

ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8  
Managerial Skills of Administrator Affecting Organizational  
Culture of Schools under the Secondary  
Educational Service Area Office 8

ภัทร์ธีรา วงษาวดี\*  
มัทนา วัฒนอมศักดิ์\*\*

วันรับ 16 / พฤษภาคม / 2565

ตรวจสอบ 25-30 / พฤษภาคม / 2565

ตอบรับ 20 / มิถุนายน / 2565

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เป็นหน่วย

วิเคราะห์ จำนวน 48 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน (ผู้ปฏิบัติหน้าที่รักษาการแทน) จำนวน 1 คน 2) หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารใช้แนวคิดของกริฟฟิน วัฒนธรรมองค์การ ใช้แนวคิด

\*นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร E-mail: ployphatteeera@gmail.com

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร E-mail : mattana@su.ac.th

ของ แพตเตอร์สัน เพอร์รี่และปาร์คเกอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น

ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการวินิจฉัย และทักษะการตัดสินใจ ตามลำดับ

2. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ความซื่อสัตย์ เหนียวแน่นของสถานศึกษา ความเป็นเลิศ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น การสร้างเสริมพลังอำนาจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ความหลากหลาย การตัดสินใจ การยอมรับ และการเอื้ออาทร ตามลำดับ

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ ทักษะการบริหารเวลา ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ:** ทักษะการบริหาร, วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

## Abstract

The purposes of this research were to determine 1) the managerial skills

of administrators under the secondary educational service area office 8, 2) the organizational culture of schools under the secondary educational service area office 8, and 3) the managerial skills of administrator affecting organizational culture of schools under the secondary educational service area office 8. The sample were 48 schools under the secondary educational service area office 8. The respondents consisted of a school director or a deputy school director (Operator Acting), a head of department of education, and a teacher with the total of 144. The research instrument was a questionnaire about the managerial skills of administrators based on Griffin concept organizational culture based on Patterson, Purkey and Parker concept. The statistics were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Stepwise multiple regression analysis.

The results were as follow :

1. The managerial skills of administrators under the secondary educational service area office 8, as a whole and as an individual aspect; was at a high level; ranking by arithmetic mean from high to low were conceptual skill, interpersonal skill, communication skill, technical skill, time-management skill, diagnostic skill, and decision-making skill.

2. The organizational culture of schools under the secondary educational service area office 8 , as a whole and as an

individual aspect; was at a high level; ranking by arithmetic mean from high to low were integrity, organization purposes, quality, trust, empowerment, sense of community, diversity, decision making, recognition, and caring

3. The interpersonal skill, and time-management skill affected the organizational culture of schools under the secondary educational service area office 8 were overall significantly different at the statistical level of .01.

**Keywords:** Administrators' Skills, Organizational Culture.

## บทนำ

จากพระบรมราชโองการ รัชกาลที่ 9 ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่มหาวิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร วันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ.2512 ที่กล่าวว่า “งานด้านการศึกษาเป็นงานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของชาตินั้น ขึ้นอยู่กับการศึกษาของพลเมืองเป็นข้อใหญ่ ตามข้อเท็จจริงที่ทราบกันดีแล้ว ระเบียบบ้านเมืองของเรามีพลเมืองเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งมีสัญญาณบางอย่างเกิดขึ้นด้วยว่า พลเมืองของเราบางส่วนเสื่อมทรามลงไปในความประพฤติและจิตใจ ซึ่งเป็นอาการที่น่าวิตก ว่า ถ้าหากยังคงเป็นอยู่ต่อไป เราอาจเอาตัวไม่รอดปรากฏการณ์เช่นนี้ นอกจากเหตุอื่นแล้ว ต้องมีเหตุมาจากการศึกษาด้วยอย่างแน่นอน จึงพูดได้เต็มปากแล้วว่า เราจะต้องจัดงานด้านการศึกษาให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น... ซึ่งจากการปฏิรูปการศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต ด้านกระบวนการจัดการ และด้านปัจจัยต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษา

พัฒนาทั้งระบบ บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ คือผู้บริหารสถานศึกษาเพราะต้องเป็นทั้งผู้นำ และผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดม และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีเกียรติและมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบทหลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ ผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพคุณภาพ ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น ฉะนั้นผู้บริหารย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการ้องค์การแม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้อง แต่อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีทักษะทางการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร การศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำที่สูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของเกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตยเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางด้านการศึกษา ความสามารถ บุคลิก ลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

ทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดของ

ประเทศ ก็คือ “ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้” เพราะความสามารถและศักยภาพในการผลิตของแต่ละประเทศ ขึ้นอยู่กับองค์ความรู้ของคนในชาติ ประเทศที่พลเมืองมีการศึกษาดี ย่อมได้เปรียบในการแข่งขันเสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านเกษตรกรรมหรืออุตสาหกรรม ด้วยเหตุที่การศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาจึงเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองของคนเรา คนที่ได้รับการศึกษาอย่างเหมาะสม

บทบาท ภาระ และหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษามีมากมาย ดังนั้นทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารงานให้มีคุณภาพสิ่งสำคัญที่สุด คือ ตัวผู้บริหารต้องมีคุณภาพ ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง มีความเป็นผู้นำ ต้องนำความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเป็นอย่างดีเยี่ยม ซึ่งทักษะของผู้บริหารที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา นี้ ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละบุคคลจะมี และใช้ไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละบุคคลที่จะแสวงหาให้ได้ซึ่งความรู้ความสามารถ และทักษะเพื่อทำให้สามารถบริหารงานอย่างเป็นทางการมืออาชีพ และนอกจากทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ไปถึงเป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ยังต้องมีสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง นั่นคือ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเสียเปรียบ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การให้เกิด

ค่านิยมร่วมกัน ด้วยการเรียนรู้บทบาท และหน้าที่ขององค์การเพื่อเสริมสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือทางการบริหารที่มีอยู่หลากหลายภายในองค์การปลูกฝังพฤติกรรมให้เกิดกับสมาชิกตามที่องค์การต้องการ ด้วยการเลือกรูปแบบวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายของแต่ละองค์การพร้อมทั้งเสริมสร้างแนวทางในการรักษาวัฒนธรรมองค์การที่มีคุณค่าให้คงอยู่เพื่อเป็นปัจจัยในการเสริมสร้างความสำเร็จแข็งแกร่งขององค์การนั้นอย่างยั่งยืนสืบไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้สามประการ ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
2. เพื่อทราบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
3. เพื่อทราบทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีประชากรเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 55 แห่ง กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 48 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ

การสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 144 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของกริฟฟิน (Griffin) และวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์รี่และปาร์คเกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) สถิติที่ใช้ คือความถี่ (Frequency: F) ร้อยละ (Percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

## ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผู้วิจัยวิเคราะห์ จาก มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean :  $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทักษะผู้บริหาร ของสถานศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

จากตารางที่ 1 พบว่า ทักษะการบริหาร

(n=40)

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ทักษะด้านเทคนิค ( $x_1$ )	4.26	0.66	มาก
2	ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $x_2$ )	4.33	0.75	มาก
3	ทักษะด้านความคิดรวบยอด ( $x_3$ )	4.34	0.71	มาก
4	ทักษะการวินิจัย ( $x_4$ )	4.22	0.80	มาก
5	ทักษะติดต่อสื่อสาร ( $x_5$ )	4.28	0.72	มาก
6	ทักษะการตัดสินใจ ( $x_6$ )	4.20	0.86	มาก
7	ทักษะการบริหารเวลา ( $x_7$ )	4.26	0.86	มาก
รวม ( $X_{tot}$ )		4.27	0.72	มาก

ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =4.27, S.D.=0.72) เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียง ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ทักษะ

ด้านความคิดรวบยอด ( $\bar{X}$ =4.34, S.D.=0.71) ทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $\bar{X}$ =4.33, S.D.=0.75) ทักษะติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}$ =4.28, S.D.=0.72) ทักษะ ด้านเทคนิค ( $\bar{X}$ =4.26, S.D.=0.66) ทักษะการ บริหารเวลา ( $\bar{X}$ =4.26, S.D.=0.86) ทักษะการ วินิจัย ( $\bar{X}$ =4.22, S.D.=0.80) และทักษะการตัดสินใจ ( $\bar{X}$ =4.20, S.D.=0.86) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.66-0.86 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

2. ผลการวิเคราะห์ทัศนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทัศนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้ค่ามัชฌิม

เลขคณิต (Arithmetic Mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean :  $\bar{X}$ ) ที่คำนวณได้ไปเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของทัศนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) (n=40)

ข้อ	ทัศนธรรมองค์การของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	เป้าประสงค์ของสถานศึกษา ( $Y_1$ )	4.42	0.62	มาก
2	การสร้างเสริมพลังอำนาจ ( $Y_2$ )	4.36	0.67	มาก
3	การตัดสินใจ ( $Y_3$ )	4.28	0.75	มาก
4	ความรู้สึกรเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ( $Y_4$ )	4.33	0.76	มาก
5	ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ( $Y_5$ )	4.37	0.64	มาก
6	ความเป็นเลิศ ( $Y_6$ )	4.40	0.57	มาก
7	การยอมรับ ( $Y_7$ )	4.26	0.68	มาก
8	ความเอื้ออาทร ( $Y_8$ )	4.25	0.77	มาก
9	ความซื่อสัตย์ ( $Y_9$ )	4.46	0.64	มาก
10	ความหลากหลาย ( $Y_{10}$ )	4.29	0.74	มาก
รวม ( $Y_{tot}$ )		4.35	0.58	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่าทัศนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.35$ , S.D.=0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทัศนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ความซื่อสัตย์ ( $\bar{X}=4.6$ , S.D.=0.64) เป้าประสงค์ของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.42$ , S.D.=0.62) ความเป็นเลิศ ( $\bar{X}=4.40$ , S.D.=0.57) ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ( $\bar{X}=4.37$ ,

S.D.=0.64) การสร้างเสริมพลังอำนาจ ( $\bar{X}=4.36$ , S.D.=0.67) ความรู้สึกรเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.33$ , S.D.=0.76) ความหลากหลาย ( $\bar{X}=4.29$ , S.D.=0.74) การตัดสินใจ ( $\bar{X}=4.28$ , S.D.=0.75) การยอมรับ ( $\bar{X}=4.26$ , S.D.=0.68) และการเอื้ออาทร ( $\bar{X}=4.25$ , S.D.=0.77) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.57-0.77 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

3. ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหาร



ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ในวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation - coefficient) รายละเอียดดังตารางที่ 3

(n=120)

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>tot</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	1.00								
X <sub>2</sub>	0.867**	1.00							
X <sub>3</sub>	0.814**	0.866**	1.00						
X <sub>4</sub>	0.821**	0.852**	0.856**	1.00					
X <sub>5</sub>	0.831**	0.864**	0.829**	0.879**	1.00				
X <sub>6</sub>	0.824**	0.839**	0.816**	0.895**	0.893**	1.00			
X <sub>7</sub>	0.818**	0.813**	0.827**	0.887**	0.857**	0.917**	1.00		
X <sub>tot</sub>	0.910**	0.931**	0.916**	0.949**	0.941**	0.950**	0.940**	1.00	
Y <sub>tot</sub>	0.762**	0.773**	0.762**	0.791**	0.784**	0.796**	0.811**	0.839**	1.00

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (X<sub>tot</sub>) กับตัวแปรความเป็นวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม (Y<sub>tot</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.839 เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปรทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.813 – 0.917 มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้การวิเคราะห์การ

ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) สรุปผลได้ ดังนี้

3.1 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา โดยภาพรวม (Y<sub>tot</sub>) คือ ทักษะการบริหารเวลา (X<sub>7</sub>) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X<sub>2</sub>) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 1.660 + 0.366 (X_7) + 0.260 (X_2)$$

3.2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Y<sub>1</sub>) คือ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X<sub>2</sub>) ทักษะการบริหารเวลา (X<sub>7</sub>) อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y1 = 1.646 + 0.402 (X2) + 0.241 (X7)$$

### 3.3 ทักษะการบริหารของผู้

บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Y2) คือ ทักษะการวินิจฉัย (X4) ทักษะการตัดสินใจ (X6) ทักษะด้านเทคนิค (X1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y2 = 1.321 + 0.273 (X4) + 0.238 (X6) + 0.209 (X1)$$

### 3.4 ทักษะการบริหารของผู้

บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการตัดสินใจ (Y3) คือ ทักษะการบริหารเวลา (X7) ทักษะการวินิจฉัย (X4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y3 = 1.068 + 0.464 (X7) + 0.292 (X4)$$

### 3.5 ทักษะการบริหารของผู้

บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Y4) คือ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X2) ทักษะการบริหารเวลา (X7) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y4 = 0.961 + 0.504 (X2) + 0.279 (X7)$$

### 3.6 ทักษะการบริหารของผู้

บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความไว้วางใจ และความ

เชื่อมั่น (Y5) คือ ทักษะการบริหารเวลา (X7) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y5 = 1.768 + 0.366 (X7) + 0.240 (X2)$$

### 3.7 ทักษะการบริหารของผู้

บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเป็นเลิศ (Y6) คือ ทักษะการตัดสินใจ (X6) ทักษะด้านเทคนิค (X1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y6 = 2.189 + 0.320 (X6) + 0.203 (X1)$$

### 3.8 ทักษะการบริหารของผู้

บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านการยอมรับ (Y7) คือ ทักษะติดต่อสื่อสาร (X5) ทักษะการบริหารเวลา (X7) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y7 = 1.659 + 0.354 (X5) + 0.254 (X7)$$

### 3.9 ทักษะการบริหารของผู้

บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความเอื้ออาทร (Y8) คือ ทักษะการบริหารเวลา (X7) ทักษะติดต่อสื่อสาร (X5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y8 = 1.406 + 0.340 (X7) + 0.326 (X5)$$

### 3.10 ทักษะการบริหารของผู้

บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความซื่อสัตย์ (Y9) คือ ทักษะ



การตัดสินใจ (X6) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_9 = 2.321 + 0.275 (X_6) + 0.227 (X_2)$$

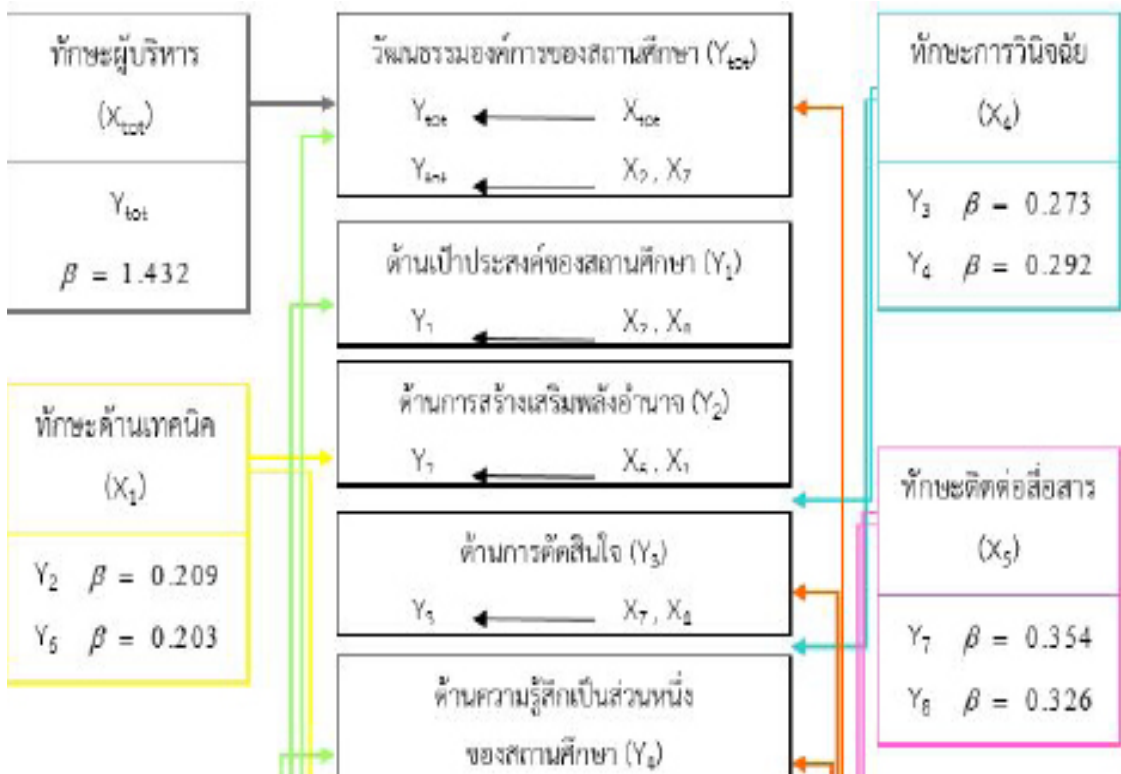
3.11 ทักษะการบริหารของผู้

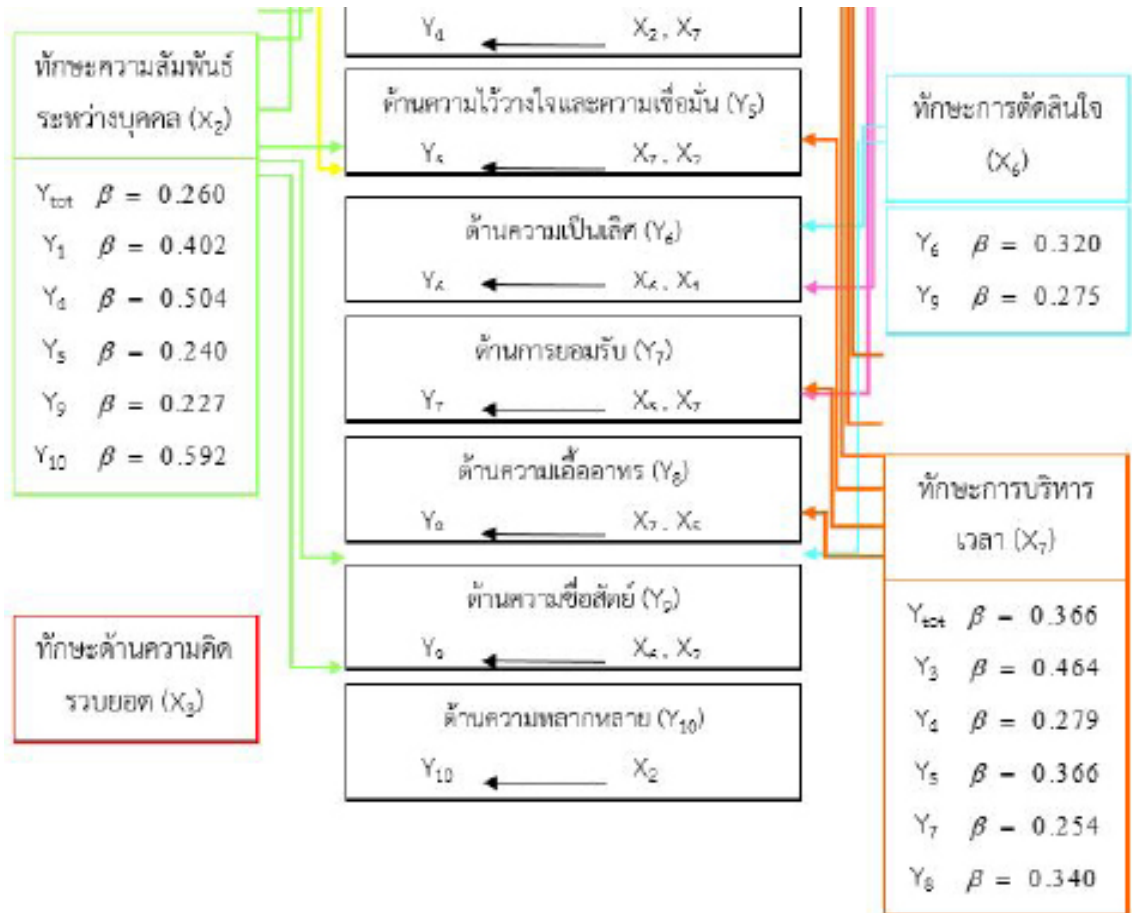
บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านความหลากหลาย (Y10) คือ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{10} = 1.725 + 0.592 (X_2)$$

จากการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้

บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ยังมีตัวแปรทักษะผู้บริหาร ที่ยังไม่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ หรือไม่ถูกทำนาย 1 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด (X3) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ในด้านอื่น ๆ จึงมีผลทำให้ไม่มีความสามารถในการทำนาย แต่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทักษะผู้บริหาร ดังกล่าวด้วย โดยสามารถสรุปเป็นแผนภูมิการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ได้ดังแผนภูมิ 1





—————> ตัวแปรที่เข้าสมการ       $\beta$  = สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน

แผนภูมิที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

**อภิปรายผล**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้มีหลายประเด็นที่ควรนำพาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของ ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถาน

ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา บุคคลจำเป็นต้องมีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำในระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา นอกจากนี้ บุคคลนั้นยังต้องผ่านการอบรมการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งทำให้บุคคลได้รับความรู้ ประสบการณ์ ความเป็นผู้นำ ได้ฝึกฝนทักษะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่ง

ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นทักษะการบริหารงาน ทักษะการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการวินิจฉัย และทักษะการตัดสินใจ นอกจากนี้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีอายุไม่มาก ทำให้มีความไม่ใฝ่เรียนใฝ่รู้ สนใจที่จะเป็นผู้นำองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ มีการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก

จากผลการวิจัย ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายรายละเอียด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้

1.1 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะความคิดรวบยอด มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต มากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 เนื่องจากทักษะความคิดรวบยอดเป็นทักษะที่มีความจำเป็นมากสำหรับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการ คิดวิเคราะห์ คิดวางแผนการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีความสามารถในการเข้าไปบริหารขององค์กร เข้าใจสภาพแวดล้อม สามารถจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกันทุกหน่วยงาน ภายในองค์กร และตัดสินใจได้อย่างหลากหลายเกิดความคิดรวบยอดเพื่อสนองต่อนโยบายองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแคทซ์ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายของสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของนโยบายเกี่ยวกับการจัดการด้านการ

ศึกษา มีความรู้ในเรื่องวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี รู้จักการจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ตลอดจนต้องรู้จักใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความความเป็นไปได้ในสภาวะการณ์ ของสถานศึกษาในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิวัฒน์ บุญยง ที่ได้ศึกษา เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครปฐม และพบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นกัน

1.2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 2 เพราะ ผู้บริหารยอมรับถึงความรู้สึก ความเชื่อ เจตคติ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของคนในองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถทำงาน และประสานงานร่วมกันกับบุคลากรภายในองค์กร มีปฏิสัมพันธ์ กับบุคลากรภายในองค์กร และภายนอกองค์กร มีทักษะในการสังเกต มีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น สามารถทำงาน และประสานงานร่วมกันกับบุคลากรภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ได้เป็นอย่างดี มีความเป็นประชาธิปไตย ร่วมกิจกรรมกับชุมชน ให้ความสนธิสนมกับผู้นำชุมชน ปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นตามสถานการณ์ ได้เป็นอย่างดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใช้คำพูดที่เหมาะสม สุภาพอ่อนโยน เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ของมาโย ที่กล่าวว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบไปด้วย การรู้จักและไว้วางใจผู้อื่น การ

รู้จักติดต่อบุคคลอย่างตรงไปตรงมา การยอมรับสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการแก้ไขปัญหาการขัดแย้งกันของบุคคลภายในองค์กร

1.3 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะติดต่อสื่อสาร มีค่ามัชฌิมเลขคณิต อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 3 เพราะ ผู้บริหารใช้ภาษาากาย และใช้คำพูดที่เข้าใจง่าย มีศิลปะในการพูด เปิดโอกาสให้บุคลากรซักถาม ข้อสงสัยหรือแสดงความคิดเห็น มีสะท้อนความคิด และจัดให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กร อีกทั้งผู้บริหารมีความสามารถในการถ่ายทอดความคิด และส่งข้อมูลไปยังบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการสื่อสารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้ ความสามารถเหล่านี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีระดับการศึกษาที่สูง และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก จึงให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในการนำมาใช้ในการบริหารงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับนายสุนทร แพงมี ที่กล่าวว่า การสื่อสารด้วยการพูดมีความสำคัญมากต่อการบริหารงาน ผู้บริหารควรจะต้องทำการพัฒนาศิลปะในการพูด ด้วยการเรียนรู้เพื่อทักษะในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ตนเองสามารถนำเสนอเรื่องราวต่าง ๆ ที่ตนรู้หรือตนคิด นำเสนอต่อหน้าผู้อื่นได้อย่างมั่นใจ อีกทั้งผู้บริหารต้องพูดจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ซึ่งการจูงใจนั้น เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการพูด ซึ่งสอดคล้อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนางสาว ปัทมา สายสอาด เรื่องทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการ

ติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะด้านเทคนิค มีค่ามัชฌิมเลขคณิต อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 4 เพราะ ผู้บริหารมีความรู้ สามารถนำความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะการบริหาร นำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างตรงเป้าหมาย และเป็นระบบ สามารถนำวิธีการ กระบวนการไปใช้ในการแก้ปัญหา ในการบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ และถูกต้อง และสามารถนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมพร้อมทั้งแนะนำแนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถในกิจกรรมเฉพาะอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นวิธีการ กระบวนการ เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับเฮอร์ซี และบลันชาร์ด ที่อธิบายว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึงทักษะในการใช้ความรู้วิธีการ เทคนิคที่จำเป็นต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะอย่าง ทักษะนี้มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์การทำงาน การศึกษา และการฝึกอบรม เพื่อให้ก่อประสิทธิภาพการทำงาน

1.5 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะการบริหารเวลา มีค่ามัชฌิมเลขคณิต อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 5 เพราะ เวลาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารเวลาให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ทำให้สามารถดำเนินภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น และมีเวลาเพียงพอที่จะบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วย

ดี เวลาเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัด และเป็นสิ่งเดียวที่ไม่สามารถหาสิ่งหนึ่งสิ่งใดมาทดแทนเวลาได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะไม่ขาดตกบกพร่องเรื่องการบริหารเวลาจนทำให้ห้องค์การเกิดความเสียหายได้ การทำงานในแต่ละวันนั้นเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารเวลาให้ดีที่สุด คุ่มค่ามากที่สุด แต่ยังมีสาเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้บริหารเสียเวลาในกระบวนการบริหารดังที่ กอร์ตัน กล่าวว่าการที่ทำให้เสียเวลาในกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร มาจากสาเหตุอันดับแรก คือ ขาดประสบการณ์หรือมีประสบการณ์น้อยมาก จึงทำให้ทำอะไรช้ากว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า อันดับที่สองไม่จัดระบบการใช้เวลา ผู้บริหารที่ใช้เวลาได้ดีขึ้นหากจัดระบบการใช้เวลาแล้ว การจัดทำตารางการใช้เวลา หรือจัดบันทึกเวลา โดยจะกำหนดความสำคัญของงานที่จะทำว่างานแต่ละอย่างควรใช้เวลาเท่าใด ควรจะเริ่มทำเมื่อใด

1.6 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะการวินิจฉัย มีค่ามัชฌิมเลขคณิต อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 6 เพราะ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารระบุของเขตของปัญหา แสวงหาและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของขอบเขตปัญหา สามารถวิเคราะห์สถานการณ์จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ สามารถนำเสนอข้อมูลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนรับทราบปัญหา และร่วมกันวินิจฉัยปัญหาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนยังเข้าใจรูปแบบขององค์การ และสามารถทำการวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับ กิติมา ปรีดีติลิก ที่กล่าวไว้ว่า

ผู้บริหารโรงเรียนย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จ หรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงถือว่าผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่ถูกต้อง และเหมาะสม

1.7 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ด้านทักษะการตัดสินใจ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 7 ลำดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะ การตัดสินใจมีความจำเป็นต่อการบริหารงานในทุกองค์การ ผู้บริหารมีความเข้าใจในความสำคัญของการตัดสินใจและมีหลักการในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง และเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ผู้บริหารรับรู้ถึงข้อดี และข้อด้อยของการตัดสินใจเรื่องนั้น ๆ โดยตัดสินใจเลือกวิธีการในการแก้ปัญหา นั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม แก้ไขหรือปรับปรุงการตัดสินใจทันทีเมื่อพบข้อผิดพลาดจากการตัดสินใจ หรือข้อผิดพลาดนั้น ๆ เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องแสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ปัญหาค้นหาปัญหาตามแนวทางต่าง ๆ ที่มีมากกว่าหนึ่งหรือสองแนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิน กล่าวไว้ว่า ทักษะการตัดสินใจ (decision-making skills) คือ ทักษะของผู้บริหารในการรับรู้ถึงปัญหา กำหนดปัญหา จากนั้นจึงพิจารณาเลือกวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับปัญหานั้น เมื่อมองเห็นโอกาสจะหาประโยชน์จากโอกาสที่เห็นเพื่อพัฒนาองค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับปาน

กลาง ทั้งนี้เพราะ บุคลากรของสถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอน มุ่งเน้นการทำงานเพื่อผลสำเร็จของผู้เรียน และสถานศึกษา ทำให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ มีความมุ่งมั่น ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของสถานศึกษา นอกจากนี้บุคลากรของสถานศึกษายังตระหนักได้ว่าการทำงานเพื่อมุ่งผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่นั้น ไม่สามารถทำคนเดียวได้ ทำให้บุคลากรมีความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานร่วมกัน ในการแก้ปัญหา ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันตัดสินใจ พร้อมทั้งมีการเอาใจใส่ความเป็นอยู่ มีคามเอื้ออาทรแก่บุคลากรโดยส่วนตัวและส่วนรวม ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีการยอมรับ เห็นคุณค่าของการแสวงหาแนวคิดที่ทำให้เกิดการพัฒนาในการปฏิบัติงานของบุคคล การให้การยอมรับแก่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในบางสถานการณ์ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกของความเป็นเจ้าของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของโรงเรียนแสดงเจตจำนงในการช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอย่างแท้จริง มีความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ ทั้งในคำพูดการกระทำของบุคลากร นอกจากนี้ยังมีความคาดหวังในมาตรฐานของงาน และคุณภาพของบุคลากรอย่างสูง เชื่อมั่นว่าบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงาน และเชื่อมั่นว่าการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างสมาชิกในโรงเรียนจะช่วยให้เกิดการพัฒนางานอย่างกว้างไกล มีการให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียนสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จตุพร วิริยะนุภาพ ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร

งานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ ด้านทักษะการบริหารเวลา ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ว่าในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือ การติดต่อประสานงาน การทำงานเป็นทีมและผู้บริหารแสดงความจริงใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรเกิดความรักและความเคารพเกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี และ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังมีทักษะการบริหารเวลาดีเยี่ยม อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารจัดการทางด้านเวลา จัดสรรการทำงาน ซึ่งจะจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสม งานใดควรเร่งที่จะทำก่อน งานใดสามารถเลื่อนออกไปได้โดยไม่ทำให้ประสิทธิภาพลดลงหรือมีผลเสียต่อองค์การ ส่งผลให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างดีเยี่ยมและเหมาะสม

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอื่น เพื่อเรียนรู้กระบวนการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย
2. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร



3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ
4. ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดอื่น

### บรรณานุกรม

- เกษม วัฒนชัย (2545). การผลิตและการพัฒนาผู้บริหารศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ดี จำกัด  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่เป็น  
นิติบุคคล (2546). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- จตุพร วิริยานุภาพ (2560). “วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาล  
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญา ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ  
ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ชูชีพ บุญศรี (2545). “ทักษะการบราหฺร”, วารสารวิชาการ 8, 9,18.
- ปีทมา สายสะอาด (2551). “ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม  
ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา  
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- พระบรมราชาบาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 2560. เกี่ยวกับการเรียนการศึกษา, เข้าถึงได้  
จาก <http://campus.campus-sterstar.com/variety/21901.html>.
- รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ (2542). “การเสริมสร้างทักษะการบริหารในการทำงานร่วมกัน”, พัฒนาเทคนิคการ  
ศึกษา. กรุงเทพฯ.

