษาภาคกลาง." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2544. การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.
- เสนาะ ดิยาวี. 2516. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2539. "ภาวะผู้นำ" ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. 2(5). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542. แนวดำเนินการเพื่อการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2544. **ก้าวต่อไปของปฏิรูปการศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544. **รายงานปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน**. กรุงเทพฯ : อมรินทร์ พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- หฤทัย ปุตระกูล. 2539. **Pocket MBA ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : คู่แข่ง.
- อัครพร อังกินันท์. 2542. "การเป็นนักบริหารศาสตร์ในสถานศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษา." **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.**
- อรุณ รักธรรม. 2517. **หลักฐานมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527. **หลักบริหารการศึกษาทั่วไป**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์.
- อำนาจ เกทพอด้า. 2541. "ปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 6." **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- Bell, Les. 1992. **Managing Teams in Secondary School**. New York : Routledge.
- Campbell, Roald F. and others. 1987. **Introduction to Educational Administration**. 5<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Carey, Davis M. 1973. "An Assessment of the Future Inservice Training Needs of School Participants in Massachusetts : A Delphi Study." **Dissertation Abstracts International**. 33 (10) : 4713 - A : April .
- Cascio , Wayne F. 1989. **Managing Human Resources ; Productivity , Quality of Work Life, Profits** . New York : Mc Graw – Hill.
- Castetter, William B. 1976. **The Personnel Function in Education Administration**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Macmillan Publishing.
- Good, Carter. and Role, W. 1973. **Dictionary of Education**. 3<sup>th</sup>ed. New York : Mc Graw - Hill Book.
- Haris, Ben . 1963. **Supervisory Behavior in Education**. Englewood Cliffs : Prentice – Hall.
- Katz, L. Robert. 1955. "Skills of an Effective Administrator." **Harvard Business Review**. Vol.33 No.1.

- Katz, L. Robert. 1974. **Skills of an Effective Administrator.** Harvard Business Review. September-October.
- Kimbrough, Ralph B. and Michael Y. Nunnery. 1988. **Education Administration.** New York : Macmillan Publishing.
- Koontz, Harold and Weihrich Heize. 1990. **Essential of Management.** 5<sup>th</sup> ed. Singapore : Mc Graw – Hill.
- Paisey, Alan. 1981. **Organization and Management in School.** Singapore : Kua Book Manufacturen.
- Mook, John E. 1979. "A Study of Pre-service and In-Service Training Need of Kansas High School Principals in Instruction Leadership and in Curriculum." **Dissertation Abstracts International.** 39(10) : 5850-A : April.
- Robertson, Hawthorn G. 1976. "A Proposed Inservice Training Program for Academic Administrators in Ontario Community Colleges." **Dissertation Abstracts International.** 37(6) : 3456-A : December.
- Sergiovanni, Thomas J. and Robert, J. Strarat. 1983. **Supervision Human Perspective.** 3<sup>rd</sup> ed. New York : McGraw – Hill.
- Simon, Herbert. Smithburg, Daniel W. and Thomson, Victor A. 1960. **Public Administration.** New York : Alfred A Knorff.
- Thillotson, Elizebeth Ann. 1996 "An Analysis of Technical, Human and Conceptual Skills Among Student Affairs Administrators in Higher Education." **Dissertation Abstracts International.** 23 : 64-A : July .
- Wiles, Kimball. 1975. **Supervisor for Better School.** 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Prentice – Hall.

### ภาคผนวก

ภาคผนวก ก	แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
ภาคผนวก ข	หนังสือราชการ

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียน  
ในเครือข่ายคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร  
(สำหรับอธิการิณี และครูใหญ่)

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามการบริหารโรงเรียนของท่าน คำตอบนี้ไม่มีถูกหรือผิดและไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่าน เพราะคำตอบทั้งหมดจะเก็บเป็นความลับ แต่จะนำคำตอบในภาพรวมไปใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารโรงเรียนโดยคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ดังนั้นขอความกรุณาท่านตอบตรงตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุดและตอบครบทุกข้อ

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
- ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียน
- ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับงานบุคลากรในโรงเรียน

ตอนที่ 1  
แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงตามสภาพจริง

1. ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ

- อธิการบดี  
 ครูใหญ่  
 อธิการบดีและครูใหญ่

2. อายุ

- 30 ปี หรือน้อยกว่า       มากกว่า 30 - 40 ปี  
 มากกว่า 40 - 50 ปี       มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี       ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท       ปริญญาเอก

4. ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนี้เป็นเวลานาน

- 5 ปี หรือน้อยกว่า       มากกว่า 5 - 10 ปี  
 มากกว่า 10 - 15 ปี       มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

5. ประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้บริหาร (รวมทุกโรงเรียน)

- 5 ปี หรือน้อยกว่า       มากกว่า 5 - 10 ปี  
 มากกว่า 10 - 15 ปี       มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2  
แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหาร

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพจริงในโรงเรียน มีทั้งหมด 45 ข้อ ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	การบริหาร	การปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านเข้าใจความหมายของปรัชญาของโรงเรียนที่ประยุกต์จากแนวคิดของพระวรวงศ์เธอและได้นำมาเป็นแกนหลักในการบริหารงานของโรงเรียนได้	.....	.....	.....	.....	.....
2	ท่านได้นำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
3	ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากการสัมมนา อบรมศึกษาดูงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
4	ท่านได้กำหนดขอบเขตภารกิจการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
5	ท่านแจ้งให้บุคลากรให้ทราบถึงนโยบายและจุดประสงค์ในการปฏิบัติงานก่อนดำเนินงานแต่ละครั้งอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
6	ท่านกำหนดแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนจากผลการวิเคราะห์ภาพรวมของโรงเรียนทุกครั้งเพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนสำหรับการพัฒนาและปรับปรุง	.....	.....	.....	.....	.....
7	ท่านได้จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนได้อย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
8	ท่านกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและติดตามผลงานในแต่ละฝ่ายเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	การบริหาร	การปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9	ท่านได้ประเมินผลการทำงานของทุกฝ่ายได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ	.....	.....	.....	.....	.....
10	ท่านได้นำผลจากการประเมินงานหรือโครงการไปใช้ในการปรับปรุงงานในปีต่อไปอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
11	ท่านได้วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อนำผลมากำหนดทิศทางการบริหารงานของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
12	เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ท่านสามารถปรับใช้ ให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนได้	.....	.....	.....	.....	.....
13	ท่านได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน ในบรรยากาศของการช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือกันสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
14	ท่านได้เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
15	ท่านติดตามสถานการณ์ความเคลื่อนไหวภายนอกองค์กรเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤตภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
16	ท่านสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรภายในโรงเรียนได้อย่างมีความสุข	.....	.....	.....	.....	.....
17	ท่านสามารถแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้งของบุคลากรภายในโรงเรียนได้อย่างดี	.....	.....	.....	.....	.....
18	ท่านปลุกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
19	ท่านได้มอบหมายงานให้บุคลากรตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคนอย่างเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
20	ท่านให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	การบริหาร	การปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
21	ท่านสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
22	ท่านได้สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
23	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนได้พบและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือขอคำแนะนำได้	.....	.....	.....	.....	.....
24	ท่านได้ประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
25	ท่านได้ชักนำชุมชนให้มีส่วนร่วมสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
26	ท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้และเพิ่มเติมคุณวุฒิต่างอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
27	ท่านเป็นผู้ที่ส่งเสริมบรรยากาศแห่งความรักและสามัคคีของบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
28	ท่านให้การช่วยเหลือบุคลากรทุกคนอย่างเต็มความสามารถตามสถานการณ์ของแต่ละคน	.....	.....	.....	.....	.....
29	ท่านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร โดยการจัดงานเลี้ยงสร้างสรรค์หรือพักผ่อนร่วมกันประจำปี	.....	.....	.....	.....	.....
30	ท่านดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคกัน	.....	.....	.....	.....	.....
31	ท่านเป็นผู้ที่คำแนะนำวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแก่บุคลากรจนสามารถปฏิบัติตามได้	.....	.....	.....	.....	.....
32	ท่านเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	การบริหาร	การปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
33	ท่านจัดทำงบประมาณของโรงเรียนได้ครอบคลุมความต้องการของทุกฝ่าย	.....	.....	.....	.....	.....
34	ท่านปรับระบบบัญชี การเงิน สารบรรณ และครุภัณฑ์ให้มีระเบียบ ถูกต้อง โปร่งใสและชัดเจนสามารถตรวจสอบได้	.....	.....	.....	.....	.....
35	ท่านมีความรู้และสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี	.....	.....	.....	.....	.....
36	ท่านปรับแนวคิดและวิธีการที่ได้จากการศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นมาใช้ประกอบในการบริหารโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
37	ท่านนำผลการประเมินโครงการของบุคลากรแต่ละฝ่ายเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป	.....	.....	.....	.....	.....
38	ท่านเลือกใช้วิธีการบริหารงานหลายรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องตามสถานการณ์	.....	.....	.....	.....	.....
39	ท่านประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ชุมชนได้รู้จักและเกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
40	ท่านได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
41	ท่านนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
42	ท่านใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องช่วยในการบริหารงานของโรงเรียนอย่างเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
43	ท่านจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
44	ท่านจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดจากผลของการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
45	ท่านมีความเป็นผู้นำในการประชุมและมีความรู้ในพิธีการต่างๆ สามารถให้ตอบที่ถูกต้องได้	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 3  
แบบสอบถามเกี่ยวกับงานวิชาการในโรงเรียน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพจริงของงานวิชาการในโรงเรียน มีทั้งหมด 20 ข้อ ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	ลักษณะงานวิชาการ	การปฏิบัติงาน				
		ดีที่สุด	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
1	โรงเรียนมีแผนงานวิชาการที่ครอบคลุมขอบข่ายงานวิชาการทั้งหมด	.....	.....	.....	.....	.....
2	แผนงานของฝ่ายวิชาการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียนที่สามารถตรวจสอบได้	.....	.....	.....	.....	.....
3	ครูผู้สอนทุกคนสามารถวิเคราะห์และเขียนหลักสูตรในแต่ละกลุ่มวิชาได้ถูกต้องและมีคุณภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
4	โรงเรียนจัดหลักสูตรขึ้นเองและได้รับการยอมรับจากนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	.....	.....	.....	.....	.....
5	ครูทุกหมวดวิชานำผลจากการประเมินการใช้หลักสูตรมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรเป็นประจำทุกปี	.....	.....	.....	.....	.....
6	ครูผู้สอนทุกคนเขียนแผนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญได้ด้วยตนเองและถูกต้องตามรูปแบบสากล	.....	.....	.....	.....	.....
7	ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้เรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบเน้นนักเรียนเป็นสำคัญซึ่งตรวจสอบได้จากการนิเทศการสอน	.....	.....	.....	.....	.....
8	คณะกรรมการนิเทศการสอนของโรงเรียนทำหน้าที่อย่างกัลยาณมิตร มีการสรุปผลเพื่อชี้แนะอย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
9	ครูผู้สอนได้บูรณาการคุณธรรม จริยธรรมและวิชาอื่น ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	ลักษณะงานวิชาการ	การปฏิบัติงาน				
		ดีที่สุด	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
10	ครูผู้สอนในทุกระดับชั้นมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และนักเรียนได้เก็บผลงานของตนเองอย่างเป็นระบบ	.....	.....	.....	.....	.....
11	ครูทุกคนสามารถสร้างสื่อประกอบการสอนหรือคิตนวัตกรรมใหม่ประกอบการสอนสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
12	ครูได้สร้างเครือข่ายงานวิชาการ และมีการขยายผลให้เพื่อนครูอย่างมีขั้นตอนที่ ตรวจสอบได้จากการบันทึกการใช้ผล	.....	.....	.....	.....	.....
13	ครูแก้ปัญหาการสอนด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียนที่ครบกระบวนการของงานวิจัย	.....	.....	.....	.....	.....
14	ครูผู้สอนมีผลงานในเชิงวิชาการซึ่งเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก	.....	.....	.....	.....	.....
15	โรงเรียนได้จัดทำเอกสารการวัดและการประเมินผลของนักเรียนถูกต้อง ครบถ้วนตามที่กระทรวงฯ กำหนด	.....	.....	.....	.....	.....
16	ทุกหมวดวิชามีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงที่สามารถตรวจสอบได้	.....	.....	.....	.....	.....
17	วิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้นักเรียนเป็นที่ยอมรับของครูและผู้ปกครอง	.....	.....	.....	.....	.....
18	ครูสามารถสร้างเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มวิชาได้อย่างมีคุณภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
19	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มวิชาและทุกระดับชั้นเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก	.....	.....	.....	.....	.....
20	โรงเรียนและบ้านร่วมมือช่วยเหลือนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนดอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 4  
แบบสอบถามเกี่ยวกับงานบุคลากรในโรงเรียน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับงานบุคลากรในโรงเรียน มีทั้งหมด 20 ข้อ ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	งานบุคลากร	การปฏิบัติงาน				
		ดีที่สุด	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
1	โรงเรียนมีแผนงานบุคลากรที่ชัดเจนครอบคลุมขอบเขตงานบุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
2	โรงเรียนจัดสำรวจความต้องการบุคลากรแต่ละฝ่ายเป็นประจำทุกปี	.....	.....	.....	.....	.....
3	โรงเรียนมีระบบการคัดเลือกบุคลากรและตั้งเกณฑ์การคัดเลือกอย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
4	วิธีการรับบุคลากรของโรงเรียนมีระบบและตรงตามความต้องการ	.....	.....	.....	.....	.....
5	บุคลากรใหม่ได้รับการแนะนำและเข้าใจถึงระเบียบแนวปฏิบัติของโรงเรียนอย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
6	แผนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปการศึกษา มีลักษณะเป็นระบบและต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
7	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตรงตามสายงาน	.....	.....	.....	.....	.....
8	โรงเรียนมีโครงการพัฒนาบุคลากรจากผลการนิเทศงานและติดตามงานบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
9	บุคลากรได้นำผลการอบรมดูงานมาพัฒนาการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
10	บุคลากรแสดงออกถึงจิตตารมณ์แห่งความเป็นครูและมีคุณธรรมจริยธรรม	.....	.....	.....	.....	.....
11	บุคลากรมีผลงานทางวิชาการเด่นชัด มีคุณภาพ ที่ชัดเจนสามารถแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกได้	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	งานบุคลากร	การปฏิบัติงาน				
		ดีที่ สุด	ดี	ปาน กลาง	พอ ใช้	ควรปรับ ปรุง
12	บุคลากรได้รับความรู้ ข่าวสารความเคลื่อนไหวของการศึกษาปัจจุบันสม่ำเสมอ สามารถให้คำอธิบายได้	.....	.....	.....	.....	.....
13	บุคลากรทุกคนได้รับการชี้แจงขอบข่ายงานและทราบกำหนดการปฏิบัติงานของโรงเรียนด้วยความเข้าใจ	.....	.....	.....	.....	.....
14	โรงเรียนจัดหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน	.....	.....	.....	.....	.....
15	โรงเรียนได้จัดบริการสื่อและอุปกรณ์เพียงพอกับการสืบค้นข้อมูลทางด้านวิชาการ	.....	.....	.....	.....	.....
16	โรงเรียนมีสวัสดิการอื่นนอกเหนือจาก เงิน 3 % ที่ สช. กำหนด และเป็นที่น่าสนใจแก่บุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
17	การพิจารณาเลื่อนขั้นและเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีระบบ	.....	.....	.....	.....	.....
18	ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรเมื่อกระทำความดีและเป็นตัวอย่างแก่ชุมชน	.....	.....	.....	.....	.....
19	ผู้บริหารช่วยเหลือและแก้ไขปัญหากับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	.....	.....	.....	.....	.....
20	บุคลากรมีความรักโรงเรียนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียน  
ในเครือข่ายคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร**  
(สำหรับผู้ช่วยครูใหญ่ / หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้าหมวด / หัวหน้าระดับชั้น)

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ อธิการบดีและครูใหญ่ เกี่ยวกับการบริหารงานในโรงเรียนของท่าน คำตอบนี้ไม่มีถูกหรือผิดและไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่าน เพราะคำตอบทั้งหมดจะเก็บเป็นความลับ แต่จะนำคำตอบในภาพรวมไปใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารโรงเรียนโดยคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ดังนั้นขอความกรุณาท่านตอบตรงตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุดและตอบครบทุกข้อ

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
- ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียน
- ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับงานบุคลากรในโรงเรียน

## ตอนที่ 1

## แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงตามสภาพจริง

## 1. ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยครูใหญ่ | <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย      |
| <input type="checkbox"/> หัวหน้าหมวด    | <input type="checkbox"/> หัวหน้าระดับชั้น |

## 2. อายุ

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 25 ปี หรือน้อยกว่า | <input type="checkbox"/> มากกว่า 25 – 30 ปี  |
| <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 - 35 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 35 - 40 ปี  |
| <input type="checkbox"/> มากกว่า 40 - 45 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 45 ปีขึ้นไป |

## 3. วุฒิการศึกษา

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี |
| <input type="checkbox"/> ปริญญาโท         | <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก |

## 4. ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนี้เป็นเวลานาน

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 5 ปี หรือน้อยกว่า  | <input type="checkbox"/> มากกว่า 5 – 10 ปี   |
| <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 – 15 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปีขึ้นไป |

## 5. ประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้บริหาร (รวมทุกโรงเรียน)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 5 ปี หรือน้อยกว่า  | <input type="checkbox"/> มากกว่า 5 – 10 ปี   |
| <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 – 15 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปีขึ้นไป |

## ตอนที่ 2

## แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหาร

**คำชี้แจง** แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพจริงในโรงเรียน มีทั้งหมด 45 ข้อ ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	การบริหาร	การปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ผู้บริหารมีความเข้าใจความหมายของปรัชญาของโรงเรียนที่ประยุกต์จากแนวคิดของพระวรวงศ์เธอและได้นำมาเป็นแกนหลักในการบริหารงานของโรงเรียนได้	.....	.....	.....	.....	.....
2	ผู้บริหารได้นำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
3	ผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากการสัมมนา อบรมศึกษาดูงาน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
4	ผู้บริหารได้กำหนดขอบเขตภารกิจการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
5	ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรให้ทราบถึงนโยบายและจุดประสงค์ในการปฏิบัติงานก่อนดำเนินงานแต่ละครั้งอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
6	ผู้บริหารกำหนดแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนจากผลการวิเคราะห์สภาพรวมของโรงเรียนทุกครั้งเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนสำหรับการพัฒนาและปรับปรุง	.....	.....	.....	.....	.....
7	ผู้บริหารได้จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนได้อย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
8	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและติดตามผลงานในแต่ละฝ่ายเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	.....	.....	.....	.....	.....
9	ผู้บริหารได้ประเมินผลการทำงานของทุกฝ่ายได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	การบริหาร	การปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10	ผู้บริหารได้นำผลจากการประเมินงานหรือโครงการไปใช้ในการปรับปรุงงานในปีต่อไปอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
11	ผู้บริหารได้วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อนำผลมากำหนดทิศทางการบริหารงานของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
12	เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ผู้บริหารสามารถปรับใช้ให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนได้	.....	.....	.....	.....	.....
13	ผู้บริหารได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียนในบรรยากาศของการช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือกันสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
14	ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
15	ผู้บริหารของท่านติดตามสถานการณ์ความเคลื่อนไหวภายนอก องค์กรเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤตภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
16	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรภายในโรงเรียนได้ อย่างมีความสุข	.....	.....	.....	.....	.....
17	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้งของบุคลากรภายในโรงเรียนได้อย่างดี	.....	.....	.....	.....	.....
18	ผู้บริหารได้ปลุกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
19	ผู้บริหารได้มอบหมายงานให้บุคลากรตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคนอย่างเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
20	ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	การบริหาร	การปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
21	ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
22	ผู้บริหารได้สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
23	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนได้พบและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือขอคำแนะนำได้	.....	.....	.....	.....	.....
24	ผู้บริหารได้ประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
25	ผู้บริหารได้ชักนำชุมชนให้มีส่วนร่วมสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
26	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้และเพิ่มเติมคุณวุฒಿಯ่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
27	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ส่งเสริมบรรยากาศแห่งความรักและสามัคคีของบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
28	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือบุคลากรทุกคนอย่างเต็มความสามารถตามสถานการณ์ของแต่ละคน	.....	.....	.....	.....	.....
29	ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร โดยการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์หรือพักผ่อนร่วมกันประจำปี	.....	.....	.....	.....	.....
30	ผู้บริหารได้ดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคกัน	.....	.....	.....	.....	.....
31	ผู้บริหารเป็นผู้ที่คำแนะนำวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแก่บุคลากรจนสามารถปฏิบัติตามได้	.....	.....	.....	.....	.....
32	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	การบริหาร	การปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
33	ผู้บริหารจัดทำงบประมาณของโรงเรียนได้ครอบคลุมความต้องการของทุกฝ่าย	.....	.....	.....	.....	.....
34	ผู้บริหารสามารถปรับระบบบัญชี การเงิน สารบรรณ และครุภัณฑ์ให้มีระเบียบ ถูกต้อง โปร่งใสและชัดเจน สามารถตรวจสอบได้	.....	.....	.....	.....	.....
35	ผู้บริหารมีความรู้และสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี	.....	.....	.....	.....	.....
36	ผู้บริหารปรับแนวคิดและวิธีการที่ได้จากการศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่นมาใช้ประกอบในการบริหารโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
37	ผู้บริหารนำผลการประเมินโครงการของบุคลากรแต่ละฝ่ายเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป	.....	.....	.....	.....	.....
38	ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการบริหารงานหลายรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องตามสถานการณ์	.....	.....	.....	.....	.....
39	ผู้บริหารประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ชุมชนได้รู้จักและเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
40	ผู้บริหารได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
41	ผู้บริหารได้นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
42	ผู้บริหารใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องช่วยในการบริหารงาน ของโรงเรียนอย่างเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
43	ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
44	ผู้บริหารจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดจากผลของการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
45	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการประชุมและมีความรู้ชัดในวิธีการต่างสามารถให้คำตอบโดยฉับพลัน	.....	.....	.....	.....	.....

**ตอนที่ 3**  
**แบบสอบถามเกี่ยวกับงานวิชาการในโรงเรียน**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพจริงของงานวิชาการในโรงเรียน มีทั้งหมด 20 ข้อ ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	ลักษณะงานวิชาการ	การปฏิบัติงาน				
		ดีที่สุด	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
1	โรงเรียนมีแผนงานวิชาการที่ครอบคลุมขอบข่ายงานวิชาการทั้งหมด	.....	.....	.....	.....	.....
2	แผนงานของฝ่ายวิชาการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียนที่สามารถตรวจสอบได้	.....	.....	.....	.....	.....
3	ครูผู้สอนทุกคนสามารถวิเคราะห์และเขียนหลักสูตรในแต่ละกลุ่มวิชาได้ถูกต้องและมีคุณภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
4	โรงเรียนจัดหลักสูตรขึ้นเองและได้รับการยอมรับจากนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	.....	.....	.....	.....	.....
5	ครูทุกหมวดวิชานำผลจากการประเมินการใช้หลักสูตรมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรเป็นประจำทุกปี	.....	.....	.....	.....	.....
6	ครูผู้สอนทุกคนเขียนแผนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญได้ด้วยตนเองและถูกต้องตามรูปแบบสากล	.....	.....	.....	.....	.....
7	ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้เรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบเน้นนักเรียนเป็นสำคัญซึ่งตรวจสอบได้จากการนิเทศการสอน	.....	.....	.....	.....	.....
8	คณะกรรมการนิเทศการสอนของโรงเรียนทำหน้าที่อย่างกัลยาณมิตร มีการสรุปผลเพื่อชี้แนะอย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
9	ครูผู้สอนได้บูรณาการคุณธรรม จริยธรรมและวิชาอื่น ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	ลักษณะงานวิชาการ	การปฏิบัติงาน				
		ดีที่ สุด	ดี	ปาน กลาง	พอ ใช้	ควรปรับ ปรุง
10	ครูผู้สอนในทุกระดับชั้นมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และนักเรียนได้เก็บผลงานของตนเองอย่างเป็นระบบ	.....	.....	.....	.....	.....
11	ครูทุกคนสามารถสร้างสื่อประกอบการสอนหรือ คินวนตกรรมใหม่ประกอบการสอนสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
12	ครูได้สร้างเครือข่ายงานวิชาการ และมีการขยายผลให้เพื่อนครูอย่างมีขั้นตอนที่ ตรวจสอบได้จากการบันทึกการใช้ผล	.....	.....	.....	.....	.....
13	ครูแก้ปัญหาการสอนด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียนที่ครบกระบวนการของงานวิจัย	.....	.....	.....	.....	.....
14	ครูผู้สอนมีผลงานในเชิงวิชาการซึ่งเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก	.....	.....	.....	.....	.....
15	โรงเรียนได้จัดทำเอกสารการวัดและการประเมินผล ของนักเรียนถูกต้อง ครบถ้วนตามที่กระทรวงฯ กำหนด	.....	.....	.....	.....	.....
16	ทุกหมวดวิชามีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงที่ สามารถตรวจสอบได้	.....	.....	.....	.....	.....
17	วิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่นักเรียนเป็นที่ยอมรับ ของครูและผู้ปกครอง	.....	.....	.....	.....	.....
18	ครูสามารถสร้างเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในทุกกลุ่มวิชาได้อย่างมีคุณภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
19	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มวิชาและ ทุกระดับชั้นเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก	.....	.....	.....	.....	.....
20	โรงเรียนและบ้านร่วมมือช่วยเหลือนักเรียนที่มีผล สัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด อย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 4  
แบบสอบถามเกี่ยวกับงานบุคลากรในโรงเรียน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับงานบุคลากรในโรงเรียน มีทั้งหมด 20 ข้อ ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	งานบุคลากร	การปฏิบัติงาน				
		ดีที่สุด	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
1	โรงเรียนมีแผนงานบุคลากรที่ชัดเจนครอบคลุมขอบเขตงานบุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
2	โรงเรียนจัดสำรวจความต้องการบุคลากรแต่ละฝ่ายเป็นประจำทุกปี	.....	.....	.....	.....	.....
3	โรงเรียนมีระบบการคัดเลือกบุคลากรและตั้งเกณฑ์การคัดเลือกอย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
4	วิธีการรับบุคลากรของโรงเรียนมีระบบและตรงตามความต้องการ	.....	.....	.....	.....	.....
5	บุคลากรใหม่ได้รับการแนะนำและเข้าใจถึงระเบียบแนวปฏิบัติของโรงเรียนอย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
6	แผนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปการศึกษา มีลักษณะเป็นระบบและต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
7	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตรงตามสายงาน	.....	.....	.....	.....	.....
8	โรงเรียนมีโครงการพัฒนาบุคลากรจากผลการนิเทศงานและติดตามงานบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
9	บุคลากรได้นำผลการอบรมดูงานมาพัฒนาการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
10	บุคลากรแสดงออกถึงจิตตารมณ์แห่งความเป็นครูและมีคุณธรรมจริยธรรม	.....	.....	.....	.....	.....
11	บุคลากรมีผลงานทางวิชาการเด่นชัด มีคุณภาพ ที่ชัดเจนสามารถแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกได้	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	งานบุคลากร	การปฏิบัติงาน				
		ดีที่ สุด	ดี	ปาน กลาง	พอ ใช้	ควรปรับ ปรุง
12	บุคลากรได้รับความรู้ ข่าวสารความเคลื่อนไหวของการศึกษาปัจจุบันสม่ำเสมอ สามารถให้คำอธิบายได้	.....	.....	.....	.....	.....
13	บุคลากรทุกคนได้รับการชี้แจงขอบข่ายงานและทราบกำหนดการปฏิบัติงานของโรงเรียนด้วยความเข้าใจ	.....	.....	.....	.....	.....
14	โรงเรียนจัดหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน	.....	.....	.....	.....	.....
15	โรงเรียนได้จัดบริการสื่อและอุปกรณ์เพียงพอกับการสืบค้นข้อมูลทางด้านวิชาการ	.....	.....	.....	.....	.....
16	โรงเรียนมีสวัสดิการอื่นนอกเหนือจาก เงิน 3 % ที่ สช. กำหนด และเป็นที่พอใจแก่บุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
17	การพิจารณาเลื่อนขั้นและเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีระบบ	.....	.....	.....	.....	.....
18	ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรเมื่อกระทำความดีและเป็นตัวอย่างแก่ชุมชน	.....	.....	.....	.....	.....
19	ผู้บริหารช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	.....	.....	.....	.....	.....
20	บุคลากรมีความรักโรงเรียนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....

ภาคผนวก ข  
หนังสือราชการ



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการดังนี้

นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ รหัสประจำตัว 42064139 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ทักษะและคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตเร (SKILLS AND QUALITY MANAGEMENT OF SAINT PAUL DE CHARTRES SISTERS SCHOOLS ADMINISTRATORS)" โดยมี รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์ และ ดร.อารมณีน จินดาพันธ์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2544

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 1.) กรกฎาคม พ.ศ.2544

(รศ.ดร.บุญวัฒน์ อัดชู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



คำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษา  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ที่ ๒๖๗ /2544

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและ  
เค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของนางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย  
และมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์  
ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.ปรีชาพร	วงศ์อนุตร โรจน์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
ดร.อารมณ์	จินดาพันธ์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.เนาวรัตน์	วิไลชนม์	ประธานกรรมการ
รศ.ดร.ปรีชาพร	วงศ์อนุตร โรจน์	กรรมการ
ดร.อารมณ์	จินดาพันธ์	กรรมการ
ดร.มาลัย	จิรวัดนเกษตร์	กรรมการ
ดร.ณรงค์	พิมสาร	กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ พฤษภาคม 2544

( รองศาสตราจารย์ รวีวรรณ ชินะตระกูล )

คณาบดี

๒๒  
17.1.044



ที่ ทม 1504 . 2840

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ถนนลาดกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๖ มิถุนายน 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน รศ.ดร.ไพศาล หวังพานิช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ทักษะและคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ในเครือข่ายภคินีเซนต์ปอล เจอ ชาร์ต ”

คณะกรรมการอุดมศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่า มีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199 . 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504 / 2840

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๖ มิถุนายน 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน บาทหลวง ดร.วิวัฒน์ แพร่สรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ทักษะและคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ”

คณะกรรมการอุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่า มีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร.327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร.3269040



ที่ ทบ 15047 2840

คณะกรรมการผู้ค้ำจุนการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

35 มิถุนายน 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน เชอร์วาลเลนติน มุกดา มุ่งหมาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ทักษะและคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ”

คณะกรรมการผู้ค้ำจุนการศึกษาระดับมัธยมศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่า มีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199, 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504 / 2840

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๖ มิถุนายน 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.กำพล ดำรงวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวกมลวรรณ เกกะนันท์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ทักษะและคุณภาพการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน ในเครือข่ายภาคนี้เขตปออล เดอ ชาร์ต ”

คณะกรรมการอุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่า มีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวกมลวรรณ เกกะนันท์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร.327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร.3269040



ที่ นม 1504 / 2840

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๖ มิถุนายน 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์วิมลรัตน์ บุญชู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ทักษะและคุณภาพการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน ในเครือข่ายภาคนี้เขตปอเลเดอ ชาร์ต ”

คณะกรรมการอุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่า มีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504 2946

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ครูใหญ่โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา

ด้วย นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์  
 อุดสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ทักษะและคุณภาพ  
 การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ” คณะครุศาสตร์  
 อุดสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถาม  
 เพื่อการวิจัยในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน  
 มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ฝ่ายทะเบียนศึกษา

โทร. 3271199, 7373000 ล้อ 3692

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504/ 2948

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนจลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕ กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ครูใหญ่โรงเรียนกุหลาบวิทยา

ด้วย นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์  
 อุดสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ทักษะและคุณภาพ  
 การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ” คณะครุศาสตร์  
 อุดสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถาม  
 เพื่อการวิจัยในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน  
 มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน้าขอรับแจ้งศึกษา

โทร 3271199, 7373000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504/ 2946

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนจลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๖ กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ครูใหญ่โรงเรียนเปรมฤดีศึกษา

ด้วย นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์  
อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ทักษะและคุณภาพ  
การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ” คณะครุศาสตร์  
อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถาม  
เพื่อการวิจัยในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 3271199, 7373000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504/ 2948

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๙ กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ครูใหญ่โรงเรียนราฟาเอล

ด้วย นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์  
 อุดสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ทักษะและคุณภาพ  
 การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ” คณะครุศาสตร์  
 อุดสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถาม  
 เพื่อการวิจัยในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน  
 มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยโสตศึกษา

โทร. 3271199, 7373000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040



ที่ กม 1504 4.180

คณะกรรมการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนลาดกระบัง เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520

จ.ล ตุลาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีเจ้าคณะแขวงคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
  2. รายชื่อสถานศึกษาที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ลักษณะและคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร " และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้วเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2544 ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ภายในสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่าน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษาทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามภายในสถานศึกษา สังกัดหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( นายณรงค์ พิมสาร )

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยงานบัณฑิตศึกษา

โทร. 327-1199 , 327-3000 ต่อ 3692

โทร. โทรสาร 3269044

รายชื่อสถานศึกษาที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

โดย นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์

1. โรงเรียนเจ้าฟ้าอุบลรัตน์
2. โรงเรียนช่างดาครู้สคอนแวนต์
3. โรงเรียนช่างดาครู้สศึกษา
4. โรงเรียนเซนต์ปอลคอนแวนต์
5. โรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย
6. โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์ เมืองทองธานี
7. โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์
8. โรงเรียนเซนต์โยเซฟเกาะสมุย
9. โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนแวนต์
10. โรงเรียนเซนต์โยเซฟท่าแร่
11. โรงเรียนเซนต์โยเซฟพิพัต
12. โรงเรียนเซนต์โยเซฟนครสวรรค์
13. โรงเรียนเซนต์โยเซฟบางนา
14. โรงเรียนเซนต์โยเซฟเพชรบุรี
15. โรงเรียนเซนต์โยเซฟแม่ระมาด
16. โรงเรียนเซนต์โยเซฟระยอง
17. โรงเรียนเซนต์โยเซฟเพชรบูรณ์
18. โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา
19. โรงเรียนเซนต์แอน โทนี
20. โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
21. โรงเรียนพระแม่สกุลสงเคราะห์
22. โรงเรียนภัทรวิทยา
23. โรงเรียนมารคานฤมล
24. โรงเรียนมารีย์วิทยา
25. โรงเรียนโฆบออฟอาร์คเทคโนโลยี

26. โรงเรียนโรชาริโอ
  27. โรงเรียนวิริยาลัย
  28. โรงเรียนศีลวิ
  29. โรงเรียนสันติวิทยา
  30. โรงเรียนอนุบาลนิจจาบุเคราะห์
  31. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์
  32. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ สีลม
  33. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ลำานารายณ์
-

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์
วันเดือนปีเกิด	5 สิงหาคม 2506
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ชื่อบิดา	นาวาตรี อุดลยเดช เกษะนันท์ รน.
ชื่อมารดา	นางสิริวรรณ เกษะนันท์
การศึกษา	พ.ศ. 2522 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ กทม.
	พ.ศ. 2526 ครุศาสตร์บัณฑิต วิทยาลัยครูสวนสุนันทา กทม.
	พ.ศ. 2532 ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จ. นนทบุรี
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2527 แผนกวิชาการและจัดการอบรม ฝ่ายการศึกษาในโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
	พ.ศ. 2531 นวกสถาน คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต
	พ.ศ. 2534 ครูโรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ กทม.
	พ.ศ. 2539 ผู้จัดการและครูใหญ่ โรงเรียนเซนต์โยเซฟศรีเพชรบูรณ์ จ.เพชรบูรณ์
	พ.ศ. 2542 ผู้จัดการและครูใหญ่ โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา กทม.