

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของ ผู้บริหารครูสภา
ชื่อและนามสกุลผู้วิจัย	นางสาว คีกุล กิตติพงศ์พิสุทธิ์
แขนงวิชา	บริหารการศึกษา
สาขาวิชา	ศึกษาศาสตร์
คณะอาจารย์ที่ปรึกษา	1. รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ 2. รองศาสตราจารย์ ชรรมรส โชติคุณุชร
ปีการศึกษา	พ.ศ. 2540

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารที่จำเป็น สำหรับผู้บริหารครูสภาตามความเห็นของ
ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ

2. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารครูสภา ตาม
ความเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ

3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและ ความต้องการ
ในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารครูสภา ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภาในปี พ.ศ. 2539 ประกอบด้วย
ด้วย ผู้บริหารจำนวน 568 คน ผู้ปฏิบัติการ จำนวน 100 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 668 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating
Scale) สถิติที่ใช้ในการวิจัย มีค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การ
วิเคราะห์ ความแปรปรวน (ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยวิธีการ
ของเซฟเฟ่

ผลการวิจัย

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความต้องการใน
การพัฒนาของผู้บริหารพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านมโนคติ
มีความจำเป็นและมีความต้องการพัฒนาในระดับมาก โดยเห็นว่าด้านมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นและต้อง
พัฒนามากในอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านเทคนิค และด้านมโนคติตามลำดับ โดยมีองค์
ประกอบที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารอันดับแรก คือ การ
จงใจและปารุงขวัญ

2. ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหาร พบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านมโนคติมีความจำเป็นและมีความต้องการพัฒนาในระดับมาก โดยคิดเห็นว่าด้านเทคนิคมีความจำเป็นและต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านมนุษยและด้านมโนคติตามลำดับ โดยมีองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารอันดับแรก คือ การใช้หลักธรรม และองค์ประกอบที่ต้องการพัฒนาของผู้บริหารอันดับแรก คือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย

3. ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหาร ที่แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้าน โดยผู้บริหารเห็นว่าทักษะที่จำเป็นและต้องการพัฒนามากตามลำดับ คือ ด้านมนุษย ด้านเทคนิค และด้านมโนคติ ส่วนผู้ปฏิบัติการเห็นว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและต้องการพัฒนามากเรียงตามลำดับ คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านมโนคติ

คำสำคัญ ผู้บริหาร ทักษะในการบริหาร ศุรสภา

Title	:	Essential Administrative Skills and the Needs to be Developed for the Teachers Council of Thailand's Administrators
By	:	Miss Deekul Kittipongpisut
Degree	:	Master of Education
Major field	:	Educational Administration
School of	:	Educational Studies
Thesis Advisor	:	1. Associate Professor Dr.Preecha Kampirapakorn 2. Associate Professor Thammarot Chotigunjara
Academic year	:	1997

Abstract

The objectives of this research were :

1. To study the essential administrative skills for the Teachers Council of Thailand's administrators, according to the opinions of administrators and supporting staff members.
2. To study the needs of administrative skills to be developed for the Teachers Council of Thailand's administrators, according to the opinions of administrators and supporting staff members
3. To compare the opinions of those administrators and supporting staff members on essential administrative skills and the needs to be developed for the Teachers Council of Thailand.

The sample used in this study were 668 personnel of the Teachers Council of Thailand in 1996, consisting of 568 administrators and 100 supporting staff members.

The instruments used in the research were a questionnaire and a rating scale form. The statistics used in the research were the percentage, standard deviation, t-test, ANOVA and Sheffe's method.

The research findings were :

1. Regarding the opinions of the administrators on essential administrative skills and the needs to be developed for the Teachers Council of Thailand administrators, it was found that all three skills; i.e. the technical skill, the human skill and the conceptual skill; were required and needed to be developed at the high level. In addition, they commented that

the human skill was required and needed to be developed at the first priority for them. Whereas, the technical skill and the conceptual skill were the second and third, respectively. The first two necessity subcategories of the essential administrative skills needed to be developed were motivation and morale support.

2. The supporting staff members' opinion on the essential administrative skills and the needs to be developed for administrators were that all the three skills were required and needed to be developed at the high level. They also commented that the essential administrative skills needed to be developed for them were technical skill, human skill, and the conceptual skill; respectively, The most important subcategory of the essential administrative skills; was virtue and of administrative skills needed to be developed were group process and communication.

3. Finally, it was found that the opinions of administrators and supporting staff members on the essential administrative skills and the need to be developed were significantly different ($p < 0.05$) The administrators agreed that the human skill, technical skill, and conceptual skill; respectively, were the essential administrative skills and the needs to be developed for administrators, while the supporting staff members pointed that technical skill, human skill, and conceptual skill; respectively, were the essential administrative skills and the needs to be developed for administrators

Key words, Administrator Administrative Skill Teachers Council

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ ผู้เป็นประธานกรรมการ และรองศาสตราจารย์ ชรรมรส โชติบุญชร กรรมการที่ปรึกษา ซึ่งได้ให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องอย่างใกล้ชิด รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.คิลก บุญเรืองรอด ที่ได้ให้ข้อคิดและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ ขอขอบคุณ ดร.จรูญ มลิินทร์ ที่ปรึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) และสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รองศาสตราจารย์ ดร.คิลก บุญเรืองรอด รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ คงเที่ยง คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และนายจกกล ภูพันธ์ุ ศึกษาธิการจังหวัดปราจีนบุรี ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไข เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ นายโกวิท สุรัสวดี นายปรีดา บุญเพลิง เลขาธิการคุรุสภา นายประยูร ชีระพงษ์ นายถนอม ทัพหงษ์ และนายสมชาย วงศ์เวช รองเลขาธิการคุรุสภาที่ได้ให้คำแนะนำและสนับสนุนการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่บิดา มารดา และคุณครูอาจารย์ ผู้มีพระคุณยิ่งในการส่งเสริมการศึกษาของผู้วิจัยตลอดมา

ดีกอบ กิตติพงศ์พิศุทธิ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
กรอบความคิดทางทฤษฎี	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
สมมติฐานการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย	8
ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ความหมายของการบริหารและผู้บริหาร	9
คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้บริหารองค์การ	11
ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	16
การพัฒนาผู้บริหาร	25
บทบาทหน้าที่ของครูสภา	31
โครงสร้างการบริหารงานของครูสภา	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	48
การสร้างเครื่องมือ	49
เครื่องมือในการวิจัย	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล	50
การวิเคราะห์ข้อมูล	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
ตอนที่ 1 ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	53
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นและความต้องการ ในการพัฒนาของผู้บริหาร	54
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร ของผู้บริหาร	56
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนา ทักษะของผู้บริหาร	62
ตอนที่ 5 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น ในการบริหารของผู้บริหาร	68
ตอนที่ 6 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ ในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	74
ตอนที่ 7 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น และความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	79
ตอนที่ 8 เปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น ในการบริหารของผู้บริหาร	87
ตอนที่ 9 เปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับความต้องการในการ พัฒนาทักษะของผู้บริหาร	93
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	99
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	99
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	99
สรุปผลการวิจัย	100
อภิปรายผล	106
ข้อสังเกต	118
ข้อเสนอแนะ	119

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	122
ภาคผนวก	128
ก. ตารางแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับ ทักษะที่จำเป็นและความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	129
ข. ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	150
ค. สำเนาหนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ	152
ง. สำเนาหนังสือขอเก็บรวบรวมข้อมูล	154
จ. แบบสอบถาม	156
ประวัติผู้วิจัย	169

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
ตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่ง	53
ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับ ทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร	54
ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับ ความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	55
ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร ของผู้บริหาร	56
ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร ของผู้บริหาร	57
ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น ในการบริหารของผู้บริหาร	58
ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น ในการบริหารของผู้บริหาร	59
ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น ในการบริหารของผู้บริหาร	60
ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น ในการบริหารของผู้บริหาร	61
ตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะ ของผู้บริหาร	62
ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับความต้องการในการ พัฒนาทักษะของผู้บริหาร	63
ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับความต้องการ ในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	64
ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นเกี่ยวกับความต้องการ ในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	65

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 เกี่ยวกับความต้องการ ในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	66
ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 เกี่ยวกับความต้องการ ในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	67
ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับ ทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร	68
ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหาร ระดับต้นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร	70
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 กับผู้ปฏิบัติการ ระดับ 1-3 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร	72
ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับ ความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	74
ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหาร ระดับต้นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	75
ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 กับผู้ปฏิบัติการ ระดับ 1-3 เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	77
ตารางที่ 4.22 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางเปรียบเทียบระหว่างทักษะ ที่จำเป็นในการบริหารกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	79
ตารางที่ 4.23 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นเปรียบเทียบระหว่างทักษะที่จำเป็น ในการบริหารกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	81
ตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 เปรียบเทียบระหว่างทักษะ ที่จำเป็นในการบริหารกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	83
ตารางที่ 4.25 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 เปรียบเทียบระหว่างทักษะ ที่จำเป็นในการบริหารกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	85
ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มและภายในเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น ในการบริหารของผู้บริหาร	87
ตารางที่ 4.27 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของทักษะที่จำเป็น โดยรวม ในการบริหารเป็นรายคู่จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น ในการบริหารของทักษะเชิงเทคนิค เป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง	90
ตารางที่ 4.29 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น ในการบริหารของทักษะเชิงมนุษย์ เป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง	91
ตารางที่ 4.30 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น ในการบริหารของทักษะเชิงมโนคติ เป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง	92
ตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มเกี่ยวกับ ความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร	93
ตารางที่ 4.32 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของทักษะที่ต้องการพัฒนา โดยรวม ในการบริหาร เป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง	95
ตารางที่ 4.33 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของทักษะที่ต้องการพัฒนา ในการบริหารของทักษะเชิงเทคนิค เป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง	96
ตารางที่ 4.34 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับทักษะที่ต้องการพัฒนา ในการบริหารของทักษะเชิงมนุษย์ เป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง	97
ตารางที่ 4.35 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับทักษะที่ต้องการ ในการบริหาร ของทักษะเชิงมโนคติ เป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง	98

ตารางภาคผนวก

ตารางผนวกที่ 1 ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะ ที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหารครูสภา	130
ตารางผนวกที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับความต้องการ ในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารครูสภา	140

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารที่แตกต่างกัน สำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ	18
ภาพที่ 1.2 แสดงสัดส่วนของทักษะทั้งสามตามระดับ ความรับผิดชอบของการบริหาร	20
ภาพที่ 1.3 แผนภูมิแสดง โครงสร้างแผนพัฒนาวิชาชีพครู ของคุรุสภา	30
ภาพที่ 1.4 แผนภูมิแสดงการแบ่งส่วนงานของคุรุสภา	38

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ครูเป็นผู้ให้ทั้งความรู้สอนคนให้เก่ง คิดเป็น และอบรมคนให้เป็นคนดี อาชีพครูจึงเป็นอาชีพที่สมควรได้รับการยกย่องและดูแลให้อยู่ในสังคมได้อย่างภาคภูมิใจและมีเกียรติ ครูสภาในฐานะองค์การวิชาชีพครูได้จัดตั้งขึ้น เพื่อช่วยดูแลทุกข์สุขของสมาชิกครูทั่วประเทศ เช่นเดียวกับองค์การวิชาชีพอื่น ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือสมาชิกทั้งในด้านวิชาชีพ สวัสดิการ และสวัสดิภาพคั้งที่ ก่อสวัสดิ์พามาณชย์ (2532: 15) ได้กล่าวไว้ว่า "องค์การวิชาชีพหรือสถาบันวิชาชีพ ถือเป็นหลักปฏิบัติคล้าย ๆ กันว่าสถาบันวิชาชีพตัวอย่าง ไม่จำเป็นต้องทำเหมือนกัน แต่ทั่ว ๆ ไปแล้วสถาบันหรือองค์การวิชาชีพแต่ละแห่งจะต้องให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกในด้านสวัสดิภาพ ในด้านสวัสดิการ ในด้านการพัฒนาวิชาชีพของคนให้สูงขึ้น"

ครูสภา จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488 เป็นสภาในกระทรวงศึกษาธิการ มีฐานะเป็นนิติบุคคล บริหารงานโดยองค์คณะบุคคล คือ คณะกรรมการอำนวยการครูสภา มีจุดมุ่งหมายหลัก เช่นเดียวกับ องค์การวิชาชีพอื่น คือ ให้การส่งเสริมวิชาชีพครู สวัสดิการและสวัสดิภาพแก่สมาชิกครูสภาทั่วประเทศจำนวน 967,672 คน (สำนักงานเลขาธิการครูสภา 2538: 148) ซึ่งการดำเนินงานของครูสภาจะบรรลุจุดมุ่งหมายได้จำเป็นต้องมีบุคคลหลายฝ่ายให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะผู้บริหารขององค์การซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 14) ให้ความเห็นไว้ว่า

"องค์การวิชาชีพ หรือองค์การต่าง ๆ จะปฏิบัติหน้าที่ หรือภารกิจให้สำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีบุคลากรหลายฝ่ายให้ความร่วมมือและทำงานประสานสัมพันธ์อย่างดี บุคคลที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การก็คือ ผู้บริหารทุกระดับขององค์การ ดังที่ว่า องค์การจะมีประสิทธิภาพเพียงใด และจะดำเนินไปโดยได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยแค่ไหนย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ที่ดำรงตำแหน่งฝ่ายบริหาร ในอันที่จะจัดกลุ่มคนเหล่านี้ให้ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด"

ครูสภาในฐานะองค์การวิชาชีพครูหรือสถาบันวิชาชีพครู มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้
(พ.ร.บ. ครู พ.ศ. 2488: 2)

(1) ให้ความเห็นแก่กระทรวงศึกษาธิการในเรื่องการจัดการศึกษาโดยทั่วไป หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ประกอบการเรียน การสอน การฝึกอบรม การวัดผล และประเมินผลการศึกษา การนิเทศการศึกษา และเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการจัดการศึกษา

(2) ควบคุม และสอดส่องจรรยา มรรยาทและวินัยของครู พิจารณาโทษครู ผู้ประพฤติ ผิดและพิจารณาคำร้องทุกข์ของครู

(3) พิทักษ์สิทธิของครูภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด

(4) ส่งเสริมให้ครูได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตามสมควร

(5) พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณภาพและประสิทธิภาพของครู

ในการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่ของคุรุสภา พระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 ได้ กำหนดให้มีองค์คณะบุคคล เรียกว่า คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา ซึ่งประกอบด้วยรัฐมนตรี ว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นรองประธาน มีเลขาธิการ คุรุสภาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา อธิบดีหรือหัวหน้า หน่วยงาน เทียบเท่ากรมในกระทรวงศึกษาธิการเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง มีกรรมการผู้แทนครู ซึ่งได้รับเลือกตั้งจากสมาชิกคุรุสภา ปัจจุบันมีจำนวน 10 คน ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี

กฎหมายดังกล่าว กำหนดให้มีสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีเลขาธิการคุรุสภา รองเลขาธิการคุรุสภาเป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ และบริหารกิจการโดยอยู่ใต้บังคับบัญชาของ ประธานกรรมการอำนวยการคุรุสภา

การบริหารงานในส่วนกลาง มีสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ คำนสำนักงาน (Secretariat) ให้คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา มีเลขาธิการคุรุสภาเป็นผู้บังคับ บัญชาเจ้าหน้าที่ และรองเลขาธิการคุรุสภารับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย สำนักงานเลขาธิการ คุรุสภาได้แบ่งส่วนงานออกเป็น 9 กอง 33 ฝ่าย และ 48 งาน

การบริหารงานในส่วนจังหวัด มีสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด ซึ่งรวมถึง สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในกรมต่าง ๆ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาในสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการ คุรุสภากรุงเทพมหานครในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาและองค์การค้ำของคุรุสภา โดยมีศึกษาธิการ จังหวัด และเจ้าหน้าที่สังกัดกรมต่าง ๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการคุรุสภาจังหวัด และ ผู้อำนวยการคุรุสภา สังกัดกรมต่าง ๆ ตามลำดับ

การบริหารงานในส่วนอำเภอ มีสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ ซึ่งรวมถึงสำนัก งานคณะกรรมการคุรุสภากิ่งอำเภอ และสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาในสำนักงานเขต

กรุงเทพมหานคร โดยมีศึกษานิเทศก์อำเภอหรือกิ่งอำเภอ ตลอดจนศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้เป็นผู้อำนวยการคุรุสภาอำเภอหรือกิ่งอำเภอและผู้อำนวยการคุรุสภาในสำนักงานเขต ตามลำดับ

ผู้บริหารคุรุสภาในสังกัดสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ประกอบด้วย เลขาธิการคุรุสภา และรองเลขาธิการคุรุสภา ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและ แนวทางการบริหารงาน โดยมีผู้อำนวยการกองซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง มีหัวหน้าฝ่ายและ หัวหน้างานเป็นผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้รับนโยบายด้านวิชาชีพครู สวัสดิการและสวัสดิภาพ : ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับในส่วนภูมิภาคจะมีผู้อำนวยการคุรุสภาจังหวัดและผู้อำนวยการคุรุสภาอำเภอเป็นผู้รับนโยบายด้านวิชาชีพครู สวัสดิการและ สวัสดิภาพ ไปปฏิบัติเพื่อให้บริการแก่สมาชิกในส่วนจังหวัดและอำเภอ

ดังนั้น โดยบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น คือ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน ตลอดจนผู้อำนวยการคุรุสภาจังหวัดและผู้อำนวยการคุรุสภาอำเภอ จะ เป็นกลุ่มผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญ ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของคุรุสภา โดยมีเจ้าหน้าที่ผู้ ปฏิบัติงานของคุรุสภาเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะเกิดความตั้งใจในการทำงาน ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญ ดังที่เทอร์รี่ (Terry 1977: 413) ได้กล่าวว่าผู้บริหารจะ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความตั้งใจ ซึ่งเป็นพื้น ฐานสำคัญ ให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย กลุ่มผู้บริหารของคุรุสภาดังกล่าวนี้ จึงเป็นกลุ่มที่มีความ สำคัญต่อการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด อีกประการหนึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดกับสมาชิก และผู้ปฏิบัติงานมาก นั้นหมายถึง การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการและความช่วยเหลือ สมาชิกในด้านวิชาชีพ สวัสดิการและสวัสดิภาพนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับกลุ่ม ดังกล่าวเป็นสำคัญ

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุรุสภาและสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ทำให้ทราบถึงการ ดำเนินงาน และการบริหารงานของคุรุสภายังไม่เป็นที่พึงพอใจหลายด้าน ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. คุรุสภาในฐานะเป็นสถาบันวิชาชีพครู ทำหน้าที่เป็นสถาบันวิชาชีพยังไม่เป็นที่ พึงพอใจจากรายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับคุรุสภา ปรากฏว่า ครูส่วนใหญ่ไม่สนใจ และไม่ทราบ การดำเนินงานของคุรุสภา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุรุสภาเป็นองค์กรวิชาชีพครูยังทำงานได้ไม่เป็นที่ พึงพอใจแก่สมาชิก (รัชณี ยุตรินทร์ 2534: 93)

2. การบริหารงานของผู้บริหารในแต่ละระดับ ยังไม่เป็นที่พอใจ จากรายงานการศึกษา วิจัยพบว่า ทศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งแสดงถึงการลดลง ของขวัญในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากระบบงานและการปกครองบังคับบัญชาซึ่งเป็นปัญหาที่ ต้องแก้ไข (เพ็ญศรี วายวานนท์ และคณะ 2536: 47)

3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการยังไม่เป็นที่พอใจจากผลการสัมมนาปัญหาการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ปี 2535 พบว่า ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบต่าง ๆ เพราะขาดความสนใจศึกษา และขาดการทบทวนชี้แจงทำให้เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน (เพ็ญศรี วายวานนท์ และคณะ 2536: 50)

จากสาเหตุดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าคุรุสภาในฐานะเป็นสถาบันวิชาชีพครูยังทำหน้าที่ไม่เป็นที่พึงพอใจของสมาชิก ทั้งนี้ อาจจะเนื่องมาจากการบริหารงานในระดับต่าง ๆ ยังมีปัญหาและอุปสรรค โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถและความชำนาญการในเรื่องงานที่อยู่ในขอบเขตของภารกิจของตนเอง ดังที่ว่าหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาจะกระทำภารกิจได้ตามเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตของภารกิจเป็นอย่างดี โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) ได้ใช้วิธีที่เรียกว่า "สามทักษะ" (Three-Skill Method) วิเคราะห์ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารพบว่าผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด ประสิทธิภาพสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่ ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skill) และทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skill) (วิจิตร ศรีสอาด 2523: 37) ดังนั้น ทักษะในการบริหารงาน ทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวแล้ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร แต่จากการบริหารงานของคุรุสภาที่ผ่านมา ยังไม่เป็นที่พึงพอใจหลายด้าน จึงแสดงให้เห็นว่าการบริหารงานขององค์การยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ประเด็นปัญหาที่สำคัญอาจเนื่องมาจากผู้บริหารยังขาดทักษะการบริหารงาน หรือมีทักษะการบริหารงานบางด้านน้อยไป ปัญหาดังกล่าวจะลดลงหรือหมดไป ถ้าได้มีการศึกษาทักษะการบริหารงานที่จำเป็น สำหรับผู้บริหารคุรุสภาตลอดทั้งศึกษาความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารคุรุสภาแล้ว ย่อมจะได้แนวทางในการพัฒนาสมรรถภาพในด้านนั้น ๆ เป็นการเพิ่มความสามารถความชำนาญการในการบริหารงานให้แก่ผู้บริหารของคุรุสภาได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับในระหว่างนี้ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานใหม่ในวันที่ 29 มิถุนายน 2538 ระเบียบหลักเกณฑ์และเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป ผู้บริหารคุรุสภาจึงควรได้รับการพัฒนาทักษะดังกล่าวเป็นการด่วน ดังที่ทวิบูรณ หอมเย็น ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องพัฒนานักบริหารว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงานการกำหนดโครงสร้างใหม่ ๆ การรับเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ย่อมเกิดปัญหามากในระดับต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น (ทวิบูรณ หอมเย็น 2526: 35 - 36)

การวิจัยครั้งนี้จะวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารของครูสภา และความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานเพื่อนำเอาความคิดเห็นดังกล่าว เป็นแนวทางพัฒนาทักษะผู้บริหารครูสภาต่อไป

กรอบความคิดทางทฤษฎี

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้น มีหลายแนวคิดด้วยกัน คือ

1. โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz 1955: 33-42) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด และประสบความสำเร็จมากน้อยอย่างไรขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skill) และทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skill)

2. วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2521: 103) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้นำและผู้บริหาร การนำที่มีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนประติมากรรมของหน่วยงาน และเป็นศูนย์รวมพลังของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความสามารถของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณและคุณภาพของหน่วยงาน โดยมีการฝึกฝนผู้จะมาเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

3. ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ (2522: 26-27) ได้กล่าวถึงผู้บริหารต้องมีความรู้ทางเทคนิคและมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

ผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเรื่องการบริหารบุคคล เพราะการบริหารงานก็คือการใช้คน เรื่องของคนเป็นเรื่องซับซ้อน ผู้บริหารจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น จูงใจให้เขาทำงาน ให้เขาเสียสละ ให้เขารับผิดชอบต่องานให้เขามีความคิดริเริ่มและรู้จักประเมินตนเอง

ผู้บริหารงานต้องมีความรู้ทางเทคนิค ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ได้แก่ เทคนิคการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ระเบียบกฎหมายหรือวิธีการซึ่งเรานำมาปฏิบัติในการบริหารงาน รู้กระบวนการ วิธีการบริหารเบื้องต้น ความเชี่ยวชาญระดับนี้ถือเป็นระดับต่ำที่สุดเป็นระดับพื้น ๆ ซึ่งทุกคนจะต้องรู้

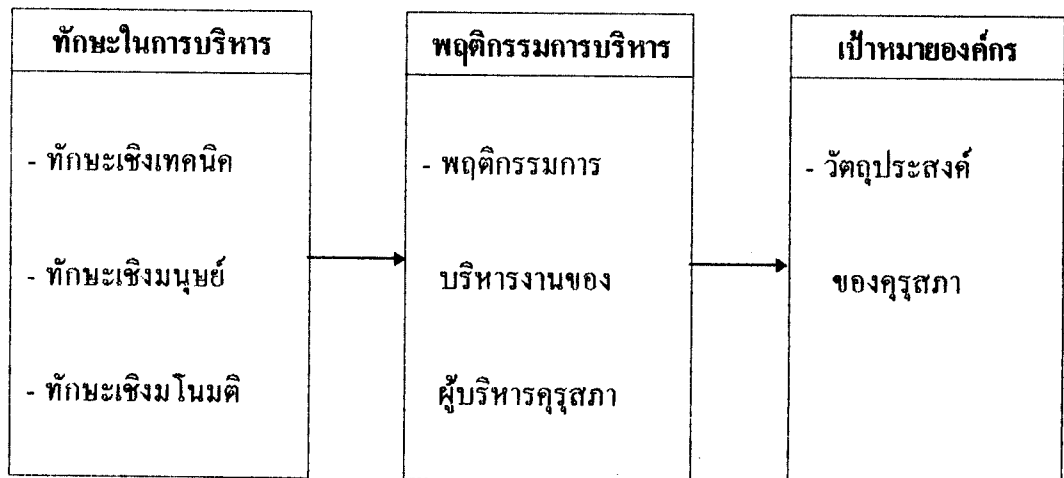
จากแนวคิดดังกล่าว พิจารณาแล้วเห็นว่าผู้บริหารที่มีคุณภาพในการบริหารงานควร ต้องมีทักษะ 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะเชิงมโนคติ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จะใช้แนวคิดเรื่อง "ทักษะสามทักษะ" ของโรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz 1955: 33-42) เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการวิจัย ทักษะ 3 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ใช้เครื่องมือ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการทำงานที่เหมาะสมให้งานบรรลุผลสำเร็จ

2. ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับคน สามารถเข้าใจและจูงใจคนอื่นให้ร่วมมือร่วมใจทำงานได้อย่างดี เป็นความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์

3. ทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการนึกคิดที่กว้างขวาง และชัดเจน สามารถเข้าใจถึงส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานที่สัมพันธ์กัน สามารถคิด วิเคราะห์ตัดสินใจให้งานต่าง ๆ ในหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวความคิดในการวิจัย กรอบแนวคิดของทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะเชิงมโนคติ มีความจำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารคหวิสาหกิจ กำหนดเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารคหวิสาหกิจตามความเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ
2. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาทักษะ การบริหารงานของผู้บริหารตามความเห็นของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการ
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการ

สมมติฐานการวิจัย

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารระหว่างผู้บริหารกับ
ผู้ปฏิบัติการแตกต่างกัน
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารระหว่าง
ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการแตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะ
การบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร และความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้
บริหารครูสภา โดยมีขอบเขตการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา เนื้อหาที่ศึกษาได้แก่ การศึกษาทักษะการบริหารที่จำเป็น
สำหรับผู้บริหารและความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารครูสภา ในทักษะ 3
ทักษะ ของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะ
เชิงมโนคติ

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภาในปี พ.ศ.2539 มีจำนวน 1,240
คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการครูสภาจังหวัด ผู้อำนวยการครูสภาอำเภอ เจ้าหน้าที่ในสำนักงาน
เลขาธิการครูสภาที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย, หัวหน้างาน และ
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภา ปี พ.ศ.
2539 ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับบริหาร ผู้อำนวยการครูสภาทั้งในส่วนกลางและส่วน
ภูมิภาค (ระดับจังหวัด) รวมจำนวน 95 คน สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภาระดับผู้อำนวยการ
ครูสภาอำเภอ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการได้เลือกมา โดยการสุ่มแบบ
แบ่งชั้น มีตำแหน่งเป็นชั้น และมีลักษณะงานเป็นหน่วยการสุ่ม ใช้วิธีเลือกสุ่มแบบง่าย โดยสุ่มแต่
ละตำแหน่งคิดเป็นร้อยละ 50 รวมจำนวน 573 คน ปรากฏว่าได้กลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน
ครูสภา รวมจำนวนทั้งสิ้น 668 คน

คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของครูสภา คือ
 - 1.1 ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภาระดับผู้อำนวยการครูสภาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (ระดับจังหวัด) ได้แก่ ผู้อำนวยการครูสภาจังหวัด ผู้อำนวยการในสำนักงานเลขาธิการครูสภา
 - 1.2 ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภาระดับผู้อำนวยการครูสภาอำเภอ หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างานในสำนักงานเลขาธิการครูสภา
2. ผู้ปฏิบัติการ หมายถึง เจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการครูสภาระดับ 1-3 และระดับ 4-5
3. ทักษะในการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถและความชำนาญในการบริหารงานที่รับผิดชอบ ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะเชิงมโนคติ
4. ทักษะที่จำเป็นในการบริหาร หมายถึง ความปรารถนาของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการของครูสภาที่เห็นว่าผู้บริหารของครูสภาจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารงาน ใน 3 ด้าน คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะเชิงมโนคติ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความปรารถนาของผู้บริหารในหน่วยงาน หน่วยงาน และผู้ปฏิบัติการของครูสภา ที่ต้องการให้ผู้บริหารได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ในการบริหารงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจ ยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่ดีกว่า การวิจัยจะศึกษาความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารในทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะเชิงมโนคติ

ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

- ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อครูสภา ดังนี้
1. เพื่อผู้บริหารระดับสูงจะได้กำหนดนโยบาย หรือ วางแผนการพัฒนาผู้บริหารได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
 2. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดหลักสูตรและพัฒนาการฝึกอบรมให้ตรงตามความต้องการของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
 3. เพื่อการสรรหา หรือ เตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของครูสภาได้อย่างมีคุณภาพ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร และการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร จะทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำเสนอตามหัวข้อ ดังนี้

1. ความหมายของการบริหารและผู้บริหาร
2. คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้บริหารองค์การ
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร
4. การพัฒนาผู้บริหาร
5. บทบาทหน้าที่ของครูสภา
6. โครงสร้างการบริหารของครูสภา
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการบริหารและผู้บริหาร

1.1 ความหมายของการบริหาร มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 14) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงาน หมายถึงการใช้ศาสตร์ และศิลป์เพื่อนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ

ภิญโญ สาทร (2523: 1) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

วิจิตร ศรีสขันธ์ (2523: 6) ได้กล่าวถึง การบริหารว่าเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลร่วมมือกันทำกิจการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2522: 1) การบริหาร คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กิติมา ปรีดีคิลก (2529: 4) ให้คำอธิบายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานทุกชนิดในหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 26) ให้คำจำกัดความว่า การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคนและวัตถุสามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันก็ต้องจัดการนำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุดด้วย

สโตนเนอร์ (Stoner 1970: 8) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การแนะนำและควบคุมโดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์การ มุ่งใช้สิ่งดังกล่าวให้เกิดผลเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เทอร์รี่ (Terry 1979: 4) อธิบายว่า การบริหาร คือ กระบวนการวางแผนการจัดการงาน และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ ที่มีอยู่ ดังนั้นคำว่า การบริหาร สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล (ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป)
2. ร่วมมือกันทำกิจกรรมนั้น
3. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
4. โดยใช้กระบวนการบริหารและทรัพยากรที่เหมาะสม

1.2 ความหมายของผู้บริหาร มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 13) ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 13) ผู้บริหาร คือ บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหรือผู้นำของกลุ่มคนในองค์การเป็นผู้จัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ และประสานการปฏิบัติงานของบุคคลฝ่าย ต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบทำให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยคนเป็นผู้นำ

ดรักเกอร์ (Drucker 1954: 2) ผู้บริหาร คือ ผู้ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบการทำงานของผู้อื่นให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายได้โดยความเรียบร้อย

สำนักบรรณสารสนเทศ

นิวแมนและซัมเมอร์ (Newman and Summer 1965: 9) ผู้บริหาร คือ ผู้ทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลงตามวัตถุประสงค์ได้ โดยการกระทำร่วมกันของบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ประสานกิจกรรม ซึ่งผู้อื่นกระทำมากกว่าเป็นผู้ลงมือกระทำด้วยตนเอง

บาร์นาร์ด (Barnard 1968: 215) ผู้บริหาร คือ ผู้มีหน้าที่รักษาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความมั่นคง และพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้นไป

เดวิสและฟิลลิป (Davis and Filley 1973: 11) ผู้บริหาร คือ ผู้ดำรงตำแหน่งในการบริหารและเป็นผู้จัดกระบวนการบริหาร โดยหน้าที่ของการเป็นผู้นำ

สรุป ความหมายของผู้บริหารได้ ดังนี้

1. เป็นหัวหน้าหรือผู้นำในกลุ่มคน
2. เป็นผู้ประสานการปฏิบัติงานและจัดการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ
3. ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้บริหารองค์การ

สรัฐ ศิลปอนันต์ (2520: 68-71) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร สรุปได้ดังนี้

1. ความสามารถในการตัดสินใจ คือ ความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและรวดเร็ว บนพื้นฐานของการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์อย่างถ่วงถ่วงกับประสบการณ์
2. ความห้าวหาญที่จะแบกภาระหนัก เป็นผู้เริ่มต้นเอง โดยไม่ต้องให้ใครชี้บอก เป็นนักปฏิบัติที่ต้องเริ่มทำงานถึงงานเป็นผลสำเร็จ
3. ความมีวิจรรณญาณ ต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่น ตลอดจนความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ความสามารถในการจูงใจ คือ ความสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ดีอย่างสม่ำเสมอ
5. ความกระตือรือร้น ที่จะทำงานและแก้ปัญหาของหน่วยงานให้สู่เป้าหมาย ปลายทางที่ประสงค์ เป็นผู้มองเหตุการณ์ในแง่ดี และมีความหวังอยู่เสมอ
6. ความสามารถในการปรับตัว สามารถปรับตัวให้เข้ากับคนหน้าใหม่ สถานการณ์ใหม่ เปลี่ยนแปลงปรับปรุงแบบเก่าให้ดีขึ้น ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงาน

7. ความสามารถ ที่ต้องรู้ในสิ่งที่กำลังพูดถึงอยู่
8. ความจงรักภักดี ต่อคนและหน่วยงานตลอดถึงผู้ที่ช่วยเหลือให้เจริญก้าวหน้าในตำแหน่งการทำงาน
 9. ความทะเยอทะยาน คือ หัวเทียนที่จะจุดระเบิดให้พุ่งหน้าออกไป
 10. ความผูกพันต่อสังคมและชุมชน หมายถึง ต้องเป็นคนที่ทำงานมากกว่างานในหน้าที่ เป็นผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
 11. ความซื่อสัตย์ ต้องเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน ความลับ และอื่น ๆ
 12. การถ่อมตน ต้องเป็นผู้รู้จักถ่อมตน
 13. การมีอารมณ์ขันสามารถหัวเราะกับตนเอง และผู้อื่นได้เมื่อมีเรื่องขำเกิดขึ้น โดยไม่ฝังใจจริงจัง ไปทุกเรื่องและคิดเลยเถิดไปว่าทุกอย่างจะเป็นเรื่องทำให้เสียหาย
 14. ความมีสามัญสำนึก เมื่อมีบางอย่างเกิดขึ้นหรือผิดปกติก็น่าจะต้องมองหาสาเหตุ ปัญหา อย่างสุขุมรอบคอบและแก้ปัญหาตรงไปตรงมาด้วยวิธีการพื้น ๆ

ลีปปนนท์ เกตุทัต ได้บรรยายเรื่องในโอกาสสัมมนาผู้บริหารการศึกษานอกโรงเรียน ณ ศูนย์บริการเพื่อการศึกษา เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2523 ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารพอสรุปได้ดังนี้ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน: 2524)

1. เข้าใจกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนการปฏิบัติราชการอย่างละเอียด และต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในหน้าที่ของตน และเป็นผู้ประสานงานหน่วยงานอื่นกับประชาชน
2. ต้องเป็นนักพัฒนาไปพร้อม ๆ กับผู้บริหาร ซึ่งควรยึดหลักในการพัฒนา 3 ประการ คือ ปฏิบัติง่าย (Simple) ปฏิบัติได้ (Practical) และประหยัด (Economical)
3. มีทักษะในการบริหารบุคลากร คือ รู้จักปกครองคนมีความคิดในการพัฒนาปรับปรุง ตลอดจนดูแลรักษาและใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วให้คุ้มค่า
4. ต้องยึดหลักในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมเจาะถูกบทและถูกแบบ
5. ต้องเน้นเรื่องระเบียบวินัยและซื่อสัตย์สุจริต

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 46-47) ได้กล่าวถึง หัวหน้าหรือผู้นำของสถานศึกษาหรือหน่วยงานนั้นจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร เมื่อมีพฤติกรรมดังนี้เกิดขึ้นในหน่วยงาน สรุปได้ดังนี้

1. ผู้ได้บังคับบัญชา จะเป็นผู้มาขอคำแนะนำปรึกษา มากกว่าที่หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการ
2. ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ได้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่านั้นเป็นคำสั่ง

3. ผู้นำสามารถไปที่ใด ๆ ในหน่วยงานได้ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าเป็นการไปตรวจงานหรือไปจับผิด
4. ผู้นำมักจะไม่ต้องยั่วยุการนิทาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิก แต่ถ้าหากหน่วยงานหรือสถานศึกษามีปัญหาเกิดขึ้น เขาควรจะได้ฟังเป็นคนแรก
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอเรื่องเพื่อการตัดสินใจ เฉพาะในสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. เมื่อผู้นำไปราชการที่อื่น เขากลับมาโดยไม่พบปัญหาในหน่วยงาน
7. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน ก็จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาท
8. เมื่อผู้นำเป็นประธานที่ประชุม สมาชิกจะอภิปรายออกความเห็นโดยไม่นั่งเฉย ถ้าความเห็นไม่ตรงกันก็จะถกกันเฉพาะในที่ประชุม
9. เมื่อผู้นำเข้าประชุม โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประธาน การประชุมจะดำเนินไปตามปกติ
10. ถ้าผู้นำจะปรึกษาการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งหรืออื่น ๆ ควรปรึกษากับบุคคลตามสายบังคับบัญชา
11. การย้าย เปลี่ยนงาน หรือลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย
12. เมื่อผู้นำไม่อยู่ ก็สามารถดำเนินงานต่อไปได้ตามปกติ
13. การแตกเป็นก๊กเป็นเหล่าของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย
14. ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมทำงานเป็นคณะ เพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าการหวังผลประโยชน์อย่างอื่น

ปรีชา คัมภีรปกรณ (2538: 61) ได้กล่าวถึง ผู้นำหรือผู้บริหารในหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่างกันย่อมจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันออกไป สรุปได้ดังนี้

หน่วยงานทางการศึกษา ผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษาจะมีบุคลิกภาพ เรียบร้อย อารมณ์มั่นคง ใจกว้างขวาง รับฟังความคิดเห็นของคนทั่วไปใช้ภาษาได้เรียบร้อย นุ่มนวลและ แต่งกายสุภาพ

หน่วยงานทางราชการ ตำรวจ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบด้านป้องกันปราบปราม จะมีบุคลิกภาพที่เข้มแข็ง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง กล้าตัดสินใจ มีอารมณ์มั่นคง พุดจาจะฉะฉานเสียงดัง

หน่วยงานทางด้านการธุรกิจ เป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานหากำไรสูงองค์กร ผู้บริหาร จะมีลักษณะมองการณ์ไกล กล้าได้กล้าเสีย ตัดสินใจอย่างรอบคอบ เข้าสังคมเก่ง

สำหรับบุคลิกของผู้บริหารการศึกษา จะมีบุคลิกลักษณะที่นอกเหนือไปจาก ผู้บริหารอื่น ๆ เช่น

1. มีความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
2. ความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่
3. มีอหิชาศัยดีงามและเข้ากับคนอื่นได้ง่าย
4. มีความจริงใจแก่เพื่อนร่วมงาน
5. มีอารมณ์มั่นคง เป็นต้น

ธรรมรส โชติคุณุช (2538: 107) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารการศึกษาที่มีความสามารถ คือ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับคน ใ้วางใจ และตกลงใจกับผู้อื่น หากผู้บริหารไม่สามารถนำเอาความยินยอมพร้อมใจมาใช้ได้ นับว่าเป็นจุดอ่อนของความสามารถในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ความสำเร็จในการร่วมกันปฏิบัติงานจึงเป็นเหตุเป็นผลต่อบรรยากาศในการทำงาน

ทวิบูรณ หอมเย็น (2526: 37) มีความเห็นว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีฐานะทางเศรษฐกิจดี คือ มีความมั่นคงเหมาะสมกับอัตราภาพ ไม่มีหนี้สิน
2. มีความสามารถทางสมอง คือ มีความรู้ ได้รับการศึกษาสูงซึ่งจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชายิ่งขึ้น
3. มีความสามารถทั่วไปและความสามารถพิเศษ คือ มีจิตวิทยาสูง เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีหลักธรรมในการบริหารงาน แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีบุคลิกภาพดี คือ มีภาวะเป็นผู้นำ รู้จักปรับตัวให้เข้ากับคนทุกชั้นมีมนุษยสัมพันธ์ดี
5. มีสุขภาพดี รักษาสุขภาพกาย และพัฒนาจิตใจตนเองให้สดชื่นแจ่มใสอยู่เสมอ

พนัส หันนาคินทร์ (2524: 63-67) ได้จำแนกคุณสมบัติของผู้บริหารไว้ 2 ประการ คือ

1. คุณสมบัติส่วนตัว ผู้บริหารการศึกษาควรประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัว ดังนี้ มีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีความประพฤติดี มีอารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการแสดงออก

ซึ่งความคิดและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี เป็นต้น

2. คุณสมบัติทางวิชาชีพ ผู้บริหารการศึกษาควรมีคุณสมบัติทางวิชาชีพ ดังนี้

2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการทั่วไป และความรู้ทาง วิชาชีพ

2.2 ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งไม่ควร ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษาเป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ ที่จะนำไปประกอบกับคุณสมบัติอื่น ๆ

2.3 ประสบการณ์ ผู้บริหารที่คิดส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานหรือ ผ่านงานต่าง ๆ มาแล้ว ประสบการณ์ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น ซึ่ง ช่วยให้มีความมั่นใจและตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.4 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ เช่น การศึกษาต่อ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา เป็นต้น

บาซิล (Basil 1971: 159-160) ได้ศึกษางานวิจัยด้านผู้นำเป็นจำนวนมากพร้อมทั้ง รวบรวมลักษณะของผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการโดยมีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีความสามารถในการตัดสินใจและบังคับบัญชา มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีความมั่นคงอย่างสม่ำเสมอ และมีความสามารถในการเป็นผู้นำ เฉลียวฉลาดมีเหตุผล และมีความเปิดเผยเป็นกันเอง

ฮอยและมิสเคล (Hoy and Miskel 1982: 222) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือกับสังคมด้วยดี

ราล์ฟ เอ็ม. สโตกคิลล์ (Ralph M. Stogdill) ได้ทบทวนศึกษาวิจัยคุณลักษณะของ ผู้นำ มากกว่า 120 เรื่อง ระหว่างปี 1904 และ 1947 จึงสามารถสรุปได้คุณลักษณะของผู้นำในลักษณะทั่วไปได้ 5 ประการ คือ (Hoy and Miskel: 1991: 253)

1. ความสามารถ : มีความฉลาด ตื่นตัว ใช้คำพูดได้อย่างเหมาะสมและสามารถตัดสินใจได้ดี

2. การประสบความสำเร็จ : ได้รับทุน มีความรู้ ความสำเร็จทางด้านกีฬา

3. ความรับผิดชอบ : เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทน มีความเชื่อมั่นในตนเอง บรรณานาที่จะก้าวหน้าต่อไป

4. การมีส่วนร่วม : ร่วมกิจกรรม ร่วมสังคม ให้ความร่วมมือ สามารถปรับตัวได้ และมี
อารมณ์ขัน

5. สถานะ : มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่เชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นในสังคม

สรุป คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้บริหารองค์การ คือ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ
และทักษะการบริหาร ดังนี้

1. มีบุคลิกภาพดี เหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นนักประสานงานที่ดี
2. มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัย มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
3. มีความเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน เพื่อให้งาน
บรรลุผลสำเร็จ

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร คือ ความสามารถทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความ
สามารถในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานเพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตาม เป้าหมาย
และวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงมีนักวิชาการที่คิดค้นว่าผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถ หรือ
มีทักษะการบริหาร ด้านใดบ้าง แนวคิดต่าง ๆ มีดังนี้

โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz 1955: 32-42) เป็นนักวิชาการ และนักธุรกิจ ที่
ได้คิดค้นวิธีการที่เรียกว่า "สามทักษะ" (Three - Skill Method) พบว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถ
ในการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และเชิงทักษะมโนคติ สำคัญของ
ทักษะทั้ง 3 ทักษะ สรุปได้ดังนี้

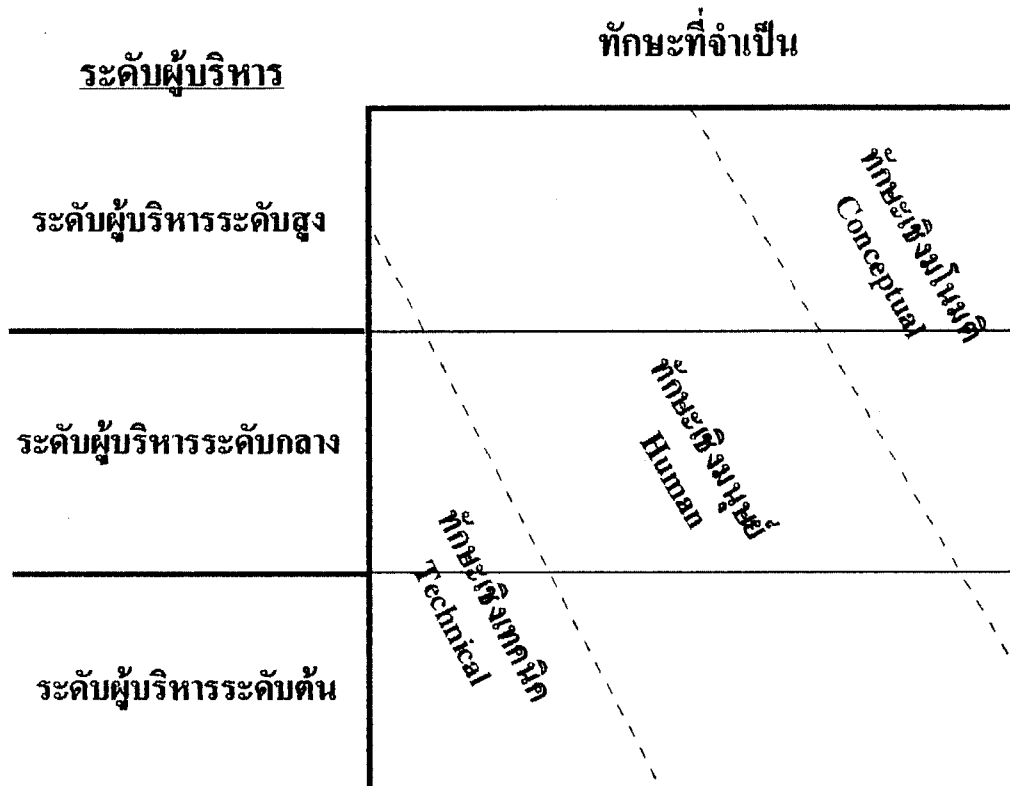
1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ใช้
เครื่องมือระเบียบวิธีการปฏิบัติงานเป็นความสามารถในการใช้เทคนิค วิธีการทำงานที่เหมาะสม ให้
งานบรรลุผลสำเร็จประกอบด้วย ทักษะ 3 ทักษะ คือ การวางแผน กระบวนการกลุ่มและติดต่อ
สื่อความหมาย และการจัดการ

2. ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงาน ร่วมกับคน
สามารถเข้าใจและจูงใจคนอื่นให้ร่วมมือร่วมใจทำงานได้อย่างดี เป็นความสามารถในทางมนุษย-
สัมพันธ์ ประกอบด้วย ทักษะ 3 ทักษะ คือ การจูงใจและบำรุงขวัญ การประสานงานและ การใช้
หลักกรรม

3. ทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการนึกคิดที่กว้างขวางและชัดเจน สามารถเข้าใจถึงส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานที่สัมพันธ์กัน สามารถคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจให้งานต่าง ๆ ในหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยทักษะ 3 ทักษะ คือ การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ และการจัดความขัดแย้ง

พอลและเคนเนต (Paul and Kenneth 1977: 6-7) ได้กล่าวถึง ทักษะของผู้จัดการหรือผู้บริหาร (Skill of A Manager) สรุปได้ว่าในกระบวนการจัดการหรือการบริหารงานนั้น ต้องมีทักษะที่จำเป็นอย่างน้อย 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skill) และทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skill) ซึ่งเป็นความเห็นที่เห็นพ้องตรงกับแนวคิดของ โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz)

พอล และเคนเนต (Paul and Kenneth 1977: 6-7) ได้กล่าวถึง ความเหมาะสมเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารของทักษะ 3 ทักษะ ว่าจะมีความแตกต่างกันในผู้บริหารแต่ละระดับและเป็นไปตามตำแหน่งของงานที่ปฏิบัติ ตั้งแต่หัวหน้าระดับผู้ควบคุมงาน (Super-visory) ถึงผู้บริหารระดับสูง (Top-management Position) ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารที่แตกต่างกันสำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ที่มา (Paul and Kenneth 1977: 6-7)

จากภาพดังกล่าว จะเห็นว่า การปฏิบัติงานในผู้บริหารระดับต้นถึงสูงสุด จะมีทักษะในแต่ละด้านต่างกัน คือ ในผู้บริหารระดับต้นต้องการทักษะทางเทคนิคมาก และทักษะด้านนี้จะมีน้อยมากในระดับสูง สำหรับทักษะเชิงนามคิดจะมีมากขึ้นตามลำดับและมากที่สุดในระดับสูงเพื่อพิจารณาสั่งการ สำหรับทักษะเชิงมนุษย์เป็นแกนกลางที่เป็นตัวสัมพันธ์ที่สำคัญในผู้บริหารงานทุกระดับ

วิจิตร ศรีสอาน (2523: 37-38) ได้กล่าวถึง วิธีการ "สามทักษะ" (Three-skill Method) ของ โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz) ซึ่งได้พบว่าผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด จะประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะเชิงนามคิด ดังมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยากส่วนมากจะบรรลุไว้ในวิชาต่าง ๆ ทางบริหาร ทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

1. ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skills)
2. ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (Group process and Communication Skills)
3. ทักษะด้านการจัดการ (Management and Organization Skills)

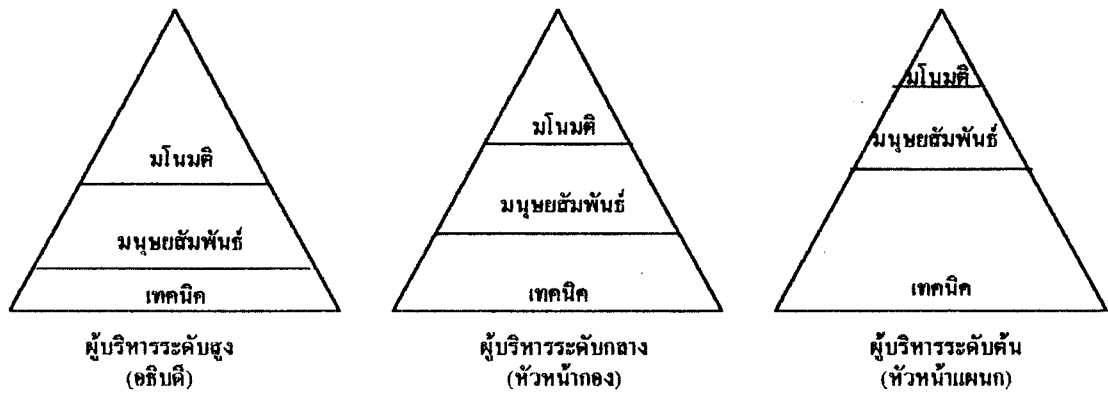
ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุดผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ที่สำคัญจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ และมั่นคงในอารมณ์ พยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก "รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลงาน"

ทักษะเชิงมโนคติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงาน ในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานรวมทั้งความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้ ทักษะนี้ ผู้บริหารจะต้องมี ประกอบด้วย

1. การตัดสินใจ (Making Decisions)
2. การจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict)

ความจำเป็นที่จะต้องมี หรือใช้ทักษะทั้งสามขึ้นอยู่กับระดับความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องใช้ทักษะเชิงเทคนิคมาก และทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และมีทักษะเชิงมโนคติน้อยกว่าตามลำดับ ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะเชิงเทคนิคน้อยกว่าระดับต้น แต่อาจต้องใช้ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์และทักษะเชิงมโนคติมากกว่า ส่วนผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ทักษะเชิงมโนคติและทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ มากกว่าส่วนทักษะเชิงเทคนิคใช้น้อย

การใช้วิธีการสามทักษะวิเคราะห์การบริหารในระบบราชการไทยจะแสดงสัดส่วนของทักษะทั้งสามตามระดับความรับผิดชอบการบริหาร ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 แสดงสัดส่วนของทักษะทั้งสามตามระดับความรับผิดชอบของการบริหาร

ที่มา : วิจิตร ศรีสอ้าน 2523: 38

ก่อน สวัสดิ์พาณิชย์ (2522: 26-27) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเรื่องการบริหารบุคคล เพราะการบริหารงานก็คือการใช้คน เรื่องของคนเป็นเรื่องซับซ้อนผู้บริหารจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นตั้งใจให้เข้าทำงาน ให้เขาเสียสละ ให้เขารับผิดชอบต่องาน ให้เขามีความคิดริเริ่มและรู้จักประเมินตนเอง

ทักษะเชิงเทคนิค เป็นทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นต่อผู้ควบคุมงานขั้นต้นมา ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ควบคุมงานขั้นต้นต้องทำงานติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ต้องรู้ละเอียด การดำเนินงานต้องฝึกอบรมบรรดาผู้ปฏิบัติงาน ต้องรับผิดชอบในคุณภาพของงาน ก่อน สวัสดิ์พาณิชย์ กล่าวว่า ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคนั้น ได้แก่ เทคนิคการบริหารซึ่งได้แก่ ระเบียบกฎหมายหรือวิธีการซึ่งเรานำมาปฏิบัติในการบริหารงาน ความเชี่ยวชาญระดับนี้ถือเป็นระดับต่ำที่สุด

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529: 17) กล่าวถึง ทักษะทางมนุษย์ของครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่าครูใหญ่ต้องสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติและค่านิยม ฉะนั้นจำเป็นที่ครูใหญ่ต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้และเกิดความสำเร็จ ทักษะทางด้านนี้จึงศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานจากวิชาจิตวิทยา ขบวนการหมู่พวกและสังคมวิทยา

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ (2538: 80-82) ได้ให้ความเห็น เกี่ยวกับ ทักษะที่จำเป็นในการบริหารแนวทางหนึ่งว่า "ในการบริหารนั้นผู้บริหารแต่ละระดับจะต้องมีทักษะที่จำเป็นแตกต่างกันออกไป ทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะในการบริหารเวลา การมอบหมายการประชุม"

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหาร สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารเวลา เป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารที่ต้องรู้จักการแบ่งเวลาให้ถูกต้อง และต้องมีทักษะในการบริหารเวลาว่าจะทำอะไร เมื่อไร และใช้เวลานานเท่าใด
2. การมอบหมายงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถต้องมีทักษะในการใช้คนให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
3. การประชุม เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ การนำประชุมให้การประชุมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้ทุกคนมีความพึงพอใจ
4. การตัดสินใจ ผู้บริหารที่ดีจะต้องตัดสินใจเป็น คือ การตัดสินใจที่ถูกต้องทั้งด้านเนื้อหา และเวลา ดังนั้น ทักษะการตัดสินใจ จึงมีความจำเป็นต่อการบริหาร
5. การแก้ปัญหา ผู้บริหารจะต้องสามารถแก้ปัญหาให้แก่หน่วยงานได้อย่างถูกต้องและบรรลุเป้าหมาย จึงต้องมีทักษะด้านนี้
6. การพูด ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการพูดทั้งในการพูดเพื่อการเจรจาหรือด้านอื่น ๆ

นอกจากทักษะดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารยังจะต้องมีทักษะอื่น ๆ ตามระดับการบริหาร เช่น ทักษะในการวางแผน ทักษะในการนิเทศ ทักษะในการทำงานกับคน เป็นต้น

ธรรมรส โชติบุญชู (2519: 13) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร สรุปได้ว่า นักบริหาร แม้จะมีความรู้ความสามารถในกิจการด้านต่าง ๆ อาทิเช่น ความสามารถในการวางนโยบาย การวางแผน การวินิจฉัย สั่งการ การประสานงาน การเกลี้ยกล่อม การควบคุมติดตามและการประเมินผลงานก็ตาม ถ้าขาดความสามารถในการเข้ากับคนเข้ากับงาน และไม่สามารถที่จะชักจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ได้ผลดี คือ ขาดความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นแล้ว ก็จะไม่สามารถบริหารงานให้หน่วยงานหรือองค์การดำเนินไปด้วยดี หรือมีประสิทธิภาพได้

วิจิตร ศรีสอาน (2523: 35-37) ได้กล่าวถึง เกณฑ์สมรรถภาพของผู้บริหาร การศึกษาไทยจำแนกตามความรับผิดชอบ ดังนี้

งานพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

- สมรรถภาพที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประเมินความต้องการการศึกษาของนักเรียนและชุมชน
- สมรรถภาพที่ 2 ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและแผนดำเนินงานของโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 3 ผู้บริหารสามารถนำในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้สอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 4 ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้หน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์
และเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงาน

งานบริหารบุคคล

- สมรรถภาพที่ 5 ผู้บริหารสามารถกำหนดอัตราตำแหน่งของบุคลากรให้สอดคล้องกับกระบวนการ
เรียนการสอนในโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 6 ผู้บริหารสามารถดำเนินการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่
- สมรรถภาพที่ 7 ผู้บริหารสามารถจัดสรรบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม
- สมรรถภาพที่ 8 ผู้บริหารสามารถจัดและดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 9 ผู้บริหารสามารถพิจารณาความดีความชอบ และเสนอขอเหรียญตรา และ
เครื่องราชอิสริยาภรณ์
- สมรรถภาพที่ 10 ผู้บริหารสามารถควบคุมดูแลการทำงานของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 11 ผู้บริหารสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร วิเคราะห์และประเมินผล
การทำงาน

งานนิเทศการศึกษา

- สมรรถภาพที่ 12 ผู้บริหารสามารถวางแผนการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 13 ผู้บริหารสามารถจัดองค์การเพื่อการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 14 ผู้บริหารสามารถแนะนำครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- สมรรถภาพที่ 15 ผู้บริหารสามารถแนะนำครูเกี่ยวกับการใช้สื่อมวลชน
- สมรรถภาพที่ 16 ผู้บริหารสามารถใช้กลวิธีการนิเทศการศึกษา

งานบริหารงบประมาณและการเงิน

- สมรรถภาพที่ 17 ผู้บริหารสามารถทำแผนการเงินและการงบประมาณของโรงเรียน

- สมรรถภาพที่ 18 ผู้บริหารสามารถควบคุมการเบิกจ่ายและการจัดทำบัญชีประเภทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายในโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 19 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของโรงเรียน

งานบริหารอาคารสถานที่และอุปกรณ์

- สมรรถภาพที่ 20 ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ของโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 21 ผู้บริหารสามารถจัดทำตารางสอนและตารางกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- สมรรถภาพที่ 22 ผู้บริหารสามารถควบคุมการดูแลรักษาและซ่อมแซมอาคารสถานที่ วัสดุและครุภัณฑ์ของโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 23 ผู้บริหารสามารถวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ควบคุมการก่อสร้างและการตรวจรับงานก่อสร้าง

งานธุรการและบริหารส่งเสริมการศึกษา

- สมรรถภาพที่ 24 ผู้บริหารสามารถควบคุมการปฏิบัติงานสารบรรณ การโต้ตอบ การเก็บรักษาและการทำลายเอกสารต่าง ๆ
- สมรรถภาพที่ 25 ผู้บริหารสามารถควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุครุภัณฑ์
- สมรรถภาพที่ 26 ผู้บริหารสามารถควบคุมการดูแลการปฏิบัติงานธุรการด้านต่าง ๆ
- สมรรถภาพที่ 27 ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดโครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยในโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 28 ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติและวิเคราะห์ข้อมูล

งานกิจการนักเรียน

- สมรรถภาพที่ 29 ผู้บริหารสามารถจัดโครงการช่วยเหลือเกี่ยวกับนักเรียนเพื่อให้สามารถศึกษาเล่าเรียนได้เต็มกำลังความสามารถ
- สมรรถภาพที่ 30 ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน
- สมรรถภาพที่ 31 ผู้บริหารสามารถจัดบริการแนะแนวในโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 32 ผู้บริหารสามารถส่งเสริมศีลธรรมและจรรยาบรรณในหมู่นักเรียนและชุมชน
- สมรรถภาพที่ 33 ผู้บริหารสามารถส่งเสริมนักเรียนให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย

ความสัมพันธ์กับชุมชน

สมรรถภาพที่ 34 ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำของชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น

สมรรถภาพที่ 35 ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารกับชุมชนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และการจัดการศึกษาของโรงเรียน

สมรรถภาพที่ 36 ผู้บริหารสามารถติดต่อประสานงานและทำงานร่วมกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาโรงเรียนและชุมชน

สมรรถภาพที่ 37 ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรของโรงเรียนให้เป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่น

การประเมินผลงานของโรงเรียน

สมรรถภาพที่ 38 ผู้บริหารสามารถประเมินผลโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

สมรรถภาพที่ 39 ผู้บริหารสามารถประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการเรียนการสอน

สมรรถภาพที่ 40 ผู้บริหารสามารถติดตามผลนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนไปแล้ว

สรุป ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีความสามารถพื้นฐานด้านการบริหาร ซึ่งมีทักษะ ดังนี้

ทักษะเชิงเทคนิค คือ ความสามารถในการใช้ความรู้ ใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมให้งานบรรลุผลสำเร็จ ทักษะนี้ประกอบด้วย การวางแผน กระบวนการกลุ่ม การสื่อความหมาย การติดต่อสื่อความหมาย และการจัดการ เป็นต้น

ทักษะเชิงมนุษย์ คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนเป็นความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะนี้ประกอบด้วย การจูงใจและบำรุงขวัญ การประสานงาน และการใช้หลักธรรม เป็นต้น

ทักษะเชิงมโนคติ คือ ความสามารถ นึกคิดที่กว้างขวางชัดเจน เข้าใจงานส่วนต่าง ๆ ขององค์การที่สัมพันธ์กัน เพื่อดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ ทักษะนี้ประกอบด้วย การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้ง เป็นต้น

ทักษะทั้ง 3 จะมีมากน้อย ตามระดับผู้บริหาร ดังนี้

ผู้บริหารระดับต้น จะมีทักษะเชิงเทคนิคมากกว่าทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงมโนคติ

ผู้บริหารระดับกลาง จะมีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์มากกว่าทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมโนคติ

ผู้บริหารระดับสูง จะมีทักษะเชิงมโนคติมากที่สุดและมีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์มาก และทักษะเชิงเทคนิคน้อยสุด

4. การพัฒนาผู้บริหาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 16) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาผู้บริหารว่า เป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

ทวิบูรณ หอมเย็น (2526: 35-36) กล่าวถึง ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร สรุปได้ดังนี้

1. การปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องอยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ แต่ความรู้ในเรื่องนั้นมิได้เน้นหรือกำหนดไว้ในหลักสูตรของวิทยาลัยทั่ว ๆ ไป ฉะนั้นการฝึกอบรม เพื่อให้รู้หลักเกี่ยวกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมจึงมีความจำเป็น

2. ความก้าวหน้าของบุคลากรมีโอกาสเป็นไปตามสายงาน ซึ่งจะต้องก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น นั้นย่อมหมายถึงว่าหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจเป็นปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างทัศนคติให้เพียงพอกับการกิจใหม่ในตำแหน่งย่อมเป็นสิ่งจำเป็น

3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงาน การกำหนดโครงสร้างใหม่ ๆ การรับเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ย่อมเกิดปัญหามากในระดับต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนนั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 357-358) ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคคลระดับผู้บริหารไว้ว่า การพัฒนาบุคคลระดับผู้บริหารจะเป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการให้การอบรมแก่พนักงานธรรมดา ทั้งนี้ เพราะงานบริหารจะเป็นงานชั้นสูงที่ยากกว่าที่ต้องการคุณสมบัติ "ความสามารถทางการบริหาร" ส่วนประกอบความสามารถทางการบริหาร ที่จะต้องพัฒนาขึ้นในตัวบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารก็คือ ความสามารถทางสติปัญญาและการนึกคิด ความชำนาญก็คือ ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์...

การพัฒนาผู้บริหารอาจทำได้หลายวิธีแตกต่างกัน เช่น การให้ฝึกหรือทดลองเป็นผู้ทำงานจริง ๆ (Job-Centered Training) การให้หมุนเวียนทำงานหลายด้าน (Job - rotation) การใช้วิธีการเป็นที่เลี้ยงคอยสอน (Supervisory Coaching) การจัดให้มีการฝึกฝนจากการประชุมหรือสัมมนา (Training Conference) หรือการให้ได้รับการพัฒนาจากกิจกรรมที่จัดขึ้นภายนอก เช่น การสัมมนาผู้บริหารของสมาคมต่าง ๆ การฝึกอบรมที่บุคคลภายนอกจัดขึ้น หรือแม้แต่การศึกษาอย่างเป็นทางการตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

ไพฑูริย์ สันติรัตน์ และปรีชา คัมภีรปกรณ (2538: 83-86) ได้กล่าวถึง การพัฒนาผู้บริหารในแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารจากประสบการณ์ตรงและจากการศึกษาอบรม สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. การพัฒนาจากประสบการณ์ตรง คือ การที่ผู้บริหารได้พัฒนาทักษะจากประสบการณ์ตรงจากการทำงานตามลำดับขั้นจนถึงตำแหน่งบริหารที่เหมาะสม โดยผ่านกระบวนการบริหารที่เป็นระบบต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้ ผ่านการบริหารที่มีการพัฒนา ตรวจสอบและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ทำให้มีประสบการณ์ในการบริหารภารกิจและงานที่รับผิดชอบ อาทิเช่น การปรึกษาหารือ การวิเคราะห์เอกสารงานวิจัย การสรุปผลงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาจากประสบการณ์ตรงที่มีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะต่าง ๆ

2. การพัฒนาจากการศึกษาอบรม คือ การที่ผู้บริหารได้พัฒนาทักษะจากการฝึกอบรมในสถาบันทางการศึกษา และสถาบันฝึกอบรมต่างๆ การพัฒนาทักษะด้านนี้จะทำอย่างเป็นระบบมีขั้นตอน ใช้หลักวิชาการ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะดำเนินการให้การอบรมโดยตรงมีหลักในการดำเนินการ 2 แนวทาง คือ

2.1 การฝึกอบรมก่อนเริ่มเข้าทำงาน หรือก่อนเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อพัฒนาทักษะให้ตรงกับงานหรือตำแหน่งนั้น จึงต้องมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ

2.2 การฝึกอบรมระหว่างทำงานในหน้าที่เป็นการเพิ่มเติม ความรู้ในส่วนงานที่ปฏิบัติให้สมบูรณ์ขึ้น เพื่อเสริมสร้างงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงต้องจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะด้านให้สอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ และมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้คำแนะนำในการอบรม

สก๊อตต์และมิทเชลล์ (Scott and Mitchell 1972: 281-282) ได้ให้ความหมายการพัฒนาผู้บริหารในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรแต่ละคนก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

สรุป การพัฒนาผู้บริหาร คือ การเพิ่มพูน ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ การปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีกระบวนการเสริมสร้าง การพัฒนาทักษะผู้บริหาร ดังนี้

1. พัฒนาจากการศึกษาอบรม เป็นการให้ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานก่อนเริ่มทำงานและระหว่างทำงาน โดยให้การฝึกทดลองทำงานจริง ให้ไปร่วมประชุมสัมมนา หรือศึกษาเพิ่มเติม

2. พัฒนาจากประสบการณ์ตรง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถจากการปฏิบัติงานตามลำดับขั้น จนกระทั่งเป็นผู้บริหารโดยผ่านการบริหารงานที่ต่อเนื่องมีการพัฒนาการบริหารงาน การตรวจสอบและการประเมินผลการทำงานอยู่เสมอ

นโยบายของคุรุสภา

ในปี พ.ศ. 2531 สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้กำหนดนโยบายของคุรุสภาขึ้นใหม่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคุรุสภา โดยเน้นการพัฒนาวิชาชีพครู สวัสดิการ สวัสดิภาพครู และการพัฒนาองค์การวิชาชีพครู ซึ่งนโยบาย พ.ศ. 2531 ได้ใช้มาจนถึงปัจจุบันโดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการยกมาตรฐานวิชาชีพครู และรักษามาตรฐานวิชาชีพครู
2. ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ และวินัยครู
3. ส่งเสริมด้านวิชาการ/วิชาชีพครู
4. จัดและประสานให้ครูมีสวัสดิการที่จำเป็นในการดำเนินชีวิต
5. จัดและประสานให้มีการยกย่องผู้ประกอบการอาชีพครู
6. จัดและประสานด้านสวัสดิภาพครู
7. จัดและประสานให้บริการพิทักษ์สิทธิครู
8. จัดให้มีระบบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับครู
9. เป็นศูนย์ประสานระหว่างองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
10. พัฒนาโครงสร้าง และระบบการบริหารงานของคุรุสภาให้เอื้อต่อการพัฒนา

องค์การวิชาชีพครู

11. เร่งรัดพัฒนาระบบงาน ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้มีบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

12. เร่งรัดพัฒนาบุคลากรของคุรุสภาให้มีประสิทธิภาพ
13. ศึกษาข้อมูลด้านการจัดการศึกษาเสนอกระทรวงศึกษาธิการ

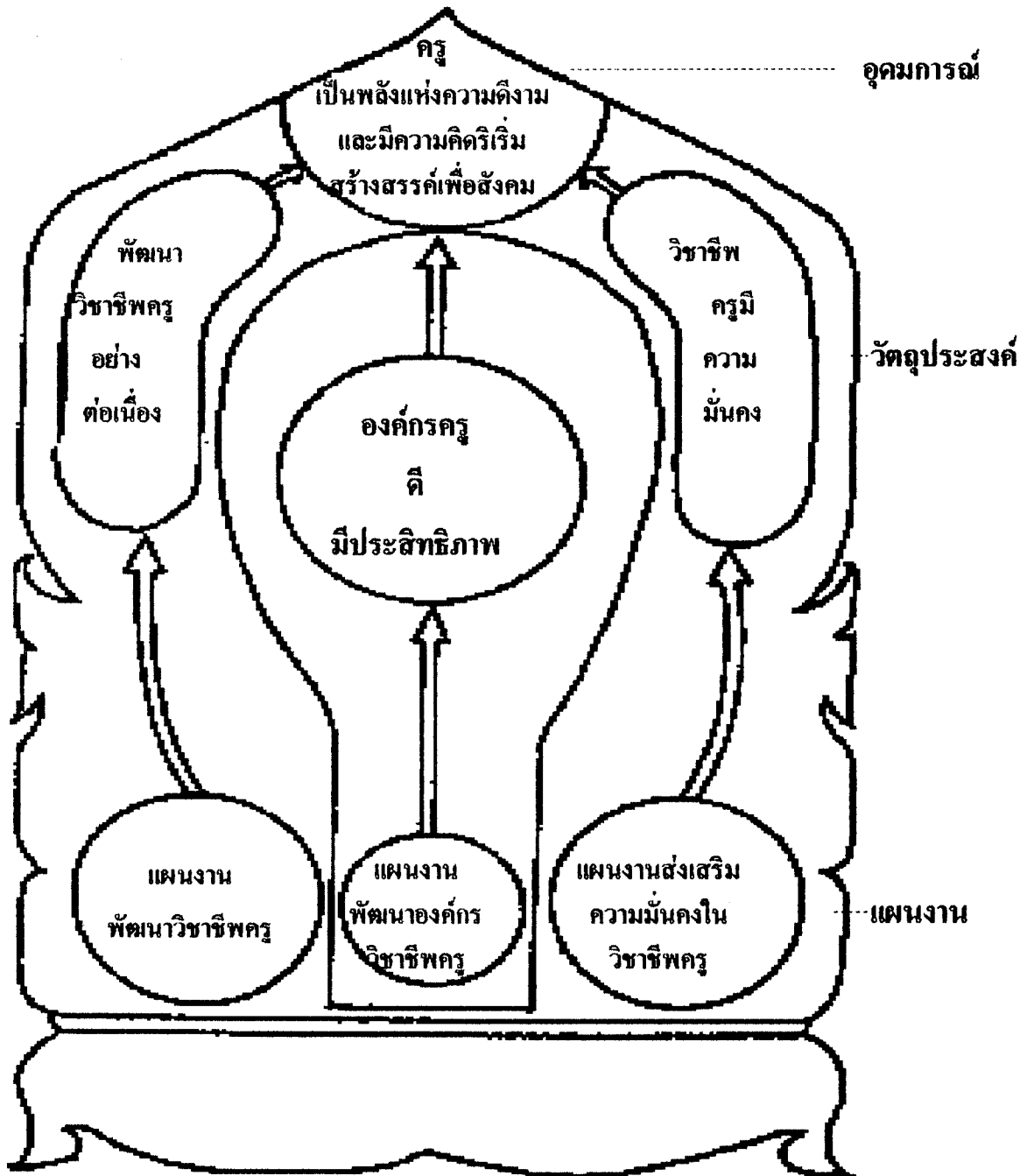
แผนพัฒนาวิชาชีพครูของคุรุสภา (พ.ศ.2535 - 2539)

ในปี พ.ศ. 2535 สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้มีแผนแม่บทฉบับแรก เรียกว่า “แผนพัฒนาวิชาชีพครูของคุรุสภา (พ.ศ. 2535 - 2539)” ประกอบด้วย 3 แผนหลักและ 13 แผนงานย่อย ดังนี้

1. แผนงานหลักที่ 1 : การพัฒนาวิชาชีพครูประกอบด้วย
 - 1.1 แผนงานยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู
 - 1.2 แผนงานอบรมครู
 - 1.3 แผนงานพัฒนาครู
 - 1.4 แผนงานระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู
 - 1.5 แผนงานส่งเสริมองค์การวิชาชีพครูที่เกี่ยวข้อง

2. แผนงานหลักที่ 2 : การส่งเสริมความมั่นคงในวิชาชีพครูประกอบด้วย
 - 2.1 แผนงานสวัสดิการ
 - 2.2 แผนงานสวัสดิภาพ
 - 2.3 แผนงานบริการด้านสุขภาพและพลาณามัย
 - 2.4 แผนงานการพิทักษ์สิทธิครู

3. แผนงานหลักที่ 3 : การพัฒนาองค์การวิชาชีพครู ประกอบด้วย
 - 3.1 แผนงานปรับปรุงการบริหารงาน
 - 3.2 แผนงานพัฒนาบุคลากร
 - 3.3 แผนงานประชาสัมพันธ์
 - 3.4 แผนงานสารสนเทศเพื่อการบริหาร



ภาพที่ 1.3 แผนภูมิแสดงโครงสร้างแผนพัฒนาวิชาชีพครูของครูสภา

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 2535: 6

จากแผนภูมิจะเห็นว่า การที่ครูจะเป็นพลังงานแห่งความดีงาม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อสังคมได้สมบูรณ์ขึ้น จำเป็นต้องพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องมั่นคง มีการประสานงานเพื่อรวมพลังองค์กรครูต่าง ๆ ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์นี้ จึงต้องมีแผนงานหลักรองรับ

5. บทบาทหน้าที่ของคุรุสภา

5.1 วัตถุประสงค์ในการก่อตั้งคุรุสภา

คุรุสภาเป็นสภาในกระทรวงศึกษาธิการ มีฐานะเป็นนิติบุคคลจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ

1. เพื่อเป็นสภาที่ปรึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการศึกษาและครู
2. เพื่อส่งเสริมวิชาชีพครู
3. เพื่อทำหน้าที่แทน ก.พ.เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (ในปี พ.ศ. 2523 งานส่วนนี้ได้โอนไปเป็นงานของสำนักงานข้าราชการครู กระทรวงศึกษาธิการ หรือ ก.ค. ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2535)

5.2 การบริหารงานคุรุสภา

5.2.1 การบริหารงานของคุรุสภาระดับชาติ

มีหน่วยงานที่เรียกชื่อว่า "สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา" เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านสำนักงาน (Secretariat) ให้แก่ คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา โดยมี เลขาธิการคุรุสภาเป็นหัวหน้าหน่วยงาน มีการบริหารงาน ดังนี้

(1) คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา (ก.ส.)

คุรุสภาบริหารโดยองค์คณะบุคคล คือ คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภาเป็นคณะบุคคลที่มีอำนาจสูงสุดในคุรุสภา ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นรองประธานกรรมการ อธิบดี หรือหัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่ากรมในกระทรวงศึกษาธิการ เป็นกรรมการโดยตำแหน่งปัจจุบันมี 14 กรม และมีกรรมการผู้แทนครูที่มาจากการเลือกตั้งจำนวน 10 คน คือ ข้าราชการครูสังกัดกรมต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 คน (ยกเว้น สปช. 4 คน และ สช. 2 คน) ครูเทศบาล จำนวน 1 คน และครูสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 1 คน กรรมการผู้แทนครูที่มาจากการเลือกตั้งจะดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี โดยมีเลขาธิการคุรุสภาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการอำนวยการคุรุสภาโดยตำแหน่ง

คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา มีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้ เป็นผู้กำหนดนโยบายของคุรุสภา ตลอดจนวางแผนพัฒนาวิชาชีพครูของคุรุสภา แต่งตั้งเลขาธิการคุรุสภา รองเลขาธิการคุรุสภา คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการคณะต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครู โดยมีภาระหน้าที่สรุปได้ ดังนี้

1. ให้ความเห็นแก่กระทรวงศึกษาธิการในเรื่องการจัดการศึกษา และเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยตรงกับการจัดการศึกษา หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน การฝึกอบรม การวัดผลและประเมินผลการศึกษา การนิเทศการศึกษา

2. ควบคุมและสอดส่องจรรยา มารยาทและวินัยครู ตลอดจนทั้งพิจารณาโทษครูที่ทำผิด และคำร้องทุกข์ของครู

3. พิจารณาสถานการณ์ในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด

4. ส่งเสริมสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ครู

5. พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณภาพและประสิทธิภาพของครู

(2) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านสำนักงาน (Secretariat) ให้แก่คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภามีหน้าที่นานโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดย ดำเนินงานตามมติคณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา มีเลขาธิการคุรุสภาอยู่ในวาระ 4 ปี เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่และรองเลขาธิการคุรุสภา สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้แบ่งส่วนงานเป็น 8 กอง และหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากอง 1 ส่วนงาน รวมเป็น 9 กอง และมีฝ่ายที่สังกัดกองต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 33 ฝ่าย

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานคุรุสภา

2. ประสานงานและดำเนินการในเรื่องของครูกับหน่วยราชการ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับครู

3. ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับกิจการอื่นที่คุรุสภามอบหมาย

4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับครูเสนอต่อคุรุสภา

(3) องค์การค้ำของคุรุสภา

องค์การค้ำของคุรุสภา เป็นหน่วยงานหนึ่งของคุรุสภามีผู้อำนวยการองค์การค้ำของคุรุสภาเป็นผู้บริหารงานภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการองค์การค้ำของคุรุสภา ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา การจัดตั้งองค์การค้ำของคุรุสภาขึ้นเพื่อจัดหาผลประโยชน์ให้แก่คุรุสภา โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อหารายได้ให้แก่คุรุสภา และเพื่อส่งเสริมอำนวยความสะดวกแก่การศึกษาของชาติ

องค์การค้ำของคุรุสภา มีภาระหน้าที่หลัก ดังนี้

1. เพื่อรักษาระดับราคาสินค้าทางการศึกษา
2. เพื่อช่วยพัฒนาคุณภาพของตำราและวัสดุอุปกรณ์การศึกษา
3. เพื่อช่วยจัดส่งตำรา สมุด และอุปกรณ์การศึกษาให้แก่โรงเรียน ทุก

ท้องถิ่นให้ทันกับการใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน

5.2.2 การบริหารงานระดับจังหวัด (ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดต่าง ๆ ในส่วนภูมิภาค และคุรุสภาสังกัดกรม) และอำเภอต่าง ๆ ทั่วประเทศ

ในปี พ.ศ. 2525 คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา ได้กระจายอำนาจการบริหารงานของคุรุสภาไปยังจังหวัดและอำเภอต่าง ๆ ทั่วประเทศ ประกอบด้วยจังหวัด 76 จังหวัด มีอำเภอและกิ่งอำเภอ จำนวน 868 แห่ง รวมทั้งสำนักงานเขตจำนวน 38 เขต โดยได้กำหนดระเบียบคุรุสภาว่าด้วยคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด คณะกรรมการคุรุสภาอำเภอรวมถึงระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานคร ดังนั้นคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด คณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ และคณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานคร จึงมีบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายของคุรุสภาภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและระเบียบของคุรุสภาซึ่งมีการบริหารงาน ดังนี้

1. การบริหารงานของคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัดและอำเภอ

ในส่วนภูมิภาค

มีคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัดทั่วประเทศ จำนวน 75 จังหวัด จึงมี คณะกรรมการจำนวน 75 คณะ โดยเรียกชื่อ คณะกรรมการแต่ละคณะตามชื่อของจังหวัด นั้น คณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด ประกอบด้วย ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ผู้แทนสมาชิกคุรุสภาซึ่งดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองการศึกษาเทศบาลในแต่ละจังหวัด ๆ ละหนึ่งคน และมีผู้แทนครู ซึ่งเลือกจากครูทุกสังกัดในจังหวัดนั้น ตามสัดส่วนจำนวนสมาชิกตามที่คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภากำหนดเป็นกรรมการรวมทั้งคณะไม่เกิน 21 คน อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี

สถานที่ทำการของสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัดใช้สถานที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยให้ศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้อำนวยการคุรุสภาจังหวัด และให้มีเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ตามที่คุรุสภากำหนดเป็นผู้ดำเนินงาน

ส่วนจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ประกอบด้วยกรมต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 10 แห่ง และในสังกัด กรุงเทพมหานคร (กทม.) อีก 1 แห่ง รวมจำนวนทั้งสิ้น 11 แห่ง คณะกรรมการคุรุสภาในกรุงเทพฯ ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ
 2. คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในกรมสามัญศึกษา
 3. คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในกรมอาชีวศึกษา
 4. คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในสำนักงานคณะกรรมการ
ประถมศึกษาแห่งชาติ
 5. คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในสำนักงานคณะกรรมการการ
ศึกษาเอกชน
 6. คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
 7. คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในกรมศิลปากร
 8. คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในกรมการศึกษานอกโรงเรียน
 9. คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
กรมวิชาการ กรมศาสนา กรมพลศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และสำนักงาน
คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (รวมเป็นหนึ่งส่วนงานของคุรุสภา)
 10. คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และ
องค์การค้ำของคุรุสภา
 11. คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการแต่ละคณะ
ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าหน่วยงานการศึกษา หรือหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์
เลขานุการกรม นายกสมาคมหรือประธานสมาคมครูเป็นกรรมการโดยตำแหน่งและมีผู้แทน
สมาชิกในสถานศึกษาที่สังกัดอยู่ของแต่ละกรมเป็นกรรมการ จำนวนคณะกรรมการในแต่ละคณะมี
มากน้อยแตกต่างกันตามสภาพของครูในแต่ละกรมกรรมการจะอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี
- สำหรับคณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานคร ในสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ผู้อำนวยการกองโรงเรียน เลขานุการสำนักการศึกษา
ผู้อำนวยการคุรุสภาในสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครเป็นกรรมการโดยตำแหน่งและมีผู้แทน
ศึกษาธิการเขตจำนวน 4 คน ผู้แทนสมาชิกคุรุสภาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็น

ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 7 คน และดำรงตำแหน่งครู อาจารย์ จำนวน 7 คน เป็นกรรมการรวมทั้งคณะไม่เกิน 24 คน อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี

สถานที่ทำการ ใช้สถานที่ของกรมหรือหน่วยงานเทียบเท่ากรม ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครเป็นที่ตั้งของสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา โดยให้ปลัดกระทรวง อธิบดีหรือหัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่ากรมเป็นผู้ตั้งผู้อำนวยการคุรุสภาสังกัดกรม และมีเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ตามที่คุรุสภากำหนดเป็นผู้ดำเนินงาน

2. การบริหารงานของคุรุสภาระดับอำเภอ

ส่วนท้องถิ่น

มีคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ และหรือกิ่งอำเภอทั่วประเทศจำนวน 830 คณะ เรียกชื่อ คณะกรรมการแต่ละคณะตามชื่อของอำเภอ หรือกิ่งอำเภอนั้นคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอประกอบด้วยศึกษาธิการอำเภอ และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และมีผู้แทนครูซึ่งเลือกตั้งจากครูทุกสังกัดในอำเภอ หรือกิ่งอำเภอเป็นกรรมการรวมทั้งคณะไม่เกินจำนวน 15 คน อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี

สถานที่ทำการ ใช้สถานที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอหรือกิ่งอำเภอเป็นที่ตั้งของสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ โดยให้ศึกษาธิการอำเภอหรือกิ่งอำเภอเป็นผู้ดำเนินการคุรุสภาอำเภอและหรือกิ่งอำเภอและมีเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ตามที่คุรุสภากำหนดเป็นผู้ดำเนินงาน

ส่วนสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร

มีคณะกรรมการคุรุสภาในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครรวมจำนวน 38 คณะ เรียกชื่อ คณะกรรมการแต่ละคณะตามชื่อของสำนักงานเขตแต่ละเขตคณะกรรมการคุรุสภาในสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ศึกษาธิการเขตเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และผู้แทนสมาชิกคุรุสภาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนไม่เกิน 8 คน เป็นกรรมการอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี

สถานที่ทำการ ใช้สถานที่ของสำนักงานศึกษาธิการเขตเป็นที่ตั้งของสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาในสำนักงานเขต โดยให้ศึกษาธิการเขตเป็นผู้ดำเนินการคุรุสภาในสำนักงานเขตและมีเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ตามที่คุรุสภากำหนดเป็นผู้ดำเนินงาน

3. บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการคุรุสภา และสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด และอำเภอต่างๆ ทั่วประเทศ

3.1 คณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด ให้หมายความถึง คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในกรมต่าง ๆ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และคณะกรรมการคุรุสภาในสำนัก

การศึกษารุทมากรกรุงเทพมหานคร และคณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในสำนักงานเลขาธิการ คุรุสภาและองค์การค้ำของคุรุสภา คณะกรรมการฯดังกล่าวมีบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตาม นโยบายของคุรุสภาภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและระเบียบคุรุสภา ดังนี้

คณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด มีบทบาทและหน้าที่หลักดังนี้

1) กำหนดนโยบายและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู การส่งเสริม สวัสดิการ สวัสดิภาพของผู้ประกอบอาชีพครูภายในจังหวัด

2) อนุมัติแผนงานและงบประมาณประจำปีของคุรุสภาจังหวัด และงบประมาณ ของอำเภอในสังกัด

3) บริหารกองทุนคุรุสภาจังหวัด

4) ประสานงานและดำเนินงานอื่น ๆ ตามที่คุรุสภามอบหมาย

3.2 สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด ให้หมายความรวมทั้งสำนักงาน คณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในกรมต่าง ๆ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการสำนักงาน คณะกรรมการคุรุสภาในสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา กรุงเทพมหานครในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และองค์การค้ำของคุรุสภาสำนักงาน คณะ กรรมการคุรุสภาจังหวัดดังกล่าวมีบทบาทหน้าที่ตามที่คุรุสภามอบหมาย และตามมติคณะกรรมการ คุรุสภาจังหวัด

สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด มีบทบาทหน้าที่หลัก ดังนี้

1) งานบริหารทั่วไป รับผิดชอบงานประชุมคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด การ บริหารกองทุนคุรุสภาจังหวัด การเลือกตั้งคณะกรรมการคุรุสภาในสังกัดสำนักงานคณะ กรรมการคุรุสภาจังหวัด จัดทำบัตรประจำตัวสมาชิก และประชาสัมพันธ์งานของคุรุสภา

2) งานนโยบาย แผนงาน และงบประมาณ จัดทำนโยบายและแผนงานของ สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด จัดทำงบประมาณประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการ คุรุสภาจังหวัดและสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอในสังกัด ตลอดจนการหารายได้สนับสนุน การดำเนินงาน

3) งาน ช.พ.ค.และ ช.พ.ส. รับสมัครสมาชิก จัดทำทะเบียนสมาชิก และการ เปลี่ยนแปลงทะเบียนสมาชิก

4) งานส่งเสริมทั่วไป ดำเนินงานส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครู สวัสดิการ และ สวัสดิภาพของผู้ประกอบอาชีพครู และการพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณครู

5) งานการเงินเกี่ยวกับการรับและจ่ายเงินค่าบำรุง ซพค. ซ.พ.ศ. เป็นต้น ตลอดจนการควบคุมเกี่ยวกับการเงินให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ คำสั่ง และมติของคณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา

6) งานการบัญชี การจัดทำบัญชี รับ-จ่าย และอื่น ๆ ตามระบบบัญชีเกี่ยวกับการเงินของคุรุสภา ตรวจสอบหลักฐานการเบิกจ่ายเงินและการควบคุมงบประมาณรายได้และรายจ่าย

7) งานพัสดุ การจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ การจัดซื้อ จัดหาซ่อมแซม และบำรุงรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์

3.3 คณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ ให้หมายความรวมถึงคณะกรรมการ คุรุสภา กิ่งอำเภอ และสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาในสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร คณะกรรมการดังกล่าวมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของคุรุสภาภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย และระเบียบคุรุสภา

คณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ มีบทบาทและหน้าที่หลัก ดังนี้

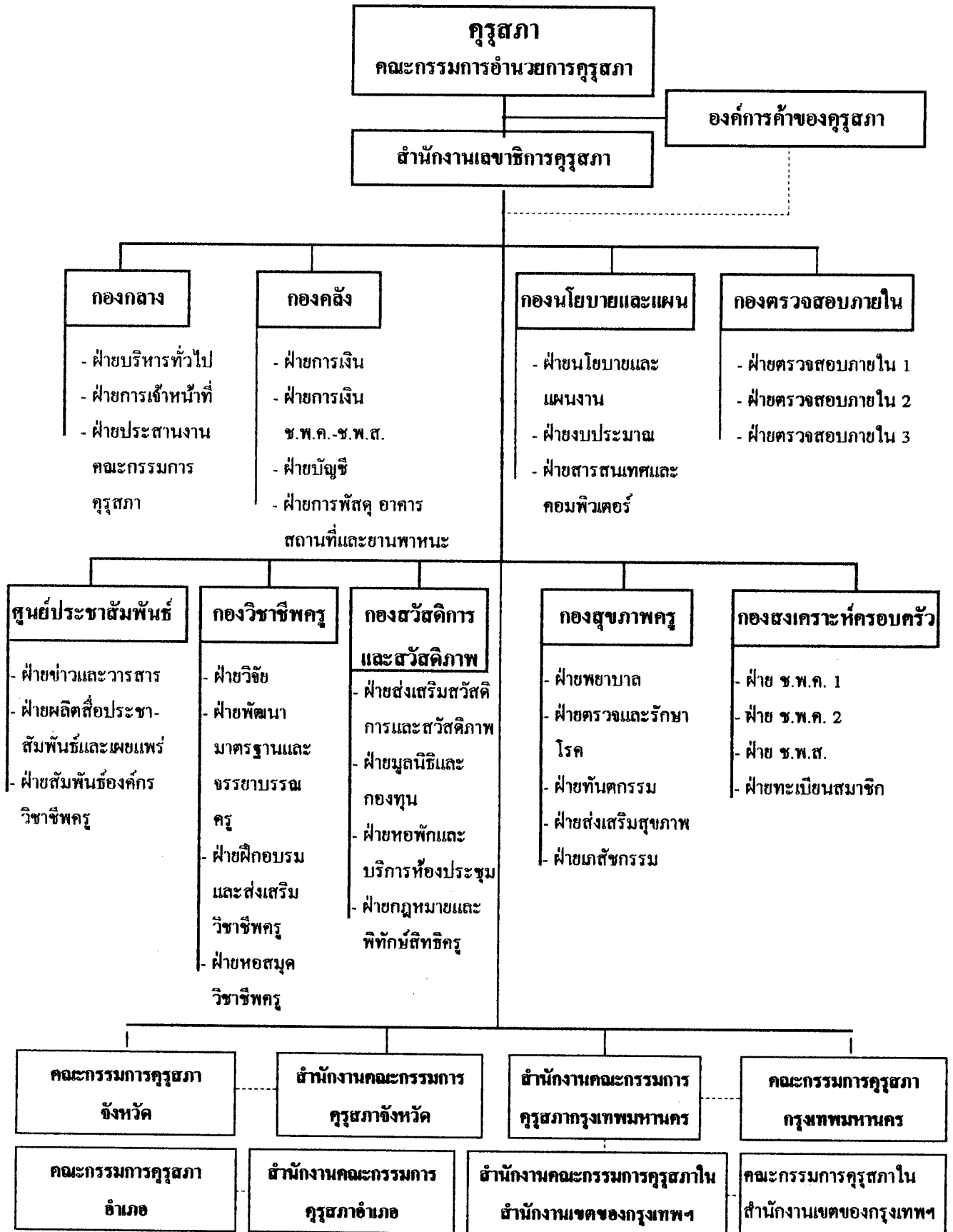
1) กำหนดนโยบายและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู การส่งเสริมสวัสดิการ สวัสดิภาพ ของผู้ประกอบการวิชาชีพครูภายในอำเภอ

2) อนุมัติแผนงานของอำเภอ และให้ความเห็นชอบงบประมาณของคุรุสภาอำเภอ ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการคุรุสภาจังหวัดอนุมัติ

3) บริหารกองทุนคุรุสภาอำเภอ

4) ประสานงานและดำเนินงานอื่น ๆ ตามที่คุรุสภามอบหมาย

3.4 สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ ให้หมายความรวมถึงสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภากิ่งอำเภอ และสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอจะมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบและการจัดแบ่งงาน เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด แต่รับผิดชอบเฉพาะงานในระดับอำเภอ



ภาพที่ 1.4 แผนภูมิแสดงการแบ่งส่วนงานของครุสภา

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการครุสภา 2539: 37

6. โครงสร้างการบริหารงานของคุรุสภา

คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภาได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานของคุรุสภา ประจำปีพุทธศักราช 2538 โดยให้คุรุสภาแบ่งส่วนงานออกเป็น 3 ส่วน ตามระเบียบคุรุสภาว่าด้วยหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ.ศ.2538 ลงวันที่ 29 มิถุนายน 2538 คือ ส่วนงานของคุรุสภาในส่วนกลาง ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ส่วนงานของคุรุสภาในส่วนจังหวัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัดให้หมายความรวมถึงสำนักงานคณะกรรมการกรุงเทพมหานครในกรมต่าง ๆ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาในสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา กรุงเทพมหานคร ในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาและองค์การค้ำของคุรุสภา และส่วนงานของคุรุสภาในส่วนอำเภอ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอให้หมายความรวมถึงสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภากิ่งอำเภอ และสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

6.1 ส่วนกลาง ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านสำนักงาน (Secretariat) ให้แก่ คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภาโดยแบ่งส่วนงาน ออกเป็น 9 กอง ดังนี้

- 1) กองกลาง
- 2) กองคลัง
- 3) กองนโยบายและแผน
- 4) กองตรวจสอบภายใน
- 5) ศูนย์ประชาสัมพันธ์
- 6) กองวิชาชีพครู
- 7) กองสวัสดิการและสวัสดิภาพ
- 8) กองสุขภาพครู
- 9) กองสงเคราะห์ครอบครัว

กองกลาง

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารธุรการทั่วไปของสำนักงาน งานสารบรรณ งานการเจ้าหน้าที่ งานประสานงานคณะกรรมการคุรุสภา และกิจกรรมพิเศษหรือกิจกรรมเฉพาะที่ได้รับมอบหมาย และงานอื่น ๆ ที่ไม่อยู่ในหน้าที่ของส่วนงานใดโดยเฉพาะ

กองกลางแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายประสานงานคณะกรรมการครูสภา

กองคลัง

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการเงิน จัดทำงบดุล งบรายได้ สูงกว่ารายจ่าย งบการเงิน ควบคุมการเบิก-จ่ายเงินงบประมาณ ตรวจสอบหลักฐานการเบิกจ่ายเกี่ยวกับเงินทุกประเภทของสำนักงาน จัดควบคุม ดูแลรักษา การใช้และการให้บริการด้านพัสดุอาคารสถานที่และยานพาหนะของสำนักงาน

กองคลัง แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการเงิน ช.พ.ค.- ช.พ.ส. ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะ

กองนโยบายและแผน

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบาย และจัดทำแผนแม่บทของครูสภาการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน และโครงการการจัดทำและบริหารงบประมาณประจำปีของสำนักงานการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศและคอมพิวเตอร์

กองนโยบายและแผน แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายนโยบายและแผนงาน ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายสารสนเทศและคอมพิวเตอร์

กองตรวจสอบภายใน

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ การตรวจสอบเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การบริหารการเงินและบัญชีการบริหารพัสดุและทรัพย์สิน การบริหารการควบคุมภายใน และการบริหารงานด้านอื่น ๆ ของครูสภาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง นโยบายและมติคณะกรรมการอำนวยการครูสภา มติและนโยบายคณะกรรมการรัฐมนตรี การประเมินผลการเสนอแนะวิธีหรือมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข ประสานงานกับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน

กองตรวจสอบภายใน แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายตรวจสอบภายใน 1 ฝ่ายตรวจสอบภายใน 2 ฝ่ายตรวจสอบภายใน 3

ศูนย์ประชาสัมพันธ์

เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากอง มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การดำเนินการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์งานของคุรุสภาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาครวมทั้งดำเนินการด้านงานวิเทศสัมพันธ์ งานสัมพันธ์องค์กรวิชาชีพครูและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ศูนย์ประชาสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายข่าวและวารสาร ฝ่ายผลิตสื่อประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ ฝ่ายสัมพันธ์องค์กรวิชาชีพครู

กองวิชาชีพครู

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย และพัฒนาระบบนโยบายกระบวนการและมาตรฐาน ในการยกระดับและควบคุมมาตรฐานวิชาชีพครู การส่งเสริมด้านวิชาการและวิชาชีพครู ส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการประกอบวิชาชีพครู การให้การบริหารทางการศึกษา การอบรม การสอดส่องดูแล ควบคุมและส่งเสริมจรรยาบรรณครู และหอสมุดวิชาชีพครู

กองวิชาชีพครู แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิจัย ฝ่ายพัฒนามาตรฐาน และจรรยาบรรณครู ฝ่ายฝึกอบรมและส่งเสริมวิชาชีพครู ฝ่ายหอสมุดวิชาชีพครู

กองสุขภาพครู

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริการ การป้องกันการรักษาโรคทั่วไปและโรคฟันแก่สมาชิกคุรุสภาและครอบครัว ตลอดจนประชาชนทั่วไป และเผยแพร่ความรู้ เพื่อส่งเสริมสุขภาพพลานามัยแก่สมาชิกคุรุสภา

กองสุขภาพครู แบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายพยาบาล ฝ่ายตรวจและรักษาโรค ฝ่ายทันตกรรม ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ ฝ่ายเภสัชกรรม

กองสงเคราะห์ครอบครัว

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงาน ช.พ.ค. - ช.พ.ส. และทะเบียนสมาชิกคุรุสภา

กองสงเคราะห์ครอบครัว แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่าย ช.พ.ค.1 ฝ่าย ช.พ.ค.2 ฝ่าย ช.พ.ส. ฝ่ายทะเบียนสมาชิกคุรุสภา

6.2 ส่วนจังหวัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด

สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด ให้หมายความรวมถึง สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในกรมต่าง ๆ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาในสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภากรุงเทพมหานครในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาและองค์การค้ำของคุรุสภา

มีหน้าที่และความรับผิดชอบการดำเนินงานของคุรุสภาเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งาน ช.พ.ค. - ช.พ.ส. งานส่งเสริมทั่วไป งานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ นโยบายแผนงาน งบประมาณ และงานอื่น ๆ ที่คุรุสภามอบหมาย แบ่งออกเป็น 7 งาน ดังนี้

- 1) งานบริหารทั่วไป
- 2) งานนโยบาย แผนงาน และงบประมาณ
- 3) งาน ช.พ.ค. - ช.พ.ส.
- 4) งานส่งเสริมทั่วไป
- 5) งานการเงิน
- 6) งานบัญชี
- 7) งานพัสดุ

6.3 ส่วนอำเภอ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ

สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ ให้หมายความรวมถึง สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา กิ่งอำเภอ และสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาในสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร

มีหน้าที่และความรับผิดชอบ และการจัดแบ่งงานเช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด แต่รับผิดชอบเฉพาะงานในระดับอำเภอ โดยมีงานหลัก 3 งาน ดังนี้

- 1) งานบริหารทั่วไป
- 2) งานส่งเสริมทั่วไป
- 3) งานการเงิน

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานครูสภา

ในปี 2520 บุญเรือน มากบุญ, ปกรณ์ สำราญทรัพย์, พูลสุข ศรีयरรงค์ และ โกวิท สุรัสวดี ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูในภาคต่าง ๆ ทั้ง 4 ภาคภูมิศาสตร์ที่มีต่อบทบาทและกิจกรรมของครูสภา พบว่า (รัชนี ยุครินทร์ 2534: 91-92)

ภาคเหนือ ครูส่วนใหญ่ไม่สนใจงานของครูสภา งานที่สนใจคือด้านวิชาการ รองลงมาคือสวัสดิการ และงานบริหารบุคคลของครูสภา ต้องการให้มีการปรับปรุงงานบริการ ทั้ง 3 ด้าน (วิชาการ สวัสดิการ งานบริหารงานบุคคล) ความคิดเห็นของครูที่มีหน้าที่ต่างกันต่อ กิจกรรมของครูสภาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนครูที่มีวุฒิต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครูส่วนใหญ่ไม่สนใจกิจกรรมของครูสภา งานที่จัดได้คือมี 12 ประเภท จาก 51 ประเภท คือ งานเกี่ยวกับองค์การช่วยเหลือเพื่อนสมาชิก (ช.พ.ค.) การอบรมเพื่อการศึกษาระหว่างปีภาคฤดูร้อน (อ.ศ.ร.) ส่วนงานที่มีข้อบกพร่องมากมี 39 ประเภท และเป็นงานเกี่ยวกับสวัสดิการ งานที่ครูสนใจมาก คือ ด้านวิชาการ รองลงมา คือ สวัสดิการ และงานบริหารงานบุคคล ส่วนครูที่มีหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และครูที่มีวุฒิต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ภาคกลาง ครูส่วนใหญ่ไม่สนใจงานของครูสภา งานที่ครูสภาจัดได้คือ คือ การอบรมเพื่อการศึกษาระหว่างปีภาคฤดูร้อน การเตรียมสอบวิชาครู การจัดพิมพ์หนังสือชุดภาษาไทย ส่วนงานด้านสวัสดิการที่ครูสภาจัดได้คือ คือ องค์การช่วยเหลือเพื่อนสมาชิก ชุมนุมคนตรี ชุมนุมละครการช่วยเหลือสมาชิกในวัยชรา การจัดตั้งมูลนิธิช่วยครูอาวุโส ในพระบรมราชูปถัมภ์ การช่วยเหลือบุตรสมาชิก ส่วนด้านบริหารงานบุคคลที่ครูสภาจัดได้คือคืองานเกี่ยวกับวินัย การใช้ปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพงานบรรจุข้าราชการที่ออกจากราชการแล้วกลับเข้ารับราชการ ครูมีหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในงานด้านสวัสดิการ ส่วนงานด้านวิชาการและงานบริหารงานบุคคล มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ครูที่มีวุฒิต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ภาคใต้ ครูส่วนใหญ่ไม่สนใจกิจกรรมของครูสภา ครูร้อยละ 4.32 ถึง 55.23 เห็นว่า งานที่ครูสภาจัดทั้ง 3 ด้าน (วิชาการ สวัสดิการ และงานบริหารงานบุคคล) มีประโยชน์น้อย งานที่ครูสภาจัดได้ดี 7 ประเภท 6 ประเภท เป็นงานด้านวิชาการ ส่วนอีกประเภทก็คือ องค์การช่วยเหลือเพื่อนสมาชิก ส่วนครูที่มีหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และครูที่มีวุฒิต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารนั้น มีผู้ทำการวิจัยไว้หลายท่าน ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง ดังต่อไปนี้

สุนีย์ จิตรเนื่อง (2526: จ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยม ศึกษา ในด้านคตินิยมที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย
2. ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านมนุษยสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย
3. ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านเทคนิคที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย
4. ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคตินิยม ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิค ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ในปีเดียวกัน มณี พึ่งโต ได้ศึกษาความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอและครู เกี่ยวกับทักษะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (มณี พึ่งโต 2526: จ)

1. ความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอและครู เกี่ยวกับทักษะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 1 พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอและครูเห็นด้วยที่ศึกษานิเทศก์ ควร มีทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านคตินิยม โดยที่ศึกษานิเทศก์อำเภอมีความคิดเห็นว่าศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีทักษะทั้ง 3 นี้ อยู่ในระดับมากที่สุด และครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอและครู เกี่ยวกับทักษะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 1 พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอ และครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่พึงประสงค์ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านคตินิยมไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

3. ความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอและครู เกี่ยวกับลำดับความสำคัญของทักษะที่ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีจากมากไปหาน้อยว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอและครูมีความคิดเห็นว่าศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด รองลงไป คือ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านคตินิยมตามลำดับ

ถวิล หนูสง ได้ศึกษาความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ปรากฏผลดังนี้ (ถวิล หนูสง 2530: จ)

1. ศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอทางด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก

2. ศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ทางด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

3. ศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอทางด้านคตินิยมอยู่ในระดับมาก

4. ความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ เกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคตินิยมไม่แตกต่างกันทางสถิติระดับนัยสำคัญ 0.05

ในปี 2532 วิรัช ธีรประยูร ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะเห็นว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ (วิรัช ธีรประยูร 2532: ก)

1. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านคตินิยม ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาในด้านคตินิยมอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ($X = 4.42$)

2. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ($X = 4.41$)

3. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านเทคนิค ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านเทคนิคอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ($X = 4.36$)

ในปี 2533 นवलศรี ตาลิน ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะการนิเทศการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของตนเอง พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประจำปี 2531 มีทักษะการนิเทศการศึกษาตามการรับรู้ของตนเองตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ (นवलศรี ตาลิน 2533: 3)

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3.60
2. ทักษะด้านเทคนิค 3.52
3. ทักษะด้านคตินิยม 3.42

ในปี 2534 ทศนีย์ เอี่ยมผ่อง ได้วิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ปรากฏผลดังนี้ (ทศนีย์ เอี่ยมผ่อง 2534: ง)

1. ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก
3. ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ด้านคตินิยมอยู่ในระดับมาก
4. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านคตินิยม แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สรุป ผลการวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ดังนี้

1. การวิจัยเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารจะประกอบด้วย ทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคตินิยม

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์และอื่นๆ อาทิเช่น ศึกษาพิเศษ ศึกษานิเทศก์ ศึกษานิเทศก์จังหวัดและอำเภอส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติหน้าที่หรือทักษะที่พึงประสงค์ทั้งด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านคตินิยมอยู่ในระดับมาก

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม คือ ผู้บริหารกับครู อาจารย์ ศึกษาพิเศษ กับครู ศึกษานิเทศก์จังหวัดกับศึกษานิเทศก์อำเภอเกี่ยวกับทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารครูสภา วิธีดำเนินการค้นคว้า แบ่งเป็น 5 ตอน คือ

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือ และตรวจสอบเครื่องมือ
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภาในปี พ.ศ. 2539 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการครูสภาจังหวัด ผู้อำนวยการครูสภาอำเภอ เจ้าหน้าที่ในสำนักงานเลขาธิการครูสภาที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ รวมจำนวน 1,240 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภาปี พ.ศ. 2539 ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภา ระดับผู้อำนวยการครูสภา ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (ระดับจังหวัด) รวมจำนวน 95 คน สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภาระดับผู้อำนวยการครูสภาอำเภอ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ได้เลือกมาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) มีตำแหน่งเป็นชั้น (Strata) และลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit) ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) (ประคอง วรรณสูตร 2538: 8-9) โดยสุ่มแต่ละตำแหน่งคิดเป็นร้อยละ 50 ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับต้น จำนวน 473 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จำนวน 100 คน ปรากฏว่าได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภา รวมจำนวนทั้งสิ้น 668 คน (ดังรายละเอียดในตาราง 3.1)

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ชื่อ	ตำแหน่ง	กลุ่มประชากร รวมจำนวน (คน)	กลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวน (คน)
1.	กลุ่มผู้บริหาร		
	1.1 ผู้บริหารระดับกลาง	95	95
	1.2 ผู้บริหารระดับต้น	945	473
2.	กลุ่มผู้ปฏิบัติการ		
	2.1 ระดับ 4-5	130	65
	2.2 ระดับ 1-3	70	35
	รวม	1,240	668

การสร้างเครื่องมือ

- ศึกษา เรื่องทักษะของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย ทักษะ 3 ทักษะ คือทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์และทักษะเชิงมโนคติ และศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากตำราเอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- สร้างแบบสอบถาม เพื่อตามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารในทักษะการบริหารทั้ง 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะเชิงมโนคติ
- นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจแก้ไข เมื่อแก้ไขเรียบร้อยแล้วได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา และความชัดเจนของภาษาที่ใช้
- นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลอง กับกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการของ คุรุสภาซึ่งมีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามใช้สูตร The Coefficient of Alpha ของครอนบาช (Cronbach) (ประคอง กรมธรรม 2538: 47) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารเท่ากับ 0.981 และความต้องการในการพัฒนาทักษะเท่ากับ 0.992 แบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงเหมาะสำหรับนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ ผู้วิจัยจึงนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสอบถามทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหาร โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารในทักษะการบริหาร 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะเชิงมโนคติ มีจำนวน 76 ข้อ โดยใช้แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับคะแนน คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดค่าดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ข้อมูลที่ได้จากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภา กลุ่มผู้อำนวยการครูสภาจังหวัด และอำเภอ กลุ่มนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยเลขาธิการครูสภา (นายปรีดา บุญเพลิง) ได้แนะนำตัวผู้ทำการวิจัยและขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการครูสภาจังหวัด และผู้อำนวยการครูสภาอำเภอ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างให้ตอบแบบสอบถาม แล้วส่งคืนมายังผู้ทำการวิจัย ภายใน 30 วัน

2. ข้อมูลที่ได้จากเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการครูสภา กลุ่มนี้ผู้วิจัยนี้ได้มอบแบบสอบถามด้วยตนเอง และให้ส่งแบบสอบถามที่ผู้วิจัยเอง

รวมจำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภาในส่วนกลางและส่วนภูมิภาครวมจำนวน 668 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 617 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.37

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. แบบสอบถามที่ส่งไปเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดจำนวน 668 ฉบับ เป็นกลุ่มผู้บริหารจำนวน 568 ฉบับ กลุ่มผู้ปฏิบัติการจำนวน 100 ฉบับ ได้แบบสอบถามกลับมาจำนวน 617 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.37 แยกเป็นกลุ่มผู้บริหารจำนวน 517 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.02 และกลุ่มผู้ปฏิบัติการจำนวน 100 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ปรากฏว่าแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ทุกฉบับ แล้วนำแบบสอบถามแยกออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มผู้บริหารระดับต้น กลุ่มผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 กลุ่มผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3

3. นำแบบสอบถามตอนที่ 2 มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์โดยวิธีใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน คือ

3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารในทักษะบริหารทั้ง 3 ทักษะ โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้านเป็นรายข้อแล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์คะแนนที่กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยต้องการใช้เกณฑ์ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

3.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารระหว่างกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าสถิติที (t-test) และค่าสถิติ F (F-test)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลความหมาย ดังนี้

MEAN แทน ค่าเฉลี่ย

N แทน จำนวนคนในกลุ่มประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-test

F แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-test

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. กลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร
4. เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร

ตอนที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่ง

ชื่อ ตำแหน่ง	จำนวนที่ส่ง	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
1. กลุ่มผู้บริหาร			
1.1 ผู้บริหารระดับกลาง	95	92	96.84
1.2 ผู้บริหารระดับต้น	473	425	89.85
2. กลุ่มผู้ปฏิบัติการ			
2.1 ระดับ 4-5	65	65	100
2.2 ระดับ 1-3	35	35	100
รวม	668	617	92.37

ตารางที่ 4.1 แสดงถึงตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการจัดส่งแบบสอบถามไปให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภา จำนวน 668 คน เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 95 คน ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 473 คน ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 จำนวน 65 คน ผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 จำนวน 35 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 616 คน โดยภาพรวมที่ได้รับกลับคืนมา คิดเป็นร้อยละ 92.37 เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 96.84 ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 425 คน คิดเป็นร้อยละ 89.85 ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.18	0.51
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.19	0.58
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.21	0.53
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.15	0.53
2. ทักษะเชิงมนุษย	4.18	0.57
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.23	0.60
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	4.01	0.70
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.27	0.58
3. ทักษะเชิงมนมติ	3.93	0.66
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.90	0.71
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.97	0.67
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.97	0.71
รวมเฉลี่ย	4.10	0.49

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 4.10 จัดอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาแต่ละทักษะแล้ว พบว่า ทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษยมีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.18) ส่วนทักษะเชิงมนมติมีความจำเป็นในอันดับน้อยกว่า (ค่าเฉลี่ย 3.93) ถ้าพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า องค์ประกอบด้านการใช้หลักธรรมมีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.27) รองลงมา คือ การจูงใจและบำรุงขวัญ (ค่าเฉลี่ย 4.23) กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (ค่าเฉลี่ย 4.21) การวางแผน (ค่าเฉลี่ย 4.19) และท้ายสุด คือ การเป็นผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.90)

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะ
ของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.03	0.56
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.00	0.63
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.06	0.59
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.03	0.56
2. ทักษะเชิงมนุษย	4.02	0.60
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.11	0.62
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	3.92	0.67
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.00	0.71
3. ทักษะเชิงมโนคติ	3.78	0.72
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.81	0.73
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.75	0.77
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.76	0.80
รวมเฉลี่ย	3.94	0.55

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารมีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 3.94 จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะแล้ว พบว่า ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.03) รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย (ค่าเฉลี่ย 4.02) และอันดับสุดท้ายคือ ทักษะเชิงมโนคติ (ค่าเฉลี่ย 3.78) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่าต้องการให้พัฒนาองค์ประกอบทุกด้านในระดับมาก โดยให้พัฒนาองค์ประกอบด้านการจูงใจและบำรุงขวัญเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.11) รองลงมา คือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (ค่าเฉลี่ย 4.06) การจัดการ (ค่าเฉลี่ย 4.03) การวางแผน (ค่าเฉลี่ย 4.00) การใช้หลักธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.00) และท้ายสุด คือ การตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 3.75)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.18	0.53
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.18	0.60
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.20	0.54
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.16	0.55
2. ทักษะเชิงมนุษย	4.23	0.58
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.28	0.61
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	4.11	0.68
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.27	0.61
3. ทักษะเชิงมนมคติ	3.98	0.69
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.97	0.73
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.99	0.70
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.99	0.75
รวมเฉลี่ย	4.13	0.51

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 4.13 จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาถึงทักษะแต่ละทักษะแล้วพบว่า ทักษะเชิงมนุษยมีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.23) รองลงมา คือ ทักษะเชิงเทคนิค (ค่าเฉลี่ย 4.18) และอันดับท้าย คือ ทักษะเชิงมนมคติ (ค่าเฉลี่ย 3.98) สำหรับองค์ประกอบแต่ละด้านที่มีความจำเป็นมากที่สุด คือ การจูงใจและบำรุงขวัญ (ค่าเฉลี่ย 4.28) รองลงมา คือ การใช้หลักธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.27) การวางแผน (ค่าเฉลี่ย 4.18) การจัดการ (ค่าเฉลี่ย 4.16) การตัดสินใจ (3.99) และท้ายสุด คือ ด้านการเป็นผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.97)

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.16	0.40
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.20	0.45
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.26	0.48
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.07	0.38
2. ทักษะเชิงมนุษย	3.91	0.39
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	3.96	0.44
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	3.46	0.52
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.32	0.40
3. ทักษะเชิงมนโอมติ	3.68	0.40
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.50	0.48
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.88	0.49
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.87	0.45
รวมเฉลี่ย	3.91	0.32

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 3.91 จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาถึงทักษะแต่ละทักษะแล้ว พบว่า ทักษะเชิงเทคนิคมีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.16) รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย (ค่าเฉลี่ย 3.91) และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมนโอมติ (ค่าเฉลี่ย 3.68) สำหรับองค์ประกอบแต่ละด้านที่มีความจำเป็นอันดับแรกคือ การใช้หลักธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.32) รองลงมา คือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (ค่าเฉลี่ย 4.26) การวางแผน (ค่าเฉลี่ย 4.20) การจัดการ (ค่าเฉลี่ย 4.07) การจูงใจและบำรุงขวัญ (ค่าเฉลี่ย 3.96) การตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 3.88) การขจัดความขัดแย้ง (ค่าเฉลี่ย 3.87) การเป็นผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.50) และท้ายสุด คือ การประสานงาน (ค่าเฉลี่ย 3.46)

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของ
ผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.32	0.45
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.33	0.52
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.31	0.51
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.30	0.45
2. ทักษะเชิงมนุษย	4.16	0.62
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.19	0.64
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	4.06	0.73
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.23	0.66
3. ทักษะเชิงมโนคติ	4.09	0.68
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	4.10	0.71
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	4.09	0.71
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	4.10	0.73
รวมเฉลี่ย	4.21	0.51

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 4.21 จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะ พบว่า ทักษะเชิงเทคนิคมีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.32) รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย (ค่าเฉลี่ย 4.16) และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ (ค่าเฉลี่ย 4.09) หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า องค์ประกอบทุกด้านมีความจำเป็นระดับมาก โดยมีองค์ประกอบด้านการวางแผนเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.33) รองลงมา คือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (ค่าเฉลี่ย 4.31) การจัดการ (ค่าเฉลี่ย 4.30) การใช้หลักธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.23) การจูงใจและบำรุงขวัญ (ค่าเฉลี่ย 4.19) และท้ายสุด คือ การตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 4.09)

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	3.55	0.37
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.48	0.44
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	3.68	0.35
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	3.52	0.37
2. ทักษะเชิงมนุษย	4.52	0.18
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.68	0.23
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	4.36	0.23
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.45	0.24
3. ทักษะเชิงมโนคติ	3.46	0.49
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.42	0.53
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.57	0.44
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.45	0.53
รวมเฉลี่ย	3.80	0.28

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 3.80 จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาถึงแต่ละทักษะแล้ว พบว่า ทักษะเชิงมนุษยมีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.52) รองลงมา คือ ทักษะเชิงเทคนิค (ค่าเฉลี่ย 3.55) และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ (ค่าเฉลี่ย 3.46) สำหรับองค์ประกอบแต่ละด้านที่มีความจำเป็นอันดับแรก คือ การจูงใจและบำรุงขวัญ (ค่าเฉลี่ย 4.68) รองลงมา คือ การใช้หลักธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.45) การประสานงาน (ค่าเฉลี่ย 4.36) กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.68) การตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 3.57) และท้ายสุด คือ การเป็นผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.42)

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.25	0.33
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.31	0.38
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.36	0.42
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.12	0.35
2. ทักษะเชิงมนุษย	3.95	0.41
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.01	0.47
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	3.53	0.55
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักกรรม	4.31	0.44
3. ทักษะเชิงมโนคติ	3.65	0.42
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.51	0.50
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.82	0.46
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.83	0.45
รวมเฉลี่ย	3.95	0.30

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 3.95 จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาถึงทักษะแต่ละทักษะแล้ว พบว่า ทักษะเชิงเทคนิคมีความจำเป็นมากอยู่ในอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.25) รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย (ค่าเฉลี่ย 3.95) และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ (ค่าเฉลี่ย 3.65) สำหรับองค์ประกอบแต่ละด้านที่มีความจำเป็นมากที่สุด คือ กระบวนการและการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (ค่าเฉลี่ย 4.36) รองลงมา คือ การใช้หลักกรรมและทักษะด้านการวางแผน (ค่าเฉลี่ย 4.31) การจัดการ (ค่าเฉลี่ย 4.12) การจูงใจและบำรุงขวัญ (ค่าเฉลี่ย 4.01) และท้ายสุด คือ การเป็นผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.51)

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติกรระดับ 1-3 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของ
ผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.00	0.46
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.00	0.50
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.08	0.54
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	3.98	0.42
2. ทักษะเชิงมนุษย	3.84	0.34
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	3.85	0.36
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	3.33	0.43
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.33	0.34
3. ทักษะเชิงมนมติ	3.73	0.36
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.50	0.42
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	4.00	0.53
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.94	0.44
รวมเฉลี่ย	3.82	0.34

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติกรระดับ 1-3 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 3.82 จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาถึงทักษะแต่ละทักษะแล้ว พบว่า ทักษะเชิงเทคนิคมีความจำเป็นมากในอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.00) รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย (ค่าเฉลี่ย 3.84) และท้ายสุด คือ ทักษะเชิงมนมติ (ค่าเฉลี่ย 3.73) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละ พบว่า ด้านที่มีความจำเป็นอันดับแรก คือ การใช้หลักธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.33) รองลงมา คือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (ค่าเฉลี่ย 4.08) การวางแผนและการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 4.00) การจัดการ (ค่าเฉลี่ย 3.98) องค์ประกอบที่มีความจำเป็นน้อยที่สุด คือการเป็นผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.50)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.05	0.59
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.03	0.67
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.06	0.61
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.06	0.59
2. ทักษะเชิงมนุษย์	4.09	0.61
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.18	0.62
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	4.03	0.66
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.03	0.75
3. ทักษะเชิงมโนคติ	3.85	0.75
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.90	0.75
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.79	0.81
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.80	0.84
รวมเฉลี่ย	3.99	0.57

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 3.99 จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาถึงทักษะแต่ละทักษะแล้ว พบว่าทักษะที่ความต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรกคือ ทักษะเชิงมนุษย์ (ค่าเฉลี่ย 4.09) รองลงมา คือ ทักษะเชิงเทคนิค (ค่าเฉลี่ย 4.05) และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ (ค่าเฉลี่ย 3.85) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านพบว่า การจูงใจและบำรุงขวัญต้องการพัฒนาอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.18) รองลงมา คือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย และการจัดการ (ค่าเฉลี่ย 4.06) การประสานงาน (ค่าเฉลี่ย 4.03) การใช้หลักธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.03) การวางแผน (ค่าเฉลี่ย 4.03) การเป็นผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.90) การขจัดความขัดแย้ง (ค่าเฉลี่ย 3.80) และท้ายสุด คือ การตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 3.79)

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	3.92	0.33
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	3.87	0.39
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.05	4.45
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	3.88	0.30
2. ทักษะเชิงมนุษย	3.65	0.36
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	3.75	0.43
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	3.36	0.42
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	3.83	0.44
3. ทักษะเชิงมนมติ	3.44	0.39
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.61	0.42
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.54	0.50
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.56	0.51
รวมเฉลี่ย	3.67	0.28

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 3.67 จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะ พบว่า ต้องการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 3.92) รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย (ค่าเฉลี่ย 3.65) และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมนมติ (ค่าเฉลี่ย 3.44) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ต้องการพัฒนาระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมายเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.05) รองลงมา คือ การจัดการ (ค่าเฉลี่ย 3.88) การวางแผน (ค่าเฉลี่ย 3.87) การใช้หลักธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.83) การจูงใจและบำรุงขวัญ (ค่าเฉลี่ย 3.75) การเป็นผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.61) การขจัดความขัดแย้ง (ค่าเฉลี่ย 3.56) การตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 3.54) และท้ายสุด คือ การประสานงาน (ค่าเฉลี่ย 3.36)

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.20	0.50
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.20	0.57
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย	4.20	0.55
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.20	0.52
2. ทักษะเชิงมนุษย	4.05	0.65
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.12	0.66
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	4.01	0.70
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	3.99	0.80
3. ทักษะเชิงโมมติ	3.97	0.73
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	4.03	0.72
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.92	0.80
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.92	0.85
รวมเฉลี่ย	4.08	0.57

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 4.08 จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาถึงทักษะแต่ละด้านแล้ว พบว่า ต้องการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.20) รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย (ค่าเฉลี่ย 4.05) และท้ายสุด คือ ทักษะเชิงโมมติ (ค่าเฉลี่ย 3.97) สำหรับองค์ประกอบแต่ละด้านมีความต้องการในการพัฒนาอันดับแรกคือ ด้านการวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย และการจัดการ (ค่าเฉลี่ย 4.20) รองลงมา คือ การจูงใจและบำรุงขวัญ (ค่าเฉลี่ย 4.12) การเป็นผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 4.03) และท้ายสุด คือ การตัดสินใจ และทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง (ค่าเฉลี่ย 3.92)

ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้น เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.20	0.50
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.20	0.57
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย	4.20	0.55
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.20	0.52
2. ทักษะเชิงมนุษย	4.28	0.31
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.45	0.32
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	4.13	0.42
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.20	0.36
3. ทักษะเชิงมโนคติ	3.27	0.53
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.31	0.54
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.21	0.53
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.22	0.55
รวมเฉลี่ย	3.58	0.34

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 3.58 จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทักษะแต่ละด้านแล้ว พบว่า ทักษะที่ต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก คือ ทักษะเชิงมนุษย (ค่าเฉลี่ย 4.28) รองลงมา คือ ทักษะเชิงเทคนิค (ค่าเฉลี่ย 4.20) และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ (ค่าเฉลี่ย 3.27) สำหรับองค์ประกอบแต่ละด้านที่ต้องการพัฒนาเป็นอันดับแรก คือ ด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ (ค่าเฉลี่ย 4.45) รองลงมา คือ การวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย และการจัดการ (ค่าเฉลี่ย 4.20) การประสานงาน (ค่าเฉลี่ย 4.13) และท้ายสุด คือ การตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 3.21)

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะ
ของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	3.97	0.28
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	3.97	0.34
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.12	0.38
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	3.89	0.30
2. ทักษะเชิงมนุษย	3.68	0.41
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	3.81	0.45
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	3.43	0.47
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	3.77	0.51
3. ทักษะเชิงมโนคติ	3.44	0.45
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.39	0.48
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.50	0.51
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.54	0.55
รวมเฉลี่ย	3.69	0.29

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 3.69 จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาถึงทักษะแต่ละทักษะแล้ว พบว่า ทักษะที่ต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก คือ ทักษะเชิงเทคนิค (ค่าเฉลี่ย 3.97) รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย (ค่าเฉลี่ย 3.68) และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ (ค่าเฉลี่ย 3.44) สำหรับองค์ประกอบแต่ละด้านที่ต้องการในการพัฒนาเป็นอันดับแรก คือ ด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (ค่าเฉลี่ย 4.12) รองลงมา คือ การวางแผน (ค่าเฉลี่ย 3.97) การจัดการ (ค่าเฉลี่ย 3.89) การจูงใจและบำรุงขวัญ (ค่าเฉลี่ย 3.81) การใช้หลักธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.77) และท้ายสุด คือ การเป็นผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.39)

ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	MEAN	S.D.
1. ทักษะเชิงเทคนิค	3.82	0.39
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	3.69	0.42
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	3.93	0.53
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	3.85	0.31
2. ทักษะเชิงมนุษย์	3.60	0.22
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	3.63	0.35
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	3.23	0.27
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	3.94	0.23
3. ทักษะเชิงมโนคติ	3.45	0.26
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.30	0.27
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.60	0.49
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.60	0.43
รวมเฉลี่ย	3.63	0.27

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเฉลี่ยรวม 3.63 จัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาถึงทักษะแต่ละด้านแล้ว พบว่า ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ต้องการพัฒนาเป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ย 3.82) รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย์ (ค่าเฉลี่ย 3.60) และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ (ค่าเฉลี่ย 3.45) สำหรับองค์ประกอบแต่ละด้านที่ต้องการในการพัฒนาอันดับแรก คือ การใช้หลักธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.94) รองลงมา คือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.93) การจัดการ (ค่าเฉลี่ย 3.85) การวางแผน (ค่าเฉลี่ย 3.69) การจูงใจและบำรุงขวัญ (ค่าเฉลี่ย 3.63) และท้ายสุด คือ การเป็นผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.30)

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	ผู้บริหาร N = 517		ผู้ปฏิบัติการ N = 100		ค่า t
	MEAN	S.D.	MEAN	S.D.	
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.18	0.53	4.16	0.40	0.37
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.18	0.60	4.20	0.45	0.30
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.20	0.54	4.26	0.48	-1.10
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.16	0.55	4.07	0.38	1.95
2. ทักษะเชิงมนุษย	4.23	0.58	3.91	0.39	6.66*
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.28	0.61	3.96	0.44	6.22*
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	4.11	0.68	3.46	0.52	10.88*
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.27	0.61	4.32	0.40	-1.04
3. ทักษะเชิงมโนคติ	3.98	0.69	3.68	0.40	5.97*
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.97	0.73	3.50	0.48	8.17*
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.99	0.70	3.88	0.49	1.97*
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.99	0.75	3.87	0.45	2.06*
รวมเฉลี่ย	4.13	0.51	3.91	0.32	5.51*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะเชิงมโนคติ และองค์ประกอบด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ การประสานงาน การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ และการจัดความขัดแย้งโดยผู้บริหาร เห็นว่า ทักษะและองค์ประกอบดังกล่าวนี้มีความจำเป็นมากกว่าผู้ปฏิบัติการ ส่วนทักษะและองค์ประกอบที่ เห็นว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ทักษะเชิงเทคนิค และองค์ประกอบด้านการวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย ส่วนผู้ปฏิบัติการ เห็นว่า องค์ประกอบที่จำเป็นมากกว่าผู้บริหาร คือ การใช้หลักธรรม กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย และการวางแผน แต่ทั้งสองกลุ่ม เห็นว่า ทักษะทุกด้านมีความจำเป็นในระดับมาก

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต้น
เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	ผู้บริหารระดับกลาง		ผู้บริหารระดับต้น		ค่า t
	N = 92		N = 425		
	MEAN	S.D.	MEAN	S.D.	
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.32	0.45	3.55	0.37	17.30*
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.33	0.52	3.48	0.44	14.47*
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.31	0.51	3.68	0.35	14.44*
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.30	0.48	3.52	0.39	16.45*
2. ทักษะเชิงมนุษย์	4.16	0.62	4.52	0.18	-9.86*
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.19	0.64	4.68	0.23	-12.39*
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	4.06	0.73	4.36	0.23	-7.14*
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.23	0.66	4.45	0.24	-5.48*
3. ทักษะเชิงมโนคติ	4.09	0.68	3.46	0.49	10.37*
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	4.10	0.71	3.42	0.53	10.47*
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	4.09	0.71	3.57	0.44	8.89*
3.3 ทักษะด้านการจัดความขัดแย้ง	4.10	0.73	3.45	0.53	9.89*
รวมเฉลี่ย	4.21	0.52	3.80	0.28	10.46*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นมีความเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกทักษะและทุกองค์ประกอบโดยผู้บริหารระดับกลาง เห็นว่า ทักษะและองค์ประกอบที่จำเป็นมากกว่าผู้บริหารระดับต้น คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนมติ และองค์ประกอบด้านการวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย การจัดการ การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้ง ส่วนทักษะและองค์ประกอบที่ผู้บริหารระดับต้น เห็นว่า จำเป็นมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง คือ ทักษะเชิงมนุษย และองค์ประกอบด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ การประสานงาน และการใช้หลักกรรม แต่ทั้งสองกลุ่ม เห็นว่า ทักษะทุกด้านมีความจำเป็นในระดับมาก

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 กับผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3
เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	ผู้ปฏิบัติการ ระดับ 4-5 N = 65		ผู้ปฏิบัติการ ระดับ 1-3 N = 35		ค่า t
	MEAN	S.D.	MEAN	S.D.	
	1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.25	0.33	4.00	
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.31	0.38	4.00	0.50	3.42*
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.36	0.42	4.08	0.54	2.72*
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.12	0.35	3.98	0.42	1.83
2. ทักษะเชิงมนุษย	3.95	0.42	3.84	0.34	1.32
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.01	0.47	3.85	0.36	1.71
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	3.53	0.55	3.33	0.43	1.84
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.31	0.44	4.33	0.33	-0.24
3. ทักษะเชิงมนมติ	3.65	0.42	3.73	0.36	-0.86
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.51	0.50	3.50	0.42	0.05
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.82	0.46	4.00	0.53	-1.76
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.83	0.45	3.94	0.44	-1.17
รวมเฉลี่ย	3.95	0.30	3.82	0.34	1.82

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 และผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะเชิงมโนคติ และองค์ประกอบด้านการจัดการ การจูงใจและบำรุงขวัญ การประสานงาน การใช้หลักกรรม การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้ง ส่วนทักษะและองค์ประกอบที่เห็นว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ทักษะเชิงเทคนิค และองค์ประกอบด้านการวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย โดยผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 เห็นว่า ทักษะและองค์ประกอบดังกล่าวนี้จำเป็นมากกว่าผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 ส่วนผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 เห็นว่า ทักษะเชิงมโนคติและองค์ประกอบการใช้หลักกรรม การตัดสินใจ การขจัดความขัดแย้ง จำเป็นมากกว่าผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 แต่ทั้งสองกลุ่ม เห็นว่า ทักษะทุกด้านมีความจำเป็นในระดับมาก

ตอนที่ 6 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	ผู้บริหาร N = 517		ผู้ปฏิบัติการ N = 100		ค่า t
	MEAN	S.D.	MEAN	S.D.	
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.05	0.59	3.92	0.33	3.05*
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.03	0.67	3.87	0.39	3.25*
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.06	0.61	4.05	4.45	0.20
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.06	0.59	3.88	0.30	4.45*
2. ทักษะเชิงมนุษย	4.09	0.61	3.65	0.36	9.60*
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.18	0.62	3.75	0.43	8.37*
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	4.03	0.66	3.36	0.42	13.00*
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.03	0.75	3.83	0.44	3.64*
3. ทักษะเชิงมโนคติ	3.85	0.75	3.44	0.39	7.85*
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.90	0.75	3.61	0.42	10.06*
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.79	0.81	3.54	0.50	4.14*
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.80	0.84	3.56	0.51	3.74*
รวมเฉลี่ย	3.99	0.57	3.67	0.28	8.13*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกทักษะและทุกองค์ประกอบ ยกเว้น เรื่องกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย สำหรับกลุ่มผู้บริหาร เห็นว่า ทุกทักษะและทุกองค์ประกอบต้องการให้พัฒนามากกว่าผู้ปฏิบัติการ แต่ทั้งสองกลุ่ม เห็นว่า ทักษะทุกด้านมีความต้องการพัฒนาในระดับมาก

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต้นเกี่ยวกับ
ความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	ผู้บริหารระดับกลาง		ผู้บริหารระดับต้น		ค่า t
	N = 92		N = 425		
	MEAN	S.D.	MEAN	S.D.	
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.20	0.50	3.34	0.42	15.23*
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.20	0.60	3.24	0.51	15.97*
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.20	0.55	3.41	0.43	15.05*
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.20	0.52	3.39	0.44	15.53*
2. ทักษะเชิงมนุษย	4.05	0.66	4.28	0.31	-5.00*
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.12	0.66	4.45	0.32	-7.23*
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	4.01	0.70	4.13	0.43	-2.18*
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักสูตร	3.99	0.80	4.20	0.36	-3.72*
3. ทักษะเชิงมโนคติ	3.98	0.73	3.27	0.53	10.73*
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	4.03	0.72	3.31	0.55	10.69*
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.92	0.80	3.21	0.53	10.37*
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.92	0.85	3.22	0.55	9.89*
รวมเฉลี่ย	4.08	0.57	3.58	0.34	10.99*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกทักษะและทุกองค์ประกอบ แต่ผู้บริหารระดับกลาง เห็นว่า ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนมติ และองค์ประกอบด้านการวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย การจัดการ การเป็นผู้นำ การตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้งต้องการพัฒนามากกว่าผู้บริหารระดับต้น ส่วนผู้บริหารระดับต้น เห็นว่า ทักษะเชิงมนุษย์ และองค์ประกอบด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ การประสานงาน การใช้หลักธรรม ต้องการพัฒนามากกว่าผู้บริหารระดับกลาง แต่ทั้งสองกลุ่ม เห็นว่า ทักษะทุกด้านมีความต้องการพัฒนาในระดับมาก

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 กับผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3
เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	ผู้ปฏิบัติการ ระดับ 4-5		ผู้ปฏิบัติการ ระดับ 1-3		ค่า t
	N = 65		N = 35		
	MEAN	S.D.	MEAN	S.D.	
1. ทักษะเชิงเทคนิค	3.97	0.28	3.82	0.39	1.96*
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	3.97	0.34	3.69	0.42	3.61*
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.12	0.38	3.93	0.53	1.82*
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	3.89	0.30	3.85	0.31	0.69
2. ทักษะเชิงมนุษย	3.68	0.41	3.60	0.22	1.22
2.1 ทักษะด้านการรังใจและบำรุงขวัญ	3.81	0.45	3.63	0.35	2.02*
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	3.43	0.47	3.23	0.27	2.71*
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	3.77	0.51	3.94	0.23	-2.23*
3. ทักษะเชิงมนมคติ	3.44	0.45	3.45	0.26	-0.04
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.93	0.48	3.30	0.27	1.21
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.50	0.51	3.60	0.49	-1.02
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.54	0.55	3.60	0.43	-0.58
รวมเฉลี่ย	3.69	0.29	3.63	0.27	0.97

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 และผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทักษะเชิงมนุษย ทักษะเชิงโนมติ และองค์ประกอบด้านการจัดการ การเป็นผู้นำ การตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้ง ส่วนทักษะและองค์ประกอบที่เห็นว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ทักษะเชิงเทคนิค และองค์ประกอบด้านการวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย การจูงใจและบำรุงขวัญ การประสานงาน และการใช้หลักสูตร โดยผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 เห็นว่า ทักษะและองค์ประกอบดังกล่าว ยกเว้นการใช้หลักสูตรมีความต้องการพัฒนามากกว่าผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 ส่วนผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 เห็นว่า ทักษะเชิงโนมติและองค์ประกอบด้านการใช้หลักสูตร การตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้ง ต้องการพัฒนามากกว่าผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 แต่ทั้งสองกลุ่ม เห็นว่า ทักษะทุกด้านมีความจำเป็นในระดับมาก

ตอนที่ 7 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นและความต้องการในการพัฒนาทักษะ
ของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.22 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางเปรียบเทียบระหว่างทักษะที่จำเป็น
ในการบริหารกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	ทักษะที่จำเป็น		ความต้องการในการพัฒนา		ค่า t
	N = 92		N = 92		
	MEAN	S.D.	MEAN	S.D.	
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.32	0.46	4.20	0.50	5.27*
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.34	0.52	4.20	0.57	5.54*
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.31	0.51	4.20	0.55	4.44*
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.30	0.48	4.20	0.52	4.62*
2. ทักษะเชิงมนุษย์	4.16	0.62	4.05	0.66	5.07*
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.19	0.64	4.12	0.66	3.40*
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	4.06	0.73	4.01	0.70	2.25*
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.23	0.66	3.99	0.80	7.01*
3. ทักษะเชิงมโนคติ	4.09	0.68	3.97	0.73	5.04*
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	4.09	0.71	4.02	0.72	3.01*
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	4.08	0.71	3.91	0.80	6.01*
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	4.10	0.74	3.92	0.85	5.89*
รวมเฉลี่ย	4.20	0.52	4.08	0.57	5.55*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกทักษะและทุกองค์ประกอบ สำหรับผู้บริหารกลุ่มนี้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นมากกว่าความต้องการในการพัฒนาทุกทักษะและทุกองค์ประกอบ

ตารางที่ 4.23 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นเปรียบเทียบระหว่างทักษะที่จำเป็น
ในการบริหารกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	ทักษะที่จำเป็น		ความต้องการในการพัฒนา		ค่า t
	N = 425		N = 425		
	MEAN	S.D.	MEAN	S.D.	
1. ทักษะเชิงเทคนิค	3.55	0.37	3.34	0.42	9.72*
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	3.48	0.44	3.24	0.51	8.53*
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	3.68	0.35	3.41	0.43	10.00*
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	3.52	0.39	3.39	0.44	6.52*
2. ทักษะเชิงมนุษย	4.52	0.18	4.28	0.31	9.58*
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.68	0.23	4.45	0.32	8.46*
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	4.36	0.23	4.13	0.43	7.22*
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.45	0.24	4.20	0.36	7.02*
3. ทักษะเชิงมนมติ	3.46	0.49	3.27	0.53	9.92*
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.42	0.53	3.31	0.55	4.78*
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.57	0.44	3.21	0.53	16.65*
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.45	0.53	3.22	0.55	8.67*
รวมเฉลี่ย	3.80	0.28	3.58	0.34	11.57*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกทักษะและทุกองค์ประกอบ สำหรับผู้บริหารกลุ่มนี้ให้
ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นมากกว่าความต้องการในการพัฒนาทุกทักษะและทุก
องค์ประกอบ

ตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 เปรียบเทียบระหว่างทักษะที่จำเป็น
ในการบริหารกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	ทักษะที่จำเป็น		ความต้องการในการพัฒนา		ค่า t
	N = 65		N = 65		
	MEAN	S.D.	MEAN	S.D.	
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.24	0.32	3.97	0.28	6.85*
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.30	0.38	3.89	0.34	9.11*
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.38	0.37	4.12	0.38	5.44*
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	4.12	0.35	3.89	0.30	5.93*
2. ทักษะเชิงมนุษย	3.95	0.42	3.68	0.41	6.84*
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	4.01	0.47	3.81	0.45	5.27*
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	3.53	0.55	3.43	0.47	2.75*
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.31	0.44	3.77	0.51	7.39*
3. ทักษะเชิงมนมคติ	3.65	0.42	3.44	0.45	5.69*
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.51	0.50	3.39	0.48	2.99*
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	3.82	0.46	3.50	0.51	6.49*
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.83	0.45	3.54	0.55	4.75*
รวมเฉลี่ย	3.94	0.28	3.69	0.29	7.03*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติกรระดับ 4-5 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกทักษะและทุกองค์ประกอบ สำหรับผู้ปฏิบัติกรกลุ่มนี้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นมากกว่าความต้องการในการพัฒนาทุกทักษะและทุกองค์ประกอบ

ตารางที่ 4.25 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 เปรียบเทียบระหว่างทักษะที่จำเป็น
ในการบริหารกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	ทักษะที่จำเป็น		ความต้องการในการพัฒนา		ค่า t
	N = 35		N = 35		
	MEAN	S.D.	MEAN	S.D.	
1. ทักษะเชิงเทคนิค	4.00	0.46	3.82	0.39	6.79*
1.1 ทักษะด้านการวางแผน	4.00	0.50	3.69	0.42	9.10*
1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ การติดต่อสื่อความหมาย	4.08	0.54	3.93	0.53	4.03*
1.3 ทักษะด้านการจัดการ	3.98	0.42	3.85	0.31	3.81*
2. ทักษะเชิงมนุษย	3.84	0.34	3.60	0.22	5.89*
2.1 ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ	3.85	0.36	3.63	0.35	4.90*
2.2 ทักษะด้านการประสานงาน	3.33	0.43	3.23	0.27	2.56*
2.3 ทักษะด้านการใช้หลักธรรม	4.33	0.34	3.94	0.23	6.34*
3. ทักษะเชิงมนมติ	3.73	0.36	3.45	0.26	6.08*
3.1 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.50	0.42	3.30	0.27	4.52*
3.2 ทักษะด้านการตัดสินใจ	4.00	0.53	3.60	0.49	5.33*
3.3 ทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง	3.94	0.44	3.60	0.43	4.75*
รวมเฉลี่ย	3.82	0.34	3.63	0.27	8.58*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกทักษะและทุกองค์ประกอบ สำหรับผู้ปฏิบัติการกลุ่มนี้ให้
ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นมากกว่าความต้องการในการพัฒนาทุกทักษะและทุก
องค์ประกอบ

ตอนที่ 8 เปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	แหล่งความแปรปรวน	df	ss	MS	F
1. ทักษะเชิงเทคนิค	ระหว่างกลุ่ม	3	45.23	15.08	80.95*
	ภายในกลุ่ม	593	110.44	0.19	
	รวม	596	155.67		
2. ทักษะเชิงมนุษย	ระหว่างกลุ่ม	3	17.66	5.89	19.82*
	ภายในกลุ่ม	601	178.46	0.30	
	รวม	604	196.12		
3. ทักษะเชิงมนมติ	ระหว่างกลุ่ม	3	37.68	12.56	33.33*
	ภายในกลุ่ม	605	228.02	0.38	
	รวม	608	265.70		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	16.34	5.45	25.71*
	ภายในกลุ่ม	580	122.87	0.21	
	รวม	583	139.21		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 และผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายทักษะ พบว่า ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะเชิงโมติ ความคิดเห็นของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกทักษะด้วยเช่นกัน

เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหารระหว่างกลุ่มตัวอย่างเป็นคู่ใดบ้าง ผู้วิจัยใช้การทดสอบโดยวิธีของเชฟเฟ้ (Sheffé) ปรากฏผลการเปรียบเทียบดังแสดงในตารางที่ 4.27 - 4.30

ตารางที่ 4.27 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของทักษะที่จำเป็นโดยรวมในการบริหาร
เป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	MEAN	กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารระดับ		ผู้ปฏิบัติการระดับ	
		กลาง	ต้น	4-5	1-3
		4.21	3.81	3.95	3.82
ผู้บริหารระดับกลาง	4.21	-	0.40*	0.26*	0.39*
ผู้บริหารระดับต้น	3.80		-	-	-
ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5	3.95			-	-
ผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3	3.82				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นโดยรวมในการบริหาร
ของกลุ่มผู้บริหารระดับกลางที่มีความแตกต่าง (มากกว่า) กับกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (MEAN = 4.21)

ตารางที่ 4.28 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของ
ทักษะเชิงเทคนิคเป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	MEAN	กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารระดับ		ผู้ปฏิบัติการระดับ	
		กลาง	ต้น	4-5	1-3
		4.32	3.56	4.25	4.00
ผู้บริหารระดับกลาง	4.32	-	0.76*	-	0.32*
ผู้บริหารระดับต้น	3.56		-	0.69*	0.44*
ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5	4.25			-	-
ผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3	4.00				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นด้านทักษะเชิงเทคนิคในการบริหารของผู้บริหารระดับกลางมีความแตกต่าง (มากกว่า) กับกลุ่มผู้บริหารระดับต้นและกลุ่มผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (MEAN = 4.32) และกลุ่มผู้บริหารระดับต้นมีความแตกต่าง (น้อยกว่า) กับกลุ่มผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 และ 1-3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (MEAN = 4.25)

ตารางที่ 4.29 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร
ของทักษะเชิงมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	MEAN	กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารระดับ		ผู้ปฏิบัติการระดับ	
		กลาง	ต้น	4-5	1-3
		4.16	4.52	3.95	3.83
ผู้บริหารระดับกลาง	4.16	-	0.36*	0.21*	0.33*
ผู้บริหารระดับต้น	4.52		-	0.57*	0.69*
ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5	3.95			-	-
ผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3	3.83				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารด้านทักษะเชิงมนุษย์ของกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีความแตกต่าง (มากกว่า) กับกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มผู้บริหารระดับต้นมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (MEAN = 4.52) และกลุ่มผู้บริหารระดับต้นมีความแตกต่าง (มากกว่า) กับกลุ่มผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 และ 1-3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มผู้บริหารระดับต้นมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (MEAN = 4.52)

ตารางที่ 4.30 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร
ของทักษะเชิงมนโมติ เป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	MEAN	กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารระดับ		ผู้ปฏิบัติการระดับ	
		กลาง	ต้น	4-5	1-3
		4.09	3.46	3.65	3.73
ผู้บริหารระดับกลาง	4.09	-	0.63*	0.44*	0.36*
ผู้บริหารระดับต้น	3.46		-	-	
ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5	3.65			-	-
ผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3	3.73				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารด้านทักษะ
เชิงมนโมติของกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีความแตกต่าง (มากกว่า) กับกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด
(MEAN = 4.09)

ตอนที่ 9 เปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.91 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร	แหล่งความแปรปรวน	df	ss	MS	F
1. ทักษะเชิงเทคนิค	ระหว่างกลุ่ม	3	56.62	18.87	87.22*
	ภายในกลุ่ม	587	127.01	0.22	
	รวม	590	183.63		
2. ทักษะเชิงมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3	19.63	6.54	19.72*
	ภายในกลุ่ม	601	199.47	0.33	
	รวม	604	219.10		
3. ทักษะเชิงมนโมติ	ระหว่างกลุ่ม	3	51.37	17.12	39.62*
	ภายในกลุ่ม	607	262.33	0.43	
	รวม	610	313.70		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	26.28	8.76	34.01*
	ภายในกลุ่ม	574	147.82	0.26	
	รวม	577	174.10		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 และผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 เกี่ยวกับทักษะที่ต้องการพัฒนาในการบริหาร โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายทักษะพบว่า ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย ทักษะเชิงมโนคติ ความคิดเห็นของกลุ่มต่าง ๆ ข้างต้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกทักษะด้วยเช่นกัน

เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารระหว่างกลุ่มตัวอย่างเป็นคู่ไคบัง ผู้วิจัยใช้การทดสอบโดยวิธีของเชฟเฟ่ (Sheffé) ปรากฏผลการเปรียบเทียบดังแสดงในตารางที่ 4.32 - 4.35

ตารางที่ 4.32 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของทักษะที่ต้องการพัฒนาโดยรวม
ในการบริหารเป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	MEAN	กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารระดับ		ผู้ปฏิบัติการระดับ	
		กลาง	ต้น	4-5	1-3
		4.08	3.58	3.69	3.63
ผู้บริหารระดับกลาง	4.08	-	0.50*	0.39*	0.45*
ผู้บริหารระดับต้น	3.58		-	-	-
ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5	3.69			-	-
ผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3	3.63				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่ต้องการพัฒนาโดยรวม ในการบริหารของกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีความแตกต่าง (มากกว่า) กับกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (MEAN = 4.08)

ตารางที่ 4.33 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยของทักษะที่ต้องการพัฒนาในการบริหาร
ของทักษะเชิงเทคนิคเป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	MEAN	กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารระดับ		ผู้ปฏิบัติการระดับ	
		กลาง	ต้น	4-5	1-3
		4.20	3.34	3.97	3.82
ผู้บริหารระดับกลาง	4.20	-	0.86*	0.23*	0.38*
ผู้บริหารระดับต้น	3.34		-	0.63*	0.48*
ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5	3.97			-	-
ผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3	3.82				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่ต้องการพัฒนาในการบริหารด้าน
ทักษะเชิงเทคนิคของกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีความแตกต่าง (มากกว่า) กับกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด
(MEAN = 4.20) และกลุ่มผู้บริหารระดับต้นมีความแตกต่าง (น้อยกว่า) กับกลุ่มผู้ปฏิบัติการระดับ
4-5 และ 1-3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 มีคะแนนเฉลี่ย
มากที่สุด (MEAN = 3.97)

ตารางที่ 4.34 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับทักษะที่ต้องการพัฒนาในการบริหารของทักษะเชิงมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	MEAN	กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารระดับ		ผู้ปฏิบัติการระดับ	
		กลาง	ต้น	4-5	1-3
		4.05	4.28	3.68	3.60
ผู้บริหารระดับกลาง	4.05	-	0.23*	0.37*	0.45*
ผู้บริหารระดับต้น	4.28		-	0.60*	0.68*
ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5	3.68			-	-
ผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3	3.60				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่ต้องการพัฒนาในการบริหารด้านทักษะเชิงมนุษย์ของกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีความแตกต่าง (มากกว่า) กับกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มผู้บริหารระดับต้นมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (MEAN = 4.28) และกลุ่มผู้บริหารระดับต้นมีความแตกต่าง (มากกว่า) กลุ่มผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 และ 1-3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มผู้บริหารระดับต้นมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (MEAN = 4.28)

ตารางที่ 4.35 การทดสอบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับทักษะที่ต้องการพัฒนาในการบริหารของทักษะเชิงมนโมติเป็นรายคู่ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	MEAN	กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารระดับ		ผู้ปฏิบัติการระดับ	
		กลาง	ต้น	4-5	1-3
		3.97	3.27	3.44	3.45
ผู้บริหารระดับกลาง	3.97	-	0.70*	0.53*	0.52*
ผู้บริหารระดับต้น	3.27		-	-	-
ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5	3.44			-	-
ผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3	3.45				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่ต้องการพัฒนาในการบริหารด้านทักษะเชิงมนโมติของกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีความแตกต่าง (มากกว่า) กับกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (MEAN = 3.97)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารครูสภาในปี พ.ศ.2539 โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารครูสภา ตามความเห็นของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการ
2. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารครูสภา ตามความเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ
3. เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารครูสภาระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภาทั้งหมด จำนวน 1,240 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภาระดับผู้อำนวยการครูสภาทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค (ระดับจังหวัด) ทั้งหมดรวมจำนวน 95 คน สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภาระดับผู้อำนวยการครูสภาอำเภอ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานจำนวน 473 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการจำนวน 100 คน ได้เลือกมาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น มีตำแหน่งเป็นชั้น และมีลักษณะงานเป็นหน่วย การสุ่มใช้วิธีเลือกสุ่มแบบง่าย โดยสุ่มแต่ละตำแหน่งคิดเป็นร้อยละ 50 รวมจำนวน 573 คน ปรากฏว่าได้กลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานครูสภารวมทั้งสิ้น 668 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสอบถามทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหาร โดยศึกษาจากทักษะการบริหารจำนวน 76 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) จากแบบสอบถามที่ส่งไปเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 668 ฉบับ ได้รับกลับคืนในสภาพที่สมบูรณ์ จำนวน 617 ฉบับ ได้นำไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS PC+ หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบหาค่า t และค่า F แยกตามกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ

สรุปผลการวิจัย

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการมีความเห็นโดยรวมว่าทักษะทั้ง 3 ทักษะ มีความจำเป็นในการบริหารของผู้บริหารในระดับมาก เมื่อพิจารณาทักษะแต่ละทักษะแล้วพบว่า ทักษะเชิงเทคนิค และทักษะเชิงมนุษย์มีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือทักษะเชิงมโนคติ หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านแล้วพบว่า องค์ประกอบทุกด้านมีความจำเป็นในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบการใช้หลักธรรมเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการจูงใจและการบำรุงขวัญ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย การวางแผน การจัดการ การประสานงาน การตัดสินใจ และท้ายสุดคือการเป็นผู้นำ

ส่วนความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารนั้น พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการต้องการให้มีการพัฒนาทักษะทั้ง 3 ทักษะในระดับมาก เมื่อพิจารณาทักษะแต่ละทักษะแล้วพบว่า ทักษะเชิงเทคนิคต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นทักษะเชิงมนุษย์และอันดับสุดท้ายคือ ทักษะเชิงมโนคติ หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านแล้วพบว่า องค์ประกอบที่ต้องการพัฒนาเป็นอันดับแรก คือ การจูงใจและบำรุงขวัญ รองลงมา คือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย การจัดการ การวางแผน การใช้หลักธรรม การประสานงาน การเป็นผู้นำ การขจัดความขัดแย้ง และท้ายสุดคือ การตัดสินใจ

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าทักษะทั้ง 3 ทักษะมีความจำเป็นในระดับมาก เมื่อพิจารณาทักษะแต่ละทักษะ พบว่า ทักษะเชิงมนุษย์มีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นทักษะเชิงเทคนิค และอันดับสุดท้ายคือ ทักษะเชิงมโนคติ หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านแล้วพบว่าองค์ประกอบทุกด้านมีความจำเป็นในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบกรจูงใจและบำรุงขวัญเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นการใช้หลักธรรม กระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อความหมาย การวางแผน การจัดการ การประสานงาน การขจัดความขัดแย้ง การตัดสินใจ และท้ายสุด คือ การเป็นผู้นำ

ส่วนความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารนั้น พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะทั้ง 3 ทักษะในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะ พบว่า ทักษะเชิงมนุษย์ต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นทักษะเชิงเทคนิค และอันดับสุดท้ายคือ ทักษะเชิงมโนคติ หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านแล้ว พบว่า ต้องการให้พัฒนาองค์ประกอบทุกด้านในระดับมาก โดยให้พัฒนาองค์ประกอบด้านการจูงใจและบำรุงขวัญเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นกระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมาย การจัดการ การประสานงาน การใช้หลักธรรม การวางแผน การเป็นผู้นำ การขจัดความขัดแย้งและท้ายสุดเป็นการตัดสินใจ

3. ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร พบว่า ผู้ปฏิบัติการมีความเห็นว่าทักษะทั้ง 3 ทักษะมีความจำเป็นในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะแล้ว พบว่า ทักษะเชิงเทคนิคมีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นทักษะเชิงมนุษย์ และอันดับสุดท้ายเป็นทักษะเชิงมโนคติ หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า องค์ประกอบการใช้หลักธรรมมีความจำเป็นเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นกระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมาย การวางแผน การจัดการ การจูงใจและบำรุงขวัญ การตัดสินใจ การขจัดความขัดแย้ง การเป็นผู้นำและท้ายสุด คือ การประสานงาน

ส่วนความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารนั้น พบว่า ผู้ปฏิบัติการต้องการให้พัฒนาทักษะทั้ง 3 ทักษะในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะ พบว่า ทักษะเชิงเทคนิคต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย์ และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ต้องการให้พัฒนาองค์ประกอบทุกด้านในระดับมาก โดยให้การพัฒนาองค์ประกอบการใช้หลักธรรมเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ กระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมาย การวางแผน การจัดการ การจูงใจและบำรุงขวัญ การตัดสินใจ การขจัดความขัดแย้ง การเป็นผู้นำ และท้ายสุดคือการประสานงาน

4. ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีความเห็นว่าทักษะทั้ง 3 ทักษะมีความจำเป็นในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะแล้ว พบว่า ทักษะเชิงเทคนิคมีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก รองลงมา เป็นทักษะเชิงมนุษย์และอันดับสุดท้ายคือทักษะเชิงมโนคติ หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่าองค์ประกอบทุกด้านมีความจำเป็นในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบการวางแผนมีความจำเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ กระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมาย การจัดการ การใช้หลักธรรม การจูงใจและบำรุงขวัญ และท้ายสุดคือการตัดสินใจ

ส่วนความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารนั้น พบว่า ผู้บริหารระดับกลางต้องการให้มีการพัฒนาทักษะทั้ง 3 ทักษะในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะพบว่า ทักษะเชิงเทคนิคต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย์ และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ต้องการให้มีการพัฒนาองค์ประกอบทุกด้านในระดับมาก โดยให้การพัฒนาองค์ประกอบด้านการวางแผนเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็น กระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมาย การจัดการ การจูงใจและบำรุงขวัญ การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ และท้ายสุดคือการขจัดความขัดแย้ง

5. ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้น เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีความเห็นว่าทักษะทั้ง 3 ทักษะมีความจำเป็นในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะ พบว่าทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงเทคนิค และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงโนมติก หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่าองค์ประกอบทุกด้านมีความจำเป็นในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบด้านการจูงใจและบำรุงขวัญเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การใช้หลักกรรม การประสานงาน กระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมาย การตัดสินใจ การจัดการ การวางแผน การขจัดความขัดแย้งและท้ายสุด คือ การเป็นผู้นำ

ส่วนความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารนั้น พบว่า ผู้บริหารระดับต้นต้องการให้มีการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ในระดับมาก และต้องการให้พัฒนาทักษะเชิงโนมติกในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะแล้ว พบว่า ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ต้องการให้มีการพัฒนามากเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นทักษะเชิงเทคนิคและอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงโนมติก หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ต้องการให้มีการพัฒนาองค์ประกอบในอันดับแรกคือ การจูงใจและบำรุงขวัญ รองลงมา คือ กระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมาย การจัดการ การใช้หลักกรรม การประสานงาน การเป็นผู้นำ การขจัดความขัดแย้งและท้ายสุด คือ การตัดสินใจ

6. ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร พบว่า ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 มีความเห็นว่าทักษะทั้ง 3 ทักษะ มีความจำเป็นในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะ พบว่า ทักษะเชิงเทคนิคมีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงโนมติก หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า องค์ประกอบทุกด้านมีความจำเป็นต่อผู้บริหารในระดับมาก โดยมีกระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมายเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การวางแผน การใช้หลักกรรม การจัดการ การจูงใจและบำรุงขวัญ การขจัดความขัดแย้ง การตัดสินใจ การประสานงาน และท้ายสุดการเป็นผู้นำ

ส่วนความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารนั้น พบว่า ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 ต้องการให้มีการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิค และทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ในระดับมาก ส่วนทักษะเชิงโนมติก ต้องการให้พัฒนาระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะพบว่าต้องการให้พัฒนาทักษะเชิงเทคนิคมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงโนมติก หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่าต้องการให้พัฒนาองค์ประกอบด้านกระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมายเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การวางแผน การจัดการ การจูงใจและบำรุงขวัญ การใช้หลักกรรม การขจัดความขัดแย้ง การตัดสินใจ การประสานงาน และท้ายสุดเป็นการเป็นผู้นำ

7. ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร พบว่า ผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 มีความเห็นว่าทักษะทั้ง 3 ทักษะมีความจำเป็นในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะ พบว่าทักษะเชิงเทคนิคมีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษยและอันดับสุดท้ายคือ ทักษะเชิงมโนคติ หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า องค์ประกอบด้านการใช้หลักธรรมมีความจำเป็นในอันดับแรก รองลงมา คือ กระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมาย การวางแผน การตัดสินใจ การจัดการ การขจัดความขัดแย้ง การจูงใจ และบำรุงขวัญ การเป็นผู้นำ และท้ายสุดคือการประสานงาน

ส่วนความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารนั้น พบว่า ผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 ต้องการให้มีการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิค และทักษะเชิงมนุษยในระดับมาก ส่วนทักษะเชิงมโนคติต้องการให้พัฒนาในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละทักษะ พบว่า ทักษะเชิงเทคนิคต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ต้องการให้มีการพัฒนาการใช้หลักธรรมเป็นอันดับแรก รองลงมาคือกระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมาย การจัดการ การวางแผน การจูงใจและบำรุงขวัญ การตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้ง การประสานงาน และท้ายสุด คือ การเป็นผู้นำ

8. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการ เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ผู้บริหารเห็นว่าทักษะที่มีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก คือ ทักษะเชิงมนุษย รองลงมา คือ ทักษะเชิงเทคนิค และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ ส่วนผู้ปฏิบัติการ เห็นว่าทักษะที่มีความจำเป็นต่อผู้บริหารมากเป็นอันดับแรก คือ ทักษะเชิงเทคนิค รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษยและอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ หากพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ในทักษะเชิงเทคนิคที่เห็นความจำเป็นในระดับมาก คือ การวางแผน กระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมาย และการจัดการ

ส่วนความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารนั้น พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ผู้บริหารต้องการให้มีการพัฒนาทักษะเชิงมนุษยมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงเทคนิค และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ ส่วนผู้ปฏิบัติการต้องการให้พัฒนาทักษะเชิงเทคนิคมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านแล้ว พบว่า องค์ประกอบด้านกระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมายทั้งสองกลุ่มมีความเห็นไม่แตกต่างกันต้องการให้มีการพัฒนาในระดับมาก

9. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต้นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต้นมีความเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ของแต่ละทักษะ และทักษะที่เป็นรายด้าน คือ ผู้บริหารระดับกลางเห็นว่าทักษะที่มีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก คือ ทักษะเชิงเทคนิค รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ ส่วนผู้บริหารระดับต้นเห็นว่าทักษะที่มีความจำเป็นมากเป็นอันดับแรก คือ ทักษะเชิงมนุษย รองลงมา คือ ทักษะเชิงเทคนิค และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับกลางเห็นว่าองค์ประกอบด้านการวางแผนมีความจำเป็นเป็นอันดับแรก ส่วนผู้บริหารระดับต้นเห็นว่าองค์ประกอบด้านการจูงใจและบำรุงขวัญมีความจำเป็นเป็นอันดับแรก

ส่วนความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารนั้น พบว่า ผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต้นมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ผู้บริหารระดับกลางต้องการให้มีการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย อันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ ส่วนผู้บริหารระดับต้นต้องการให้มีการพัฒนาทักษะเชิงมนุษยมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงเทคนิคและอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านพบว่าผู้บริหารระดับกลางต้องการให้มีการพัฒนาการวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย และการจัดการเป็นอันดับแรก ส่วนผู้บริหารระดับต้นต้องการให้พัฒนาการจูงใจและบำรุงขวัญเป็นอันดับแรก

10. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 กับผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร พบว่า ผู้ปฏิบัติการทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกันว่า ทักษะเชิงเทคนิคมีความจำเป็นมากในอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย และอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทักษะเชิงเทคนิค มีองค์ประกอบด้านการวางแผนและกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมายโดยที่ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 เห็นความจำเป็นมากกว่า

ส่วนความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารนั้น พบว่า ผู้ปฏิบัติการทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน คือ มีความเห็นตรงกันว่าต้องการให้มีการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษยและอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมโนคติ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านพบว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในองค์ประกอบด้านการวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย

อภิปรายผล

จากการที่ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารครูสภาในทักษะ 3 ทักษะนั้น มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหาร โดยรวม พบว่า ทั้งสองกลุ่มเห็นว่าทักษะทั้ง 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย และทักษะเชิงมโนคติมีความจำเป็นต่อผู้บริหารในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต แอลแคทซ์ (Robert L. Katz 1955: 33-42) ที่ว่าผู้บริหารจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงใดประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่ ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยและทักษะเชิงมโนคติ สำหรับทักษะแต่ละทักษะนั้น ทั้งสองกลุ่มเห็นว่าทักษะที่มีความจำเป็นอันดับแรกคือ ทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษย รองลงไป คือ ทักษะเชิงมโนคติ ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ พอลและเคนเนต (Paul and Kenneth 1977 : 6-7) ที่ว่าทักษะเชิงเทคนิคมีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น ส่วนทักษะเชิงมนุษยมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ การที่ทั้งสองกลุ่มให้ความเห็นดังนี้ เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางเห็นความจำเป็นที่ผู้บริหารควรมีทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษยมากเป็นอันดับแรกควบคู่กันไป ส่วนความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารพบว่าทั้งสองกลุ่มต้องการให้พัฒนาทั้ง 3 ทักษะ ในระดับมาก โดยเห็นว่าควรพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคเป็นอันดับแรก สำหรับองค์ประกอบแต่ละด้านที่ต้องพัฒนาก่อน คือ การตั้งใจและบำรุงขวัญ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าทั้งสองกลุ่มเห็นความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษยก่อน หากพิจารณาถึงองค์ประกอบแต่ละด้านแล้ว พบว่า การใช้หลักธรรม และ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย เป็นความจำเป็นอันดับแรก ซึ่งอาจอธิบายถึงความจำเป็นขององค์ประกอบทั้งสองได้ คือ การใช้หลักธรรมมีความจำเป็นต่อการบริหารงานของผู้บริหารมาก ดังที่พระพุทธศาสนาได้สอนหลักธรรมเพื่อพัฒนาตัวเองในการเป็นผู้นำ โดยกำหนดลักษณะของผู้นำไว้ว่า จะต้องพัฒนาคุณธรรมให้เกิดขึ้นในตนเองเสียก่อน เมื่อตัวเองมีคุณธรรมพร้อมแล้ว การจะเป็นผู้นำบุคคลอื่นก็ไม่เป็นสิ่งที่ยากและจะทำให้ผู้ตามได้รับความสุขไปด้วย คุณธรรมที่ผู้นำจะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัว มีธรรมอยู่หลายหมวด เป็นต้นว่า พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 ฯลฯ (กรมการศาสนา 2535: 129)

นอกจากนี้ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2538: 5) ได้กล่าวถึงคุณธรรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้บริหาร คือผู้บริหารที่ขาดคุณธรรมย่อมเป็นเหตุของความเสื่อมของหน่วยงาน บุคคลในหน่วยงาน

มักจะแตกแยกขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานย่อมลดลง ผู้บริหารที่มีคุณธรรมย่อมเป็นที่เคารพรักของผู้ร่วมงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือ สามารถรวมพลังแห่งการยอมรับเป็นพลังสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวหน้า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานย่อมมีสูง

สำหรับการใช้หลักธรรมนั้นทั้งสองกลุ่มได้ให้ความสำคัญตามลำดับ คือ

1. การใช้วาจาที่สุภาพอ่อนหวานในการเจรจาติดต่อประสานงานกับทุกคน
2. การมีความรับผิดชอบ และตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน
3. การให้ความรัก ความเมตตา กรุณาแก่ทุกคน
4. การวางตนได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ
5. ความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม

จากความคิดเห็นที่ต้องการให้ผู้บริหารมีหลักธรรมตามหลักพระพุทธศาสนาดังกล่าว เป็นคุณสมบัติประจำตัวเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนั้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วีระ อัมพันธ์สุข (2520: 156-162) ที่พบว่า หลักธรรมในพุทธศาสนา 10 ข้อ คือ สติสัมปชัญญะ หิริ โอตตัปปะ พรหมวิหาร 4 สัมปรัสนธรรม 7 สังคหวัตถุ 4 จันดีโสรัจจะ ปธาน 4 อธิธิบาท 4 เวสาร์ชชกรณธรรม และมรรค 8 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารควรใช้ในการแก้ปัญหา การบริหารบุคลากรได้อย่างดี

นอกจากการใช้หลักธรรมแล้ว ยังเห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีองค์ประกอบด้านอื่นที่มีความสำคัญเช่นกัน คือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย เป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหาร โดยเห็นความสำคัญตามลำดับ คือ

1. การสร้างทีมงานที่ดีและมีคุณภาพ
2. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้บุคคลนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
3. การใช้ศิลปะในการพูด อภิปราย แสดงความคิดเห็น
4. การให้คำแนะนำและอธิบายสิ่งที่เป็นปัญหาได้อย่างชัดเจน รวดเร็วและถูกต้อง
5. การเสริมสร้างให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนางานต่างๆร่วมกัน

ในส่วนกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมายที่เห็นความสำคัญในเรื่องการสร้างทีมงานที่ดีและมีคุณภาพเป็นความจำเป็นอันดับแรก ดังที่ธรรมรส โชติคุณุช (2538: 115) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างทีมงานเป็นเทคนิคในการบริหารสมัยใหม่ ที่จะช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพ การสร้างทีมงานเป็นการสร้างพลังกลุ่มย่อย ๆ ในองค์การตามภารกิจ วัตถุประสงค์ และลักษณะงานโดยที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นช่องทางในการสร้างทีมงานได้ ส่วนความต้องการใน

การพัฒนาทักษะของผู้บริหารนั้น พบว่า ทั้งสองกลุ่มต้องการให้พัฒนาทักษะเชิงเทคนิคเป็นอันดับแรกโดยมีองค์ประกอบแต่ละด้านคือกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย และเรื่องการจูงใจและบำรุงขวัญเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการพัฒนาก่อนอื่น เนื่องจากแรงจูงใจจะมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมาก ดังที่ริชาร์ด เอ็ม สเตอร์ และไลแมน คับบลิว ปอร์เตอร์ (Richard M. Steers และ Lyman W. Porter 1983: 7) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน คือ แรงจูงใจในการทำงาน จากงานวิจัยพบว่าคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดภายในตัวเองจะทำให้ทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพตามไปด้วย สำหรับเรื่องการจูงใจและบำรุงขวัญที่ต้องการให้การพัฒนาเรียงตามลำดับความต้องการ ดังนี้

1. การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
2. การพัฒนาบุคคลให้มีสมรรถภาพและมีวินัย
3. การสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาเพิ่มเติม และ/หรือเข้ารับการอบรมและหรือร่วมประชุมสัมมนา
4. การสร้างความสามัคคี และบรรยากาศในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน
5. การจูงใจให้สมาชิกคุรุสภามีเจตคติที่ดีเห็นความสำคัญขององค์การวิชาชีพครู

เมื่อพิจารณาความจำเป็นและความต้องการพัฒนาในเรื่องการจูงใจและบำรุงขวัญดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะเห็นว่า ความคิดเห็นนี้สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierachy Theory) ที่เรียกว่า ทฤษฎี อี. อาร์. จี (ERG : Existence Relatedness Growth Theory) (อ้างถึง Deniel C. Feldman and Hugh J. Arnold 1983: 110) ซึ่งทฤษฎี อี. อาร์. จี. ได้กล่าวถึงความต้องการของบุคคลไว้ ดังนี้

1. ความต้องการให้มีชีวิตอยู่ (Existence Needs) คือต้องการให้มีชีวิตอยู่ ได้แก่ ความต้องการทางกายและความปลอดภัย
2. ความต้องการสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Relatedness Needs) คือ ต้องการมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ อย่างดี
3. ความต้องการก้าวหน้า (Growth Needs) คือ ความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคลที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

ผลการวิจัยโดยรวมแสดงให้เห็นว่าทั้งสองกลุ่มต้องการให้ผู้บริหารใช้ทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษยในการบริหารงานควบคู่กันไป โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การสร้างทีมงานที่ดีและมีคุณภาพ การใช้วาจาสุภาพอ่อนหวานในการเจรจาติดต่อประสานงานและการ

สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เหตุที่จำเป็น ต้องใช้ทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษย์ไปด้วยกัน เนื่องจากทักษะเชิงเทคนิคนั้นเป็นความสามารถในการใช้วิชาการ วิธีการ ตลอดจนเครื่องมือและระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้ บริหารระดับต้นจำเป็นต้องให้คำแนะนำ ชี้แจง และดำเนินการปฏิบัติงานด้วยตนเองอยู่แล้ว ตลอด ทั้งต้องใช้นุษย์สัมพันธ์ในการติดต่อประสานงาน ร่วมมือกันทำงานกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและ กลุ่มสมาชิกที่มาติดต่องาน และสิ่งที่ต้องการให้ผู้บริหารมีทักษะทางกระบวนการกลุ่มโดยการ สร้างทีมงานที่ดีและมีคุณภาพเป็นความคิดเห็นที่ดีและทันสมัยที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันที่ผู้ปฏิบัติงาน ทุกระดับควรเข้าไปมีส่วนร่วมทำงาน คือ ร่วมกันแสดงความคิดเห็นให้คำปรึกษาหารือในการ ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถเป็นการทำงานในรูปคณะทำงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับ ตำแหน่งต่างกันได้ทำงานร่วมกันเป็นรูปแบบการทำงานที่แสดงถึงความเป็นประชาธิปไตย ย่อม เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร นอกจากนี้ ในเชิงมนุษย์สัมพันธ์นั้นต้องการให้ผู้บริหารใช้วาจาที่ สุภาพ อ่อนหวานในการเจรจาติดต่อประสานงาน เป็นแนวคิดที่จะช่วยให้การติดต่อประสานงาน และบริการสมาชิกให้มีความพอใจ เพราะการมีวาจาสุภาพจะเป็นที่ถูกต้องใจของทุกคน ตลอดทั้ง ผู้ได้บังคับบัญชาและสมาชิกที่มาติดต่องานจะช่วยสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกได้ดียิ่ง และ ความต้องการในการพัฒนาที่ทั้งสองกลุ่มได้ให้ไว้คือ ทักษะการจูงใจและบำรุงขวัญ ในเรื่องที่ต้อง การพัฒนาเป็นอันดับแรก คือ ต้องการมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ต้องการให้มีการพัฒนา บุคลากร โดยให้ไปศึกษาเพิ่มเติม อบรมหรือไปร่วมประชุม สัมมนา ความต้องการดังกล่าวอาจจะ เนื่องมาจากครูสภามีตำแหน่งหน้าที่การงานจำกัด ต้องรองนกว่าเจ้าหน้าที่เกษียณหรือลาออกไป จึง จะได้เลื่อนตำแหน่งทำให้มีการเลื่อนตำแหน่งช้าเกินไป จึงต้องการขวัญและกำลังใจด้านนี้มาก ดังนั้นเจ้าหน้าที่ต้องการให้ผู้บริหารให้ความสนใจสนับสนุนในเรื่องดังกล่าว ย่อมเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอันจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานอย่างมาก

สำหรับทักษะเชิงมโนคติ แม้จะเป็นความจำเป็นและต้องการพัฒนาเป็นอันดับรอง ก็ เห็นว่าเป็นเรื่องที่ควรได้รับความสนใจและให้การพัฒนาด้วย กล่าวคือ ความเห็นของผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติกรทั้งหมด ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทักษะเชิงมโนคติเป็นความจำเป็นและต้องพัฒนาแก่ ผู้บริหารครูสภาระดับกลางและระดับต้นเป็นอันดับรองนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ พอล และ แคนเน็ต (Paul and Kenneth 1977: 6) ที่ให้ความเห็นไว้ว่า ในผู้บริหารระดับต้นต้องการทักษะเชิง เทคนิคมาก ซึ่งทักษะนี้จะมีน้อยมากในผู้บริหารระดับสูง สำหรับทักษะเชิงมโนคติจะมีมากขึ้น ตามลำดับและมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง ส่วนองค์ประกอบที่เห็นว่าจำเป็นในลำดับต้น คือ การตัดสินใจ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้รวดเร็ว เหมาะสม และถูกต้อง ตลอดทั้งการขจัดความขัดแย้ง โดยวิธีประนีประนอม ความคิดเห็นนี้ตรงกับความเป็นจริงของครูสภาในฐานะองค์การวิชาชีพครู ที่มุ่งให้บริการเป็นหลักสำคัญแก่สมาชิกครูทุกสังกัด สมาคม ชมรมครู ตลอดทั้งต้องมีการ

ติดต่oprสานงานกับครูสภา อำเภอ จังหวัด ทั่วประเทศ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ การให้บริการและการติดต่oprสานงานกับ บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ จำนวนมากมาอย่างนั้น ย่อมมีทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ เกิดขึ้นได้ นั้นย่อมหมายถึงต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้นดังที่สโตนเนอร์ และเวนเคิล (James A.F. Stoner and Charles Wankel 1987: 379) ได้กล่าวถึง ความขัดแย้งจะเกิดจากความไม่เห็นด้วยของ บุคคลหรือกลุ่มคน เกิดจากความเป็นจริงในการจัดสรรปันส่วนทรัพยากรต่าง ๆ หรือกิจกรรมการ ทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในเรื่องตำแหน่ง เป้าหมาย คุณค่า และการรับรู้ต่าง ๆ ดังนั้น ผู้ บริหารจึงต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม ถูกต้อง ตลอดจน ทั้งการขจัดความขัดแย้งด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยเฉพาะวิธีการประณีตประนอม เพื่อให้การบริหาร งานเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงเป็นความคิดเห็นที่เหมาะสมกับ สภาพการดำเนินงานขององค์การวิชาชีพครูที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงอย่างมาก

นอกจากความจำเป็นดังกล่าวแล้ว กลุ่มนี้ยังต้องการให้ผู้บริหารได้พัฒนาการเป็นผู้นำ โดยมืองค์ประกอบลำดับแรกที่ต้องการให้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ ให้ทันกับความ ก้าวหน้าของเทคโนโลยี นับเป็นความคิดเห็นที่เหมาะสมกับยุคสมัยนี้ ซึ่งสังคมทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความรู้ข่าวสารได้แพร่กระจาย มีการเชื่อมโยงเครือข่าย ด้วยความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและสารสนเทศ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็น ผู้นำที่มีความสามารถ รอบรู้ และสามารถเป็นแหล่งวิทยากรได้ดังที่เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538: 80) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ ความรอบรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะ โดย ธรรมชาติแล้วการทำงานย่อมมีปัญหาและอุปสรรค ระดับของอุปสรรคและปัญหาย่อมแตกต่างกัน ไปตามลักษณะของภารกิจ เมื่อผู้นำสามารถเป็นแหล่งวิทยากร (Resource Person) ได้เป็นอย่างดี ย่อมสามารถช่วยแก้หรือลดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การทำงานที่ปราศจากปัญหาและ อุปสรรค ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ดังนั้น เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การ แห่งนี้ ผู้บริหารจึงควรพัฒนาตนให้มีความเป็นผู้นำด้วย เพื่อให้มีความสามารถ เชี่ยวชาญและ รอบรู้ สำหรับทักษะเชิงมนโอมติถึงแม้จะอยู่ในอันดับรองก็ตาม แต่ก็เป็นที่ทางกลุ่มให้ความสำคัญในระดับมากเช่นกัน จึงเป็นความจำเป็นและต้องได้รับการพัฒนาในลำดับต่อไปอย่างเร่งด่วน ด้วย

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น และความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งหมด คือ ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ดังนี้

2.1 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งหมด เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารแล้ว พบว่า มีความเห็นตรงกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้น ที่เห็นว่าทักษะทั้ง 3 ด้านมีความจำเป็นต่อการบริหารในระดับมาก หากพิจารณาทักษะแต่ละทักษะตลอดจนองค์ประกอบของแต่ละทักษะแล้วเห็นว่าความจำเป็นและต้องการพัฒนาทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมโนคติตามลำดับ ในด้านองค์ประกอบเห็นความจำเป็นและความต้องการพัฒนาการจูงใจและบำรุงขวัญเป็นอันดับแรก

จากความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มณี พึ่งโต (2526: จ) ที่พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอและครูมีความคิดเห็นว่าศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด รองลงไป คือ ทักษะเชิงเทคนิค และทักษะด้านคตินิยมตามลำดับ การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่มีความจำเป็นยิ่งต่อการบริหารงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างดี จึงจะทำให้งานบริหารเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพดังที่ฮันเชเกอร์ ได้กล่าวไว้ (อ้างถึง วัชร ฐวธรรม 2535: 16) บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารจะขาดเสียมิได้และได้รับคำตอบที่ค่อนข้างจะคงที่และถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับนักบริหารก็ คือ ความจำเป็นที่นักบริหารต้องสามารถเข้ากับคนอื่นได้ หากพิจารณาจากองค์ประกอบแต่ละทักษะแล้ว เห็นว่า การจูงใจและบำรุงขวัญเป็นความจำเป็น และความต้องการการพัฒนาอันดับแรกี่ควรมี ซึ่งการจูงใจและบำรุงขวัญเป็นองค์ประกอบที่อยู่ในทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นความเห็นที่สอดคล้องกับหลักการและแนวคิดในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ที่ คีท เดวิส (Keith Davis 1962: 5) ได้กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ วิธีการที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นวัตถุประสงค์และแรงจูงใจให้คนในกลุ่มได้ร่วมมือกันปฏิบัติงานจนเป็นผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ โดยมีความพอใจในด้านเศรษฐกิจ และสังคมอย่างทั่วถึงกัน

จากความคิดเห็นดังกล่าวของกลุ่มผู้บริหารโดยรวม และผู้บริหารระดับต้นที่มีความเห็นตรงกัน เนื่องจากได้ให้ความสำคัญในทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์และการจูงใจและบำรุงขวัญในการบริหารเป็นอันดับแรกนั้น แสดงให้เห็นว่าลักษณะงานของครูสภาเป็นลักษณะงานที่เป็นแบบสำนักงาน (Secretariat) ที่ต้องทำหน้าที่เป็นหน่วยประสานกับหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ตลอดทั้ง องค์การ สมาคม และชมรมวิชาชีพครูทั่วประเทศ การดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นรูปคณะกรรมการ อนุกรรมการ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ในการ

ติดต่อประสานงานกับสมาชิก บุคคลอื่น ๆ และหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้อย่างดี จึงจะทำให้การบริหารงานสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สำหรับความคิดเห็นที่เห็นว่าการมุ่งใจและบำรุงขวัญเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมีความจำเป็น และควรได้รับการพัฒนา ก่อน เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารเห็นความจำเป็นที่ต้องให้บริการแก่สมาชิก และการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริการสมาชิกซึ่งนับว่าเป็นลูกค้าสำคัญของคหุสภา ให้เกิดความพอใจ และเห็นความสำคัญขององค์การวิชาชีพครู ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับการศึกษา ฝึกอบรม เพิ่มเติมให้มีความรู้ความสามารถและมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ยังทำงานธุรการ พื้นความรู้ไม่สูงและตำแหน่งหน้าที่การงานของคหุสภาจะมีตำแหน่งจำกัดได้ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นและความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร พบว่า ทักษะที่จำเป็นและความต้องการในการพัฒนาอันดับแรก คือ ทักษะเชิงเทคนิค รองลงไป คือ ทักษะเชิงมนุษย์และทักษะเชิงมนโมติตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบแต่ละทักษะเห็นความจำเป็นและต้องการพัฒนาเรื่องการวางแผนเป็นอันดับแรก โดยเรียงตามลำดับดังนี้

- 1) การวางแผนการดำเนินงานได้ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติ
- 2) การจัดทำโครงการ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาวิชาชีพครูของคหุสภา
- 3) การวางแผน การดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาวิชาชีพครูของคหุสภา
- 4) การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและศึกษาข้อมูลในอดีต เพื่อคาดการณ์ในอนาคตที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาวิชาชีพครู
- 5) การชี้แจง แนะนำ เพื่อสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาวิชาชีพครูของคหุสภา

จากความเห็นดังกล่าวจะเห็นว่าต่างกับความเห็นในการใช้ทักษะทั้ง 3 ทักษะครั้งที่ วิจิตร ศรีสอาน (2523: 38) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้บริหารระดับกลางย่อมจำเป็นต้องใช้ทักษะเชิงเทคนิคน้อยกว่าระดับต้น แต่อาจต้องใช้ทักษะเชิงมนุษย์และทักษะเชิงมนโมติมากกว่า เมื่อพิจารณาความเห็นของผู้บริหารกลุ่มนี้แล้ว อาจเนื่องมาจากคหุสภาปัจจุบันได้กระจายอำนาจการบริหารงานไปยังคหุสภาในส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ โดยมีศึกษาธิการจังหวัดทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการคหุสภา จังหวัดต้องดูแลรับผิดชอบงานคหุสภาในส่วนจังหวัดและมีบุคลากรจำกัด จึงทำให้ผู้อำนวยการคหุสภาจังหวัดส่วนใหญ่ต้องลงไปดูแลงานเอง ทั้งด้านการดำเนินงาน การวางแผน การจัดการ ดังนั้นทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาทักษะของกลุ่มนี้ จึงแสดงออก

ให้เห็นว่าทักษะเชิงเทคนิคตลอดทั้งองค์ประกอบวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นและมีความต้องการพัฒนามากกว่าทักษะอื่น ๆ

จากความคิดเห็นดังกล่าว จะเห็นว่าสภาพการทำงานโดยลักษณะงานตลอดทั้งการให้บริการแก่สมาชิกก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ครูสภาจังหวัดหรือครูสภาสังกัดกรมต้องปฏิบัติงานด้านให้บริการสมาชิกใกล้ชิดขึ้น แม้ผู้บริหารต้องมีภารกิจในส่วนที่ต้องลงมาดำเนินการเองในหลายด้าน หากพิจารณาถึงข้อดีในเรื่องดังกล่าวทำให้ได้รู้ปัญหา และความต้องการในการให้บริการสมาชิก อันจะเป็นการสร้างความพอใจให้แก่ผู้มาใช้บริการ ซึ่งเป็นการให้บริการแนวใหม่ให้เกิดคุณภาพการทำงานยิ่งขึ้น เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานในทุกระดับให้คล่องตัวในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการบริหารงานในแนวใหม่ที่ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมในการให้บริการด้วย การบริหารดังกล่าวนี้ เป็นการบริหารที่ใช้เทคนิคในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (Total Quality Management หรือ เรียกว่า TQM ดังที่ John Macdonald ได้กล่าวไว้ (อ้างถึง โอพาร์ กลีบพุด 2538: 9-10) การบริหารงานอย่างมีคุณภาพด้วย TQM เป็นกระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับคนทั้งระบบ เครื่องมือสนับสนุน และเทคนิควิธี โดยวัตถุประสงค์เป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้นทำงานอย่างเป็นระบบ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการให้บริการและร่วมมือกันเพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานในทุกจุดของหน่วยงาน ซึ่งการดำเนินงานในส่วนที่ผู้บริหารระดับกลางที่ลงมาสัมผัสและรับรู้งานเองเป็นส่วนที่ภาคธุรกิจของเอกชนปัจจุบัน ได้นำมาใช้กันอยู่แล้ว คือ ผู้จัดการในหน่วยงานจะจัดเวลาลงไปดูแลกิจการการให้บริการลูกค้าเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบบริหารแนวใหม่ที่จะสร้างความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานและเป็นการสร้างศรัทธา และความใกล้ชิดกับผู้มารับบริการได้อย่างดี ความพึงพอใจและคุณภาพในการบริหารงานย่อมจะเกิดขึ้น

นอกจากนี้ในความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารยังให้ความเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องพัฒนาในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะเรื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อให้การปฏิบัติงานของครูสภามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร ซึ่งจะพิจารณาในภาพรวมของผู้ปฏิบัติทั้งหมดคือ ผู้ปฏิบัติทุกระดับ 4-5 และระดับ 1-3 ได้ดังนี้

3.1 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติทั้งหมดกับผู้ปฏิบัติระดับ 4-5 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นและความต้องการในการพัฒนาแล้ว พบว่ามีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันทั้งในทักษะแต่ละทักษะและองค์ประกอบแต่ละด้านด้วย คือ เห็นความจำเป็นและต้องการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย์และทักษะเชิงโมติดตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่เห็นว่าจำเป็นเป็นอันดับแรก คือ การใช้หลักการซึ่งเห็นความจำเป็นในเรื่องการใช้วาจาที่สุภาพอ่อนหวานในการเจรจาติดต่อประสานกับทุกคน ส่วนองค์ประกอบที่ต้องการให้พัฒนาเป็นอันดับแรก

คือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย เป็นสิ่งที่ต้องการเป็นอันดับแรกและต้องการพัฒนาเรื่องการใช้ศิลปะในการพูดอภิปราย และแสดงความคิดเห็นเป็นเรื่องสำคัญด้วย

พิจารณาจากความเห็นดังกล่าวแล้ว แสดงให้เห็นว่า ในกลุ่มทั้งสองเห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการสร้างทีมงานที่ดีมีคุณภาพ ตลอดทั้งการเสริมสร้างทีมงานให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนางานร่วมกัน ซึ่งเป็นการสร้างพลังการทำงานเป็นทีมเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารแนวใหม่ที่จะช่วยให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการทำงานเป็นทีม เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ส่งผลให้ระบบการบริหารงานของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ ดังที่ วิลเลียม โออุชิ (William Ouchi อ้างถึงใน วีรพงษ์ เถลิงจิระรัตน์ 2531: 178 - 182) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีแซ็ค (Theory Z) ซึ่งเป็นทฤษฎีการบริหารที่เด่นดังในทศวรรษที่ 1980 อันเป็นแนวการบริหารที่ผสมผสานการบริหารแบบญี่ปุ่นและอเมริกันเข้าด้วยกัน โดยมีหลักปรัชญาการบริหาร คือ การรวมกลุ่มกันของคนที่มีความเท่าเทียมกัน และทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน โดยยืนอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

จากแนวคิดข้างต้น แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติการมีความคิดเห็นที่ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ และผู้ปฏิบัติการต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานต้องการเข้ามามีส่วนร่วมบริหารงานได้แสดงความคิดเห็นนั้น เป็นแนวคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารควรให้ความเอาใจใส่นำไปปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการและยังได้ให้ทุกคนได้แสดงความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน

3.2 สำหรับผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 ซึ่งมีความเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น และความต้องการในการพัฒนาสอดคล้องกับกลุ่มปฏิบัติการทั้งหมด โดยให้ความเห็นความสำคัญขององค์ประกอบด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมายเช่นเดียวกัน แต่จะให้ความสำคัญเรื่องการใช้ศิลปะในการพูดอภิปราย แสดงความคิดเห็นเป็นอันดับแรก พิจารณาจากความเห็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า กลุ่มนี้ต้องการให้ผู้บริหารมีศิลปะในการพูด อภิปราย แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพหมายถึง มีการพูดที่กระชับชัดเจน ให้ผู้ฟังเข้าใจได้อย่างถูกต้อง นั่นคือ ความสามารถในการพูดย่อจะทำงานหรือกิจการสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังที่ ยูยีน แอลิก และยีน อาร์ ฮอเอิส (อ้างถึง คนัย คูลาบคี 2535: 9) ได้กล่าวถึงความสามารถในการพูดไว้ว่า ไม่มีความสำเร็จใด ๆ จะเสมอเหมือนความสามารถในการพูด จากการพูดคุยนัยธรรมคาไปสู่การเสนอเรื่องราวในห้องประชุม คณะกรรมการบริษัทจะไม่มีขีดจำกัดใด ๆ ในผลลัพธ์ที่คุณจะได้และในเป้าหมายที่คุณต้องการประสบความสำเร็จ เมื่อคุณพูดอย่างชัดเจน อย่างเชื่อมั่น และอย่างจริงใจ ซึ่งถ้าหากผู้บริหารสามารถพูดได้อย่างชัดเจนและให้ผู้ฟังเข้าใจได้อย่างถูกต้องย่อมมีโอกาสทำให้การบริหารงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นในการพูด อภิปราย

และแสดงความคิดเห็นจึงเป็นความสำคัญต่อผู้บริหารที่ควรได้รับการปรับปรุง ฝึกฝนและพัฒนาให้มีศิลปะในการพูดได้อย่างดี ซึ่งวิตก์และครอสเวท (อ้างถึงปริชา คัมภีร์ปกรณ์ 2538: 68) ได้เสนอแนะว่า การพูดที่ดีนั้นควรประกอบด้วย 5 C คือ Concise ตรงประเด็น สั้น และกระชับ Complete สมบูรณ์ ได้ใจความที่ต้องการสื่อสาร หรือถ่ายทอด Cohesive ต่อเนื่อง ติดต่อกันไม่รวน สับสน Clear ชัดเจน แจ่มแจ้ง เข้าใจง่าย ไม่คลุมเครือหรือต้องแปรความ Coeuous สุภาพ นุ่มนวล

จากแนวคิดนี้นับเป็นความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานมาก โดยเฉพาะผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้การนิเทศงานให้คำปรึกษาหารือ และการมอบหมายงานตลอดทั้งการไปเป็นวิทยากร บรรยาย อภิปราย โดยเฉพาะในงานคณิสถาผู้บริหารต้องออกบรรยายให้ความรู้อยู่เสมอหรืองานอื่น ๆ หากผู้บริหารมีการพูดที่ดีและมีศิลปะในการพูดแล้วย่อมทำให้การบริหารงานมีคุณภาพและประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่ง

3.3 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติในการระดับ 1-3 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นและความต้องการพัฒนาทักษะ พบว่า มีความเห็นว่าทักษะทั้ง 3 ทักษะ มีความจำเป็นและมีความต้องการพัฒนาในระดับมาก โดยให้ความจำเป็นและความต้องการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคเป็นอันดับแรก ส่วนองค์ประกอบแต่ละด้าน เห็นความสำคัญของการใช้หลักธรรมเป็นอันดับแรก

จากความคิดเห็นของกลุ่มนี้ที่เห็นความสำคัญของทักษะเชิงเทคนิคเป็นอันดับแรก เมื่อพิจารณาทักษะเชิงเทคนิครายด้านที่ต้องการมากกว่า คือ ด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย โดยเฉพาะเรื่องการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกลุ่มปฏิบัติการ มีความเห็นในเรื่ององค์ประกอบแต่ละทักษะที่เห็นความจำเป็นและต้องการพัฒนา คือ การใช้หลักธรรม เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เป็นความเห็นที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงการบริหารในรูปขณะทำงานเป็นสำคัญ ควรให้ผู้ปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วม และควรบริหารงานโดยใช้หลักธรรม โดยมุ่งให้ความรัก ความเมตตาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการบริหารงาน

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น และความต้องการพัฒนาทักษะของผู้บริหารได้ ดังนี้

4.1 การเปรียบเทียบผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการโดยรวม พบว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือผู้บริหารเห็นความจำเป็นและต้องการพัฒนาทักษะเชิงมนุษย์และมืองค์ประกอบแต่ละด้าน คือ การจูงใจและบำรุงขวัญเป็นอันดับแรก ส่วนผู้ปฏิบัติการให้ความเห็น ทักษะเชิงเทคนิคและองค์ประกอบคือกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมายเป็นอันดับแรก

หากพิจารณาแล้วจะเห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดของพอลและเคนเนต (Paul and Kenneth 1977: 6-7) ที่ว่าผู้บริหารระดับกลางต้องใช้ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์มากกว่าทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงโมติ องค์ประกอบที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญ คือ การมุ่งใจป่าวงขวัญ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมองเห็นความจำเป็นในการประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารงานเป็นความเห็นที่สอดคล้องกับการทำงานในลักษณะงานองค์การวิชาชีพครูที่ประกอบด้วยสมาชิกและมีคณะกรรมการครูสภาอำเภอ จังหวัด และสังกัดกรมต่าง ๆ เป็นส่วนสำคัญในองค์การแห่งนี้ ตลอดทั้งการทำงานกับชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นทักษะที่จำเป็นยิ่งต่อผู้บริหาร ส่วนองค์ประกอบด้านการมุ่งใจและป่าวงขวัญก็เป็นส่วนหนึ่งของทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์อยู่แล้ว ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเอื้ออำนวยประโยชน์ในการสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกครู ซึ่งเป็นหัวใจในการให้บริการ ตลอดทั้งการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวคิดของกลุ่มผู้บริหารในภาพรวมนี้ จึงเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวนโยบายในการบริหารงานของคุรุสภาในฐานะองค์การวิชาชีพครู

4.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต้น พบว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งกลุ่มผู้บริหารระดับกลางเห็นความจำเป็นและความต้องการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคและมืองค์ประกอบ คือ การวางแผน เป็นอันดับแรกที่ต้องได้รับการพัฒนา ส่วนผู้บริหารระดับต้นเห็นว่าทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์และองค์ประกอบการมุ่งใจและป่าวงขวัญเป็นอันดับแรกที่ต้องการพัฒนา

จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารระดับกลางให้ความเห็นดังกล่าว แม้จะขัดแย้งกับทฤษฎีและแนวคิดในการใช้ทักษะการบริหารงาน แต่ความคิดเห็นของกลุ่มนี้ ได้ให้ความคิดเห็นตรงกับข้อเท็จจริงที่มีอยู่ เนื่องจากระบบการบริหารงานของคุรุสภาที่ได้กระจายอำนาจการบริหารไปยังส่วนภูมิภาค ในส่วนอำเภอและจังหวัดทั่วประเทศและไปยังกรมต่าง ๆ นั้น โดยได้กระจายงานออกไป แต่ไม่ได้กระจายคนไปเพื่อปฏิบัติงานจึงเป็นปัญหาที่ประสบอยู่คือขาดผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ทำให้ผู้บริหารระดับกลางต้องลงมาช่วยวางแผนและดำเนินงานต่างๆด้วยตนเอง

จึงมีความต้องการให้มีการวางแผนเป็นเรื่องสำคัญ สาเหตุอีกประการหนึ่ง อาจเนื่องมาจากคุรุสภาที่ตั้งมากกว่า 50 ปีแล้ว แต่เพิ่งมีการใช้แผนพัฒนาวิชาชีพครูในปี 2535 เป็นครั้งแรก จึงเป็นเรื่องใหม่ที่กลุ่มผู้บริหารกลุ่มนี้ต้องลงไปรับผิดชอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนพัฒนาวิชาชีพครู ในช่วงนี้จึงเห็นความจำเป็นที่ต้องลงไปดำเนินการและรับผิดชอบด้านเทคนิคโดยตรง โดยเฉพาะด้านการวางแผนเป็นความจำเป็นและความต้องการที่กลุ่มนี้เห็นควรให้พัฒนา

ส่วนผู้บริหารระดับต้น เห็นความจำเป็นและความต้องการพัฒนาทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ โดยมีองค์ประกอบคือการมุ่งใจและป่าวงขวัญที่เห็นสำคัญเป็นอันดับแรก จากความคิดเห็นของผู้บริหาร

ระดับต้นที่ให้ความคิดเห็นดังนี้ เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารระดับนี้เป็นกลุ่มที่ต้องดำเนินการในลักษณะงานเชิงเทคนิคที่ต้องเป็นผู้รับผิดชอบและให้การปรับปรุงพัฒนาในการปฏิบัติงานในส่วนนี้อยู่แล้ว จึงมีความคิดเห็นเพิ่มเติมที่กลุ่มผู้บริหารจะต้องมีคือ ทักษะเชิงมนุษย์และการจงใจและบำรุงขวัญ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การที่ต้องประสานกับสมาชิกที่มีจำนวนมาก และต้องประสานกับสมาคม ชมรมวิชาชีพที่ก่อตั้งขึ้นจนถึงครูสภาอำเภอ จังหวัดที่ได้กระจายอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคและกรมต่าง ๆ อีก 11 กรม เพื่อให้เกิดการประสานงานได้ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ สำหรับความต้องการเรื่องการจงใจและบำรุงขวัญ ย่อมจะช่วยให้มีขวัญและกำลังใจ ในเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารงานลุล่วงไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ

4.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 และระดับ 1-3 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นและความต้องการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน คือ มีความเห็นสอดคล้องและใกล้เคียงกันทั้งในเรื่องความจำเป็น และความต้องการในการพัฒนาทักษะ คือ เห็นความสำคัญของทักษะเชิงเทคนิค โดยเฉพาะในการสร้างทีมงานที่ดีและมีคุณภาพ ตลอดทั้งการมีศิลปะในการพูดบรรยาย และให้สอดคล้องกันเป็นอันดับแรก ส่วนองค์ประกอบอื่นที่จำเป็นต่อผู้บริหาร เห็นควรมีการใช้หลักธรรมเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะเรื่องความมีเมตตากรุณา

ดังนั้น ทั้งในด้านความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาผู้บริหาร ที่กลุ่มผู้ปฏิบัติการให้ความเห็นไว้ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงอย่างมากที่จะนำมาปรับใช้กับการบริหารงาน เพราะความต้องการเชิงเทคนิค โดยเฉพาะเรื่องการสร้างทีมงานเป็นเรื่องที่ผู้ปฏิบัติการทั้งสองกลุ่มต้องการมากพอๆกับการต้องการให้ผู้บริหารมีหลักธรรม โดยเน้นถึงความมีเมตตากรุณาในเรื่องดังกล่าวที่ผู้ปฏิบัติการให้ความเห็นไว้นั้น นับเป็นความคิดริเริ่มที่ผู้ปฏิบัติการมองเห็นความสำคัญ การสร้างทีมงานคือต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการแสดงความคิดเห็นตลอดทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงานด้วย

สรุปสิ่งที่ค้นพบจากการวิจัย เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารตามลำดับความสำคัญได้ ดังนี้

1. ทักษะที่จำเป็นในการบริหาร

1.1 ทักษะที่จำเป็นในอันดับแรกคือ ทักษะเชิงมนุษย์และทักษะเชิงเทคนิคที่ผู้บริหารต้องมีไปพร้อมกันเป็นอันดับแรก โดยมีองค์ประกอบแต่ละด้านที่จำเป็นต้องมีดังต่อไปนี้

1.1.1 ทักษะเชิงมนุษย์ องค์ประกอบที่จำเป็นอันดับแรก คือ การใช้หลักธรรมเกี่ยวกับเรื่องการใช้วาจาที่สุภาพ อ่อนหวานในการเจรจาติดต่อประสานงานกับทุกคน รongลงมา คือ การจงใจและบำรุงขวัญในเรื่องการสนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ตลอดทั้งให้มีความรัก เมตตา กรุณาแก่ทุกคน

1.1.2 ทักษะเชิงเทคนิค องค์ประกอบที่จำเป็นอันดับแรก คือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย เกี่ยวกับเรื่องการสร้างทีมงานที่ดีและมีคุณภาพ ตลอดทั้งการมีศิลปะในการพูด อภิปราย แสดงความคิดเห็น รองลงมา คือ การวางแผนเกี่ยวกับเรื่องการจัดทำโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาวิชาชีพครูของคุรุสภา และวางแผนการดำเนินงานได้ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้

1.2 ทักษะที่จำเป็นอันดับรอง คือ ทักษะเชิงมนมติ โดยมีองค์ประกอบที่จำเป็นอันดับแรก คือ การตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้ง ซึ่งมีเรื่องที่ต้องดำเนินการก่อน คือ การตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมและถูกต้อง และเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอม และยึดหลักทางสายกลาง

2. ความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

2.1 ความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร ที่ต้องการเป็นอันดับแรก คือ ทักษะเชิงเทคนิค รองลงมา คือ ทักษะเชิงมนุษย์และท้ายสุด คือ ทักษะเชิงมนมติ โดยมีองค์ประกอบแต่ละด้านที่ต้องการพัฒนาอันดับแรกควบคู่กันไป คือ เรื่องกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย และ การจูงใจและบำรุงขวัญ

2.1.1 ในด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย ที่ต้องดำเนินการก่อน คือ เรื่องการสร้างทีมงานที่ดีและมีคุณภาพ

2.1.2 ในด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ ที่ต้องดำเนินการก่อน คือ เรื่องการสนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

2.2 ความต้องการอันดับสุดท้าย คือ ทักษะเชิงมนมติ โดยมีองค์ประกอบในด้านการเป็นผู้นำที่ต้องพัฒนาอันดับแรก ที่ต้องดำเนินการก่อนคือ การเป็นผู้บริหารที่ไม่หาคำความรู้และพัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

ข้อสังเกต

จากการประมวลผลการวิจัยได้ข้อสังเกตที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารมีค่าสูงกว่าความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ในการบริหารงานมากกว่า และโดยตำแหน่งและบทบาทหน้าที่และลักษณะงานทำให้ผู้บริหารมีความคิดเห็นกว้างขวาง ชัดเจน และลึกซึ้งตลอดทั้งความเข้าใจในทักษะการบริหารงานได้ดีกว่าผู้ปฏิบัติ

2. ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานและความต้องการในการพัฒนาทักษะสูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้น แสดงให้เห็นว่าแม้จะเป็นกลุ่มผู้บริหารเหมือนกัน แต่ต่างระดับกับความคิดเห็นย่อมแตกต่างกันได้ เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารระดับกลางจะมีความคิดเห็นที่เห็นความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาในระดับมาก คือ มีความมุ่งมั่นและเห็นความจำเป็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารและควรได้รับการพัฒนาเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน

3. ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5 กับระดับ 1-3 เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนา จะมีค่าไม่สูง-ต่ำกว่ากันมาก คือ มีค่าใกล้เคียงกัน อาจเนื่องมาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติและรับผิดชอบที่สอดคล้องและทำร่วมกันคือ บุคลากรในบางกองและบางฝ่ายไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานระดับ 4-5 จึงต้องลงมือปฏิบัติงานด้านธุรการและพิมพ์คีย์ด้วยตนเอง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเวลาที่กำหนด จึงทำให้ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ก. ข้อเสนอแนะเพื่อปฏิบัติการ

1. จากการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการต้องการให้ผู้บริหารมีลักษณะ โดยเฉพาะให้มีความรัก เมตตา ตลอดจนการใช้วาจาที่สุภาพในการเจรจาติดต่อประสานงานนั้น เป็นแนวทางหนึ่งที่จะสร้างความประทับใจและความพึงพอใจในการให้บริการแก่สมาชิก และผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งทักษะดังกล่าวเป็นทักษะที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคน ถ้ารู้จักนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

2. นอกจากหลักธรรมดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการยังเห็นความจำเป็นเรื่อง การจงใจและบำรุงขวัญ โดยเฉพาะเรื่องการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ โดยการศึกษาเพิ่มเติมหรือให้ไปอบรม ประชุมสัมมนา ตลอดจนส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในส่วนนี้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งไม่ใช่ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง เท่านั้นที่จะต้องดูแลในส่วนของผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานต้องให้ความสนใจ เอาใจใส่ เพื่อการเสริมสร้างการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ที่เน้นเกี่ยวกับการพัฒนาคนเป็นเรื่องสำคัญ

3. ส่วนความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร ในเชิงเทคนิคที่ ต้องการให้มีการสร้างทีมงานที่ดีและมีคุณภาพนั้น เป็นความคิดเห็นที่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน อย่างยิ่ง และความเห็นนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถจัดทำได้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่แต่ละระดับได้มีส่วนร่วม ในการทำงานร่วมกัน เป็นคณะกรรมการหรือเป็นคณะกรรมการเพื่อแต่ละคนได้แสดง ความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และที่สำคัญ คือ ทุกคนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เป็นการ เสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันได้อย่างดีได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และสามารถแบ่งงานกันทำตามความถนัด ตามความเหมาะสม ซึ่งแนวคิดนี้เหมาะกับการบริหาร งานของคหบดี ดังนั้น การดำเนินงานควรเป็นทีมโดยการจัดตั้งเป็นคณะกรรมการหรือคณะกรรมการ จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือหรือประชุมปฏิบัติการ มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบตามความรู้ความ สามารถ ตามความถนัดของแต่ละคนเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. นอกจากความคิดเห็นที่กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ปฏิบัติการได้เสนอแนวคิดไว้ใน อันดับแรก และอันดับรองที่สำนักงานควรให้ความสนใจ เอาใจใส่ เพื่อการปรับปรุง พัฒนา และ นำไปสู่การปฏิบัติแล้ว ยังมีทักษะเชิงมนมคติ ซึ่งอยู่ในอันดับสุดท้ายที่ควรได้รับการพิจารณาด้วย คือ ความต้องการให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกล และชัดเจน สร้างภาพสำนักงานในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทันกับยุคโลกาภิวัตน์ อาทิเช่น การสร้างระบบการประสานงาน การติดต่อ ที่มีคุณภาพด้านคอมพิวเตอร์ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยการบริหารงานใช้ระบบ Internet หรือ การร่วมมือกับองค์การนานาชาติให้การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูให้เกิดความก้าวหน้า ในวิชาชีพครูของประเทศไทยที่จะไปสู่ความเป็นสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารคหบดี เพื่อให้ได้รูปแบบที่ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งจะทำการพัฒนาผู้บริหารได้คุณภาพอันจะช่วยให้การบริหารงานมี ประสิทธิภาพต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมการศาสนา, กองศาสนศึกษา หลักพระพุทธศาสนา (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ โรงพิมพ์
การศาสนา 2535
- การศึกษานอกโรงเรียน, กรม รายงานการประชุมสัมมนานักบริหารการศึกษานอกโรงเรียน
กรุงเทพฯ วิศเดอริ์การพิมพ์ 2524
- กิติมา ปรีดีคิลก ทฤษฎีบริหารองค์การ กรุงเทพฯ ธนะการพิมพ์ 2529
- โกวิท สุรัสวดี "ความคิดเห็นของครูในภาคใต้ที่มีต่อบทบาทและกิจกรรมของคุรุสภา"
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา แผนกวิชาบริหารการศึกษาศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2520
- ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ เอกสารประกอบการสัมมนา การเตรียมการเพื่อการวางแผนพัฒนาในระยะที่ 5
(พ.ศ. 2525 - 2529) ของกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ 2522 (อัดสำเนา)
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน เอกสารการวิจัยทางการศึกษาและวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ
การศึกษา เล่มที่ 3 ครั้งที่ 8 (พ.ศ. 2536) กรุงเทพฯ สำนักนายกรัฐมนตรี 2537
- คุรุสภา, 30 ปี คุรุสภา กรุงเทพฯ โรงพิมพ์คุรุสภา 2518
- _____ 40 ปี คุรุสภา กรุงเทพฯ โรงพิมพ์คุรุสภา 2528
- _____ 50 ปี คุรุสภา กรุงเทพฯ โรงพิมพ์คุรุสภา 2538
- _____ 51 ปี คุรุสภา กรุงเทพฯ โรงพิมพ์คุรุสภา 2539
- _____ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม
กรุงเทพฯ โรงพิมพ์คุรุสภา 2527
- _____ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พระราชบัญญัติครูพุทธศักราช 2488 และระเบียบคุรุสภา
ว่าด้วยการช่วยเหลือสมาชิกคุรุสภาทางกฎหมาย กรุงเทพฯ โรงพิมพ์คุรุสภา 2536
- ชาญชัย สวัสดิ์รังสีมา หลักการจัดองค์การและการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2522
- คณีย์ คุณาบดี พูดให้ได้ดังใจคิด (แปลจาก Speak For Success ของ ยูยีน แอลิก และ ยีน อาร์
ฮอเอ็ส) กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ดอกหญ้า 2538
- ฉวิล หนูสง "ความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ เกี่ยวกับทักษะในการ
ปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา แผนกวิชา
บริหารการศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2530

- ทองอินทร์ วงศ์โสธร "คุณธรรมและจรรยาวิชาชีพของผู้บริหารการศึกษา" ประมวลสาระชุดวิชา
ประสบการณ์วิชาชีพมหาวิทยาลัยศิลปากรศึกษา เล่มที่ 2 หน่วยที่ 6 นนทบุรี
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2538
- ทวิบุรณ์ หอมเย็น "ผู้บริหารโรงเรียนกับการพัฒนาบุคคล" มิตรจรู (23 ธันวาคม 2526)
หน้า 34-39
- _____ ความรู้พื้นฐานการเป็นผู้นำชุมชน กรุงเทพฯ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2530
- ทัศนีย์ เอี่ยมผ่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษา
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ"
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2535
- ธงชัย สันติวงษ์ องค์การและการบริหาร กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช 2537
- ธรรมรส โชติบุญชูร มนุษย์สัมพันธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ โรงพิมพ์พิมพ์แฉศ 2519
- _____ "มนุษย์สัมพันธ์" ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาวิทยาลัยศิลปากรศึกษา
เล่มที่ 1 หน่วยที่ 4 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2538
- นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย หลักการบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ ศูนย์การพิมพ์ กรุงเทพฯ 2529
- นวลศรี ตาลิน "ทักษะทางการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของตนเอง" วิทยานิพนธ์
มหาบัณฑิต สาขานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2533
- บรรจบ เนียมมณี หน้าที่นักบริหาร กรุงเทพฯ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2525
- บันลือ พดุกะวัน การประถมศึกษา กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช 2524
- บุญเรือน มากบุญ "ความคิดเห็นของครูในภาคเหนือที่มีต่อบทบาทและกิจกรรมของครูสภา"
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2520
- ปกรณ์ สาราญทรัพย์ "ความคิดเห็นของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีต่อบทบาทและกิจกรรม
ของครูสภา" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2520

- ประคอง วรรณสูตร สถิติเพื่อการวิจัย ทางพฤติกรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2538
- ปรีชา คัมภีรปกรณ์ "บุคลิกภาพผู้บริหารการศึกษา" ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยศิลปากรศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 2 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2538
- พนัส หันนาคินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช 2524
- พลสุข ศรีบรรยงค์ "ความคิดเห็นของครูในภาคกลางที่มีต่อบทบาทและกิจกรรมของคุรุสภา" วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยศิลปากรศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2520
- พิษณุ สันทรานันท์ "คุณสมบัติของนักบริหาร" วารสารบริหารธุรกิจ (17 เมษายน-มิถุนายน 2523) หน้า 62-64
- เพ็ญศรี วายวานนท์และคณะ "รายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา" ศูนย์ศึกษาเพื่อพัฒนานโยบายและการบริหารและศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2536
- ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ และปรีชา คัมภีรปกรณ์ "การพัฒนาทักษะผู้บริหาร" ประมวลสาระชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยศิลปากรศึกษา เล่มที่ 2 หน่วยที่ 7 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2538
- ปัญญา สาร การบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ ส.การพิมพ์ 2523
- มณี พึ่งโต "ความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอและครูเกี่ยวกับทักษะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 1" วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศิลปากรศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2526
- เมธี ปิลันธนานนท์ การบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ พิทักษ์อักษร 2524
- รัชณี ยุคตรินทร์ "ลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา" วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศิลปากรศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2534
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ หลักการวิจัยทางการศึกษา กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชา 2536 .
- วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น กรุงเทพฯ ขนิษฐาการพิมพ์ 2521
- วิจิตร ศรีส�� "หลักและระบบบริหารการศึกษา" เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-2. กรุงเทพฯ ฝ่ายการพิมพ์ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2523

- วิรัช ธีรประยูร "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ เขตการศึกษา 1" วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2532
- วีระ อัมพันธ์สุข พุทธธรรมกับการบริหารงานบุคคล (เรียบเรียงขึ้นโดยอาศัยวิทยานิพนธ์การ
ประยุกต์พุทธธรรมในการบริหารการศึกษาด้านบุคลากร ของวีระ อัมพันธ์สุข) กรุงเทพฯ
โรงพิมพ์คุรุสภา 2520
- วีระพงษ์ เณิมจิระรัตน์ บริหารงานแบบญี่ปุ่น กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ดอกหญ้า 2521
- วัชร ฐวธรรม ศิลปะการบริหารคน (แปลจาก The Art of Managing People ของ Phillip L.
Hunsaker & Anthony J. Alessandra) กรุงเทพฯ โรงพิมพ์คุรุสภา 2535
- สนิทศักดิ์ สนิทศักดิ์ศรี "การสำรวจความต้องการในด้านสวัสดิการของสมาชิกคุรุสภาเฉพาะ
ข้าราชการในจังหวัดพระนคร" วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย 2508
- สายสวาท เมทะนี "การสำรวจความคิดเห็นของครูในจังหวัดพระนครที่มีต่อฐานะและบริการที่
คุรุสภาให้แก่สมาชิก" วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย 2508
- สมพงษ์ เกษมสิน การบริหาร กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช 2521
- _____ การบริหารบุคคลแผนใหม่ กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช 2519
- สุชาติ รังสินันท์ "จะปรับปรุงคุณภาพการให้บริการได้อย่างไร" วารสารข้าราชการ (1 มกราคม-
กุมภาพันธ์ 2539) หน้า 11
- สุนีย์ จิตรเนื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร"
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย 2526
- สุรัฐ ศิลปอนันต์ นักบริหาร กรุงเทพฯ โรงพิมพ์เจริญผล 2520
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, กองกลาง ระเบียบคุรุสภาว่าด้วยคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัดและ
คณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ พ.ศ. 2531 (แก้ไขเพิ่มเติม) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2533 ฉบับที่ 3
พ.ศ. 2534 ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2537

- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, กองมาตรฐานวิชาชีพครู รายงานการประชุมสัมมนาสมาคมวิชาชีพครู ครั้งที่ 6 วันที่ 27-28 เมษายน 2532 กรุงเทพฯ โรงพิมพ์คุรุสภา 2533
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488 กรุงเทพฯ โรงพิมพ์คุรุสภา 2536
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ระเบียบคุรุสภาว่าด้วยหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานในสังกัดคุรุสภา พ.ศ.2538 2538 (อัดสำเนา)
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ "ภาวะผู้นำ" ประมวลสาระพฤกษวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาดินาภิบาล การศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 3 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช 2538
- อรุณ รักรธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช 2517
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ หลักบริหารการศึกษาทั่วไป กรุงเทพฯ พิมพ์ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522
- _____ การบริหารทักษะและการปฏิบัติ กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์สุภาพใจ 2538
- โอฬาร กลีบพุ่ม บริหารงานอย่างมีคุณภาพด้วย TQM ใน 1 สัปดาห์ (แปลจาก Understanding Total Quality Management in a week ของ John Macdonald) กรุงเทพฯ พิมพ์ที่บริษัท เอช. เอ็น. กรุ๊ป จำกัด 2538
- Barnard, Chester I. The Function of the Executive. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1968.
- Basil, Douglas. C. Leadership Skills for Executive Action. New York, American Management Association, 1971, 198 p.
- Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1981.
- Daniel C. Feldman and Hugh J. Arnold. Managing Individual and Group Behavior in Organization New York : Mcgraw Hill Book Co 1983
- Davis Keith Human Relations at Work New York Mc Grow-Hill Book Company Inc., 1962
- Davis, Ralph C. ond Alan C. Filley. Principle of Management New York, Alexander. Hasuition Institute, 1973
- Drucker Peter F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, Publishers, 1954.
- Herbert A. Simon, Donald W. Simithburg and Victor A. Thomson, Public Administration (New York : Alfred A. Knopf, 1966) P.3
- Hoy, Wayne K. and Cecil G Miskel. Education Administration. Theory Research and Practice. New York, Random House Inc., 1982
- Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator," Harvard Business Review. 33 : 33-42, January-February, 1955.

- Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. Management of Organization Behavior. New Jersey : Prantice-Hall, Inc., 1977.
- Newman, William H., Charles E. Summer and E. Kriby Warren. The Process of Management : Concepts, Behavior and Practice. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1972.
- Richard M. Steers and Lyman W. Porter. Motivation and Work Behavior (New York : Mc.Grow Hill Book Co.,) 1983.
- Terry, George R. Principles of Management. Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1977.
- Stoner, James A. F. and Charle Wankel Management ,3rd.ed. Philippines : Prentice-Hall International 1978

ภาคผนวก ก

ตารางแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ
เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น และความต้องการ
ในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ตารางผนวกที่ 1 ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร
ของผู้บริหารครูสภา

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
ทักษะเชิงเทคนิค (มี 8 ด้าน)				
1. ทักษะด้านการวางแผน				
- การจัดทำโครงการและ กิจกรรมให้สอดคล้องกับแผน พัฒนาวิชาชีพครูของครูสภา	4.43	0.72	มาก	1
- การวางแผนการดำเนินงาน ได้ชัดเจนและสามารถนำ ไปปฏิบัติได้	4.42	0.78	มาก	2
- การวางแผนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา วิชาชีพครูของครูสภา	4.30	0.77	มาก	3
- การชี้แจง แนะนำเพื่อสร้าง ความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาวิชาชีพครู ของครูสภา	4.25	0.70	มาก	4
- การวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจุบันและศึกษาข้อมูลในอดีต เพื่อคาดการณ์ในอนาคตที่เป็น ประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนา วิชาชีพครู	4.20	0.72	มาก	5
- การบริหารงบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม แผนพัฒนาวิชาชีพครู	3.98	0.79	มาก	6

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- การควบคุมการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามระยะเวลา ที่กำหนดไว้	3.95	0.79	มาก	7
- การตรวจสอบ ติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน พัฒนาวิชาชีพครูของครูสภา เป็นระยะ ๆ	3.95	0.80	มาก	7
รวมเฉลี่ย (ด้านการวางแผน)	4.19	0.58	มาก	2
2. ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ				
การติดต่อสื่อความหมาย				
- การสร้างทีมงานที่ดี และมีคุณภาพ	4.61	0.61	มากที่สุด	1
- การถ่ายทอด ข้อมูล ข่าวสารให้ บุคคลนำไปปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้อง	4.26	0.67	มาก	2
- การให้คำแนะนำและอธิบาย สิ่งที่ เป็นปัญหาได้อย่างชัดเจน รวดเร็ว และถูกต้อง	4.20	0.74	มาก	3
- การใช้ศิลปะในการพูด อภิปราย แสดงความคิดเห็น	4.26	0.80	มาก	3
- การเสริมสร้างให้ทีมงานมีส่วนร่วม ในการปรับปรุงและพัฒนางานต่าง ๆ ร่วมกัน	4.17	0.72	มาก	5
- การกำหนด บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และจุดมุ่งหมาย ในการปฏิบัติงานของทีมงาน หรือคณะทำงาน	4.12	0.74	มาก	6

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- การใช้ระบบการสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน	4.09	0.77	มาก	7
- การระดมความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงานและกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานกล้าแสดงออก	4.08	0.71	มาก	8
- การจัดให้มีการประชุม ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบ การณ์ปฏิบัติงานร่วมกัน รวมเฉลี่ย	4.03	0.75	มาก	9
(ด้านกระบวนการกลุ่มฯ)	4.21	0.53	มาก	1
3. ทักษะด้านการจัดการ				
- การนำเทคโนโลยีมาช่วย ในการปฏิบัติงาน	4.61	0.65	มากที่สุด	1
- การพัฒนาทีมงาน(Team Work) ให้มีคุณภาพ	4.50	0.66	มาก	2
- การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้ การดำเนินงานสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการปฏิบัติ	4.46	0.70	มาก	3
- การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะ และความสามารถเหมาะสมกับ ภารกิจหน้าที่ที่ปฏิบัติ	4.29	0.62	มาก	4
- การมอบหมายงานให้ผู้ได้บัญชา ให้สอดคล้องกับความรู้ ความ สามารถและประสบการณ์ ของแต่ละคน	4.28	0.69	มาก	5

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- การวิเคราะห์งาน และจัดอัตรา กำลังให้เหมาะสมกับงาน	4.12	0.78	มาก	6
- การใช้กฎหมาย พ.ร.บ.ครู พ.ศ. 2488 และระเบียบ ตลอดจนหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน ของคุรุสภา	4.11	0.88	มาก	7
- การจัดทำงบประมาณ ระบบการ เงินและการบัญชี	4.03	0.76	มาก	8
- การกำหนด หน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ได้บัญชี ได้ชัดเจนแน่นอน	4.03	0.78	มาก	8
- การควบคุมการเบิกจ่าย และ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายของ ส่วนงานที่รับผิดชอบ	3.99	0.77	มาก	10
- การกำหนดหลักเกณฑ์และสร้าง เครื่องมือที่ใช้ในการวัด และ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ	3.91	0.72	มาก	11
- การระดมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพ	3.82	0.86	มาก	12
- การปรับปรุง คัดแปลง และ พัฒนาเครื่องมือ เครื่องใช้ ที่มีอยู่ให้ใช้ได้ดีและเหมาะสม	3.78	0.84	มาก	13
รวมเฉลี่ย (ด้านการจัดการ)	4.15	0.53	มาก	3
รวมเฉลี่ย (ทักษะเชิงเทคนิค)	4.18	0.51	มาก	1

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
1. ทักษะเชิงมนุษย (มี 8 ด้าน)				
1. ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ				
- การสนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้ได้ บังคับบัญชาได้มีโอกาสก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.49	0.72	มาก	1
- การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถภาพ และมีวินัย	4.37	0.72	มาก	2
- การสร้างความสามัคคี และ บรรยากาศความเป็นมิตรใน หน่วยงาน	4.34	0.71	มาก	3
- การสนับสนุน ให้บุคลากรได้ศึกษา เพิ่มเติม และ/หรือเข้ารับการอบรม และ/หรือร่วมประชุมสัมมนา	4.34	0.72	มาก	3
- การจูงใจให้สมาชิกครูสภา มีเจตคติที่ดีเห็นความสำคัญของ องค์กรวิชาชีพครู	4.23	0.89	มาก	5
- การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ได้สร้าง สรรคงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ แก่สมาชิกครูสภา	4.18	0.72	มาก	6
- การใช้จิตวิทยาในการบริหารงาน และบริหารคนได้อย่างดี	4.08	0.90	มาก	7
- การจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ร่วมมือ ร่วมใจ ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน	4.03	0.84	มาก	8
- การโน้มน้าวให้บุคลากรและสมาชิก คล้อยตามด้วยความพึงพอใจหรือ สมัครใจ	3.98	0.84	มาก	9
รวมเฉลี่ย				
(ด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ)	4.23	0.60	มาก	2

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
2. ทักษะด้านการประสานงาน				
- การเผยแพร่ผลงานด้านวิชาการ เกี่ยวกับวิชาชีพครู สวัสดิการ และสวัสดิภาพแก่สมาชิกคุรุสภา	4.27	0.77	มาก	1
- การประชาสัมพันธ์งานคุรุสภาได้ อย่างกว้างขวาง และมีคุณภาพ	4.16	0.87	มาก	2
- การประสานงานและให้ความ ร่วมมือกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน	3.98	0.80	มาก	3
- การประสานงานกับสื่อมวลชน เพื่อเผยแพร่ข่าวสารของคุรุสภา	3.94	0.86	มาก	4
- การประสานงานและให้ความ ร่วมมือ ในกิจกรรมของหน่วย งานการศึกษา สมาคมและ ชมรมวิชาชีพครู	3.93	0.82	มาก	5
- การประสานงานและแสวง หาความร่วมมือกับหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน	3.91	0.81	มาก	6
- การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับ ผู้นำท้องถิ่นของชุมชนและ ประชาชน	3.90	0.84	มาก	7
รวมเฉลี่ย (ด้านการประสานงาน)	4.01	0.70	มาก	8
8. ทักษะด้านการใช้หลักธรรม				
- การใช้วาจาที่สุภาพอ่อนหวาน ในการเจรจา ติดต่อ ประสาน งานกับทุกคน	4.47	0.71	มาก	1
- การมีความรับผิดชอบ และตรงต่อเวลาในการ ปฏิบัติงาน	4.45	0.75	มาก	2

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- การให้ความรัก ความเมตตา กรุณาแก่ทุกคน	4.44	0.72	มาก	3
- การวางตนได้เหมาะสมกับ บุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ	4.37	0.69	มาก	4
- ความขยันหมั่นเพียร ความ ซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม	4.23	0.76	มาก	5
- การมีความอดทน และ ความมั่นคงในอารมณ์ใน การปฏิบัติงาน	4.15	0.77	มาก	6
- การเสียสละทรัพย์สิน เวลา และแรงงานเพื่อส่วนรวม	3.80	0.87	มาก	7
รวมเฉลี่ย (ด้านการใช้หลักธรรม)	4.27	0.58	มาก	1
รวมเฉลี่ย (ทักษะเชิงมนุษย)	4.18	0.57	มาก	1
ทักษะเชิงมนมคติ (มี 8 ด้าน)				
1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ				
- การเป็นผู้บริหารที่ใฝ่หาความรู้ และพัฒนาตนเองให้ทันกับความ ก้าวหน้าของเทคโนโลยี	4.35	0.68	มาก	1
- การมีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกลและชัดเจน สามารถคาดการณ์ และ มองภาพอนาคตของ สำนักงานได้	4.16	0.80	มาก	2
- การกำหนดนโยบาย แผน งานชัดเจน และเป็นรูป ธรรมที่จะนำไปปฏิบัติได้	3.91	0.85	มาก	3

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- การมีวิจาร์ณญาณ และ ความตั้งใจจริงในการ ปรับเปลี่ยน และพัฒนา ระบบการบริหารงานอย่าง มีคุณภาพ โดยเน้นคุณภาพ การให้บริการสมาชิก	3.86	0.87	มาก	4
- การผลักดันให้มีการ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน แบบใหม่ ๆ เพื่อให้ผลงาน บรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่กำหนดไว้	3.85	0.78	มาก	5
- ความเข้าใจในแผนพัฒนาวิชาชีพ ครูของคุรุสภา	3.85	0.80	มาก	5
- ความรอบรู้ และเข้าใจโครง สร้างการบริหารงานของคุรุสภา	3.85	0.89	มาก	5
- การผลักดันให้มีการปรับปรุง แก้ไข กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน	3.82	0.90	มาก	8
- ความรอบรู้ และเข้าใจใน ระเบียบคุรุสภาว่าด้วยหน้าที่ และความรับผิดชอบของส่วน งานในสังกัดคุรุสภา	3.81	0.86	มาก	9
- การสนับสนุนให้มีโครงสร้าง ของหน่วยงานที่เหมาะสม กับลักษณะงาน	3.80	0.82	มาก	10
- การเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่อง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ ภารกิจหลักของคุรุสภา	3.80	0.86	มาก	10

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- การเข้าใจ และเห็นความ สัมพันธ์ในงานของครูสภา ทั้ง ในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค	3.75	0.86	มาก	12
รวมเฉลี่ย (ด้านการเป็นผู้นำ)	3.90	0.71	มาก	8
2. ทักษะด้านการตัดสินใจ				
- การตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม และถูกต้อง	4.16	0.81	มาก	1
- การปรึกษาหารือกับผู้ปฏิบัติงาน ทุกฝ่ายเพื่อเป็นข้อมูลประกอบ การตัดสินใจ	4.08	0.69	มาก	2
- การมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ เพื่อความ คล่องตัวในการปฏิบัติงาน	4.06	0.81	มาก	3
- การใช้ข้อมูล และข้อเท็จจริงที่ เกี่ยวข้องประกอบการตัดสินใจ ให้งานสำเร็จ	3.97	0.83	มาก	4
- การตัดสินใจให้เป็นที่พึงพอใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน และเป็นผลดีต่อ ส่วนรวม	3.81	0.85	มาก	5
- การประเมินความเร่งด่วนในการ ตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความต้องการ ความเป็นจริงและความสำคัญของ งานนั้น ๆ	3.76	0.87	มาก	6
รวมเฉลี่ย (ด้านการตัดสินใจ)	3.97	0.67	มาก	1

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
8. ทักษะด้านการจัดจัดความขัดแย้ง				
- การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง โดย วิธีการประนีประนอมและยืดหยุ่น ทางสายกลาง	4.12	0.74	มาก	1
- การขจัดความขัดแย้งในสถานการณ์ ต่าง ๆ โดยไม่ใช้อารมณ์ และ สร้างความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย	4.06	0.80	มาก	2
- การรับฟังข้อมูล และเหตุผลของ ทุกฝ่ายเพื่อประกอบการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง	4.02	0.83	มาก	3
- การมีความอดทนต่อคำพูด การกระทำที่ขัดแย้งของผู้อื่น	3.82	0.88	มาก	4
- การกำกับดูแล และติดตามผลการ แก้ไขปัญหาไม่ให้เกิดเหตุการณ์ ซ้ำซ้อนอีก	3.81	0.82	มาก	5
รวมเฉลี่ย (ด้านการจัดจัดความขัดแย้ง)	3.97	0.71	มาก	1
รวมเฉลี่ย (ทักษะเชิงมนมติ)	3.93	0.66	มาก	3
รวมเฉลี่ย (ทักษะที่จำเป็น)	4.10	0.49	มาก	

ตารางผนวกที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนา
ทักษะของผู้บริหารครูสภา

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
ทักษะเชิงเทคนิค (มี 8 ด้าน)				
1. ทักษะด้านการวางแผน				
- การวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาวิชาชีพครูของครูสภา	4.30	0.81	มาก	1
- การชี้แจง แนะนำเพื่อสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาวิชาชีพครูของครูสภา	4.30	0.83	มาก	1
- การวางแผนการดำเนินงานได้ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.20	0.81	มาก	3
- การจัดทำโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาวิชาชีพครูของครูสภา	4.05	0.80	มาก	4
- การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและศึกษาข้อมูลในอดีตเพื่อคาดการณ์ในอนาคตที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาวิชาชีพครู	3.90	0.83	มาก	5
- การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาวิชาชีพครูของครูสภาเป็นระยะ ๆ	3.85	0.82	มาก	6

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- การบริหารงบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม แผนพัฒนาวิชาชีพครู	3.76	0.87	มาก	7
- การควบคุมการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามระยะเวลาที่ กำหนดไว้	3.69	0.89	มาก	8
รวมเฉลี่ย (ด้านการวางแผน)	4.00	0.68	มาก	8
2. ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ				
การติดต่อสื่อความหมาย				
- การสร้างทีมงานที่ดี และมี คุณภาพ	4.57	0.70	มากที่สุด	1
- การใช้ศิลปะในการพูด อภิปราย แสดงความคิดเห็น	4.25	0.80	มาก	2
- การเสริมสร้างให้ทีมงานมีส่วน ร่วมในการปรับปรุงและพัฒนา งานต่าง ๆ ร่วมกัน	4.04	0.77	มาก	3
- การถ่ายทอด ข้อมูล ข่าวสารให้ บุคคลนำไปปฏิบัติได้อย่าง ถูกต้อง	4.02	0.79	มาก	4
- การใช้ระบบสื่อสารที่ดี เพื่อให้ เกิดความเข้าใจ และความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน	4.01	0.80	มาก	5
- การกำหนด บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และจุดมุ่งหมาย ในการ ปฏิบัติงานของทีมงาน หรือคณะทำงาน	3.96	0.84	มาก	6
- การให้คำแนะนำและอธิบาย สิ่งที่เป็นปัญหาได้อย่างชัดเจน รวดเร็ว และถูกต้อง	3.91	0.85	มาก	7

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- การจัดให้มีการประชุม ปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ปฏิบัติงานร่วมกัน	3.89	0.80	มาก	8
- การระดมความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงออก	3.89	0.80	มาก	8
รวมเฉลี่ย (ด้านกระบวนการกลุ่มฯ)	4.06	0.59	มาก	1
3. ทักษะด้านการจัดการ				
- การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน	4.61	0.64	มากที่สุด	1
- การพัฒนาทีมงาน(Team Work)ให้มีคุณภาพ	4.44	0.69	มาก	2
- การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานสะดวก รวดเร็วและง่ายต่อการปฏิบัติ	4.35	0.79	มาก	3
- การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและความสามารถเหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ที่ปฏิบัติ	4.15	0.73	มาก	4
- การใช้กฎหมาย พ.ร.บ.ครู พ.ศ. 2488 และระเบียบตลอดจนหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานของคุรุสภา	4.06	0.90	มาก	5
- การวิเคราะห์งาน และจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน	4.02	0.81	มาก	6
- การมอบหมายงานให้ผู้ได้บัญชาให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละคน	3.95	0.83	มาก	7

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- การกำหนดหลักเกณฑ์และสร้าง เครื่องมือที่ใช้ในการวัด และ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ	3.87	0.76	มาก	8
- การกำหนด หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของผู้ได้บัญชาได้ชัดเจน แน่นอน	3.87	0.82	มาก	8
- การจัดทำงบประมาณ ระบบการ เงินและการบัญชี	3.85	0.84	มาก	10
- การปรับปรุง คัดแปลง และ พัฒนาเครื่องมือ เครื่องใช้ ที่มีอยู่ให้ใช้ได้ดีและเหมาะสม	3.76	0.86	มาก	11
- การควบคุมการเบิกจ่าย และ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายของ ส่วนงานที่รับผิดชอบ	3.76	0.87	มาก	11
- การระดมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพ	3.73	0.86	มาก	13
รวมเฉลี่ย (ด้านการจัดการ)	4.08	0.56	มาก	2
รวมเฉลี่ย (ทักษะเชิงเทคนิค)	4.08	0.56	มาก	1
1. ทักษะเชิงมนุษย์ (มี 8 ด้าน)				
1. ทักษะด้านการจูงใจ และบำรุงขวัญ				
- การสนับสนุน และส่งเสริมให้ ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาส ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน	4.38	0.71	มาก	1

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- การพัฒนาบุคลากรให้มี สมรรถภาพ และมีวินัย	4.24	0.73	มาก	2
- การสร้างความสามัคคี และ บรรยากาศความเป็นมิตรใน หน่วยงาน	4.22	0.76	มาก	3
- การสนับสนุน ให้บุคลากรได้ ศึกษา เพิ่มเติม และ/หรือเข้ารับ การอบรม และ/หรือร่วมประชุม สัมมนา	4.21	0.73	มาก	4
- การจูงใจให้สมาชิกคุรุสภา มีเจตคติที่ดีเห็นความสำคัญของ องค์กรวิชาชีพครู	4.16	0.89	มาก	5
- การใช้จิตวิทยาในการบริหารงาน และบริหารคนได้อย่างดี	4.02	0.89	มาก	6
- การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ได้สร้าง สรรคงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ แก่สมาชิกคุรุสภา	3.97	0.81	มาก	7
- การจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ร่วมมือ ร่วมใจ ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน	3.96	0.85	มาก	8
- การโน้มน้าวให้บุคลากรและ สมาชิกคล้อยตามด้วยความพึง พอใจหรือ สม่ครใจ	3.82	0.83	มาก	9
รวมเฉลี่ย (ด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ)	4.11	0.62	มาก	1

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
2. ทักษะด้านการประสานงาน				
- การเผยแพร่ผลงานด้านวิชาการ เกี่ยวกับวิชาชีพครู สวัสดิการ และสวัสดิภาพแก่สมาชิกคุรุสภา	4.24	0.75	มาก	1
- การประชาสัมพันธ์งานคุรุสภาได้ อย่างกว้างขวาง และมีคุณภาพ	4.07	0.85	มาก	2
- การประสานงานและให้ความ ร่วมมือกับผู้ร่วมงานใน หน่วยงาน	3.89	0.82	มาก	3
- การประสานงานกับสื่อมวลชน เพื่อเผยแพร่ข่าวสารของคุรุสภา	3.89	0.85	มาก	3
- การประสานงานและให้ความ ร่วมมือในกิจกรรมของหน่วย งานการศึกษา สมาคมและ ชมรมวิชาชีพครู	3.82	0.83	มาก	5
- การประสานงานและแสวง หาความร่วมมือกับหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน	3.79	0.79	มาก	6
- การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับ ผู้นำท้องถิ่นของชุมชนและ ประชาชน	3.73	0.86	มาก	7
รวมเฉลี่ย (ด้านการประสานงาน)	3.92	0.67	มาก	3
3. ทักษะด้านการใช้หลักธรรม				
- การใช้วาจาที่สุภาพอ่อนหวาน ในการเจรจา ติดต่о ประสาน งานกับทุกคน	4.20	0.85	มาก	1

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- การมีความรับผิดชอบ และตรงต่อเวลาในการ ปฏิบัติงาน	4.18	0.87	มาก	2
- การให้ความรัก ความเมตตา กรุณาแก่ทุกคน	4.12	0.88	มาก	3
- การวางตนได้เหมาะสมกับ บุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ	4.12	0.84	มาก	3
- ความขยันหมั่นเพียร ความ ซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม	3.92	0.90	มาก	5
- การมีความอดทน และ ความมั่นคงในอารมณ์ใน การปฏิบัติงาน	3.85	0.88	มาก	6
- การเสียสละทรัพย์สิน เวลา และแรงงานเพื่อส่วนรวม	3.60	0.87	มาก	7
รวมเฉลี่ย (ด้านการใช้หลักธรรม)	4.00	0.71	มาก	2
รวมเฉลี่ย (ทักษะเชิงมนุษย)	4.02	0.60	มาก	2
ทักษะเชิงมนมติ (มี 3 ด้าน)				
1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ				
- การเป็นผู้บริหารที่ใฝ่หาความรู้ และพัฒนาตนเองให้ทันกับความ ก้าวหน้าของเทคโนโลยี	4.26	0.71	มาก	1
- การมีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกลและชัดเจน สามารถคาดการณ์ และ มองภาพอนาคตของ สำนักงานได้	3.99	0.85	มาก	2

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- การผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.83	0.87	มาก	3
- การมีวิจารณญาณ และ ความตั้งใจจริงในการปรับเปลี่ยน และพัฒนา ระบบการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ โดยเน้นคุณภาพ การให้บริการสมาชิก	3.81	0.88	มาก	4
- การผลักดันให้มีการปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน	3.80	0.88	มาก	5
- การกำหนดนโยบาย แผนงานชัดเจน และเป็นรูปธรรมที่จะนำไปปฏิบัติได้	3.79	0.86	มาก	6
- ความรอบรู้ และเข้าใจโครงสร้างการบริหารงานของคุรุสภา	3.77	0.89	มาก	7
- การสนับสนุนให้มีโครงสร้างของหน่วยงานที่เหมาะสมกับลักษณะงาน	3.74	0.84	มาก	8
- ความเข้าใจในแผนพัฒนาวิชาชีพครูของคุรุสภา	3.70	0.86	มาก	9
- การเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจหลักของคุรุสภา	3.70	0.89	มาก	9

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- ความรอบรู้ และเข้าใจใน ระเบียบครูสภาว่าด้วยหน้าที่ และความรับผิดชอบของส่วน งานในสังกัดครูสภา	3.69	0.88	มาก	11
- การเข้าใจ และเห็นความ สัมพันธ์ในงานของครูสภา ทั้ง ในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค	3.68	0.88	มาก	12
2. ทักษะด้านการตัดสินใจ				
- การตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม และถูกต้อง	3.87	0.90	มาก	1
- การมอบอำนาจการตัดสินใจ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาระดับ ต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงาน	3.77	0.87	มาก	2
- การตัดสินใจให้เป็นที่พึงพอใจแก่ ผู้ปฏิบัติงาน และเป็นผลดีต่อ ส่วนรวม	3.70	0.85	มาก	3
- การใช้ข้อมูล และข้อเท็จจริงที่ เกี่ยวข้องประกอบการตัดสินใจ ให้งานสำเร็จ	3.76	0.87	มาก	3
- การปรึกษาหารือกับผู้ปฏิบัติงาน ทุกฝ่ายเพื่อเป็นข้อมูลประกอบ การตัดสินใจ	3.73	0.83	มาก	4

รายละเอียดทักษะ	MEAN	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
- การประเมินความเร่งด่วนในการ ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความ ต้องการความเป็นจริงและความ สำคัญของงานนั้น ๆ	3.67	0.87	มาก	6
รวมเฉลี่ย (ด้านการตัดสินใจ)	3.75	0.77	มาก	3
3. ทักษะด้านการจัดจ้ดความ ขัดแย้ง				
- การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง โดย วิธีการประนีประนอมและยืด หลักทางสายกลาง	3.83	0.87	มาก	1
- การขจัดความขัดแย้งในสถาน การณ์ ต่าง ๆ โดยไม่ใช้อารมณ์ และสร้างความพึงพอใจแก่ ทุกฝ่าย	3.81	0.89	มาก	2
- การรับฟังข้อมูล และเหตุผลของ ทุกฝ่ายเพื่อประกอบการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง	3.80	0.88	มาก	3
- การกำกับดูแล และติดตามผล การแก้ไขปัญหาไม่ให้เกิดเหตุ การณ์ ซ้ำซ้อนอีก	3.67	0.86	มาก	4
- การมีความอดทนต่อคำพูด การ กระทำที่ขัดแย้งของผู้อื่น	3.67	0.93	มาก	4
รวมเฉลี่ย (ด้านการขจัดความขัดแย้ง)	3.76	0.80	มาก	2
รวมเฉลี่ย (ทักษะเชิงมนมติ)	3.78	0.72	มาก	3
รวมเฉลี่ย (ความต้องการในการ พัฒนาทักษะ)	3.94	0.55	มาก	

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ
ที่ใช้ในการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ดร.จรูญ มลิินทร์ ที่ปรึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (กค.) และสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.คิติก บุญเรืองรอด รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ คงเที่ยง คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
4. นายจงกล ชมพันธุ์ ศึกษาธิการจังหวัดปราจีนบุรี ผู้อำนวยการคุรุสภาจังหวัดปราจีนบุรี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปราจีนบุรี

ภาคผนวก ค

สำเนาหนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่ ทม 1307/ว 012

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

12 มีนาคม 2539

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแบบสอบถาม

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ร่างแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ
2. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวศิภูต กิตติพงษ์พิสุทธิ์ กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการ ในการพัฒนาของผู้บริหารครูสภา" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปรกรณ์ เป็นที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ ธรรมรส โชติคุณุชกร เป็นที่ปรึกษาร่วม และขณะนี้อยู่ในระหว่างการพัฒนาเครื่องมือในการรายงานข้อมูลเพื่อให้เครื่องมือดังกล่าวครอบคลุมเนื้อหา และมีความชัดเจนในเรื่องภาษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ให้ความเห็นต่อเครื่องมือที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาตรวจแบบสอบถามดังกล่าวด้วย ขอขอบคุณมา

ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ธีรยุทธ เสนีวงศ์ ณ อยุธยา

(รองศาสตราจารย์ธีรยุทธ เสนีวงศ์ ณ อยุธยา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

โทร 5032121-4 ต่อ 3818

โทรสาร 5033567

ภาคผนวก ง

สำเนาหนังสือขอเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ คส 06/16296

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
 คุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ
 กทม. 10300

17 พฤษภาคม 2539

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามงานวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางสาวคិតฤท กิตติพงศ์พิสุทธิ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการกองวิชาชีพครู สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาโท แขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิจัยเรื่อง "ทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารคุรุสภา" มีความประสงค์ที่จะขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ
 ปรีดา บุญเพลิง
 (นายปรีดา บุญเพลิง)
 เลขาธิการคุรุสภา

กองวิชาชีพครู
 โทร 2826876 ต่อ 539
 โทรสาร 2821856

ภาคผนวก จ
แบบสอบถาม

แบบสอบถามงานวิจัย

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสอบถามฉบับนี้ มุ่งรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัยในเรื่อง “ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารครูสภา” ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งจะเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารของครูสภา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพครูของครูสภาต่อไป

ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ส่งแบบสอบถามคืนภายในวันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2539 และขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

คิกุล กิตติพงศ์พิสุทธิ

ผู้ทำการวิจัย

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง

ทักษะที่จำเป็นในการการบริหารและความต้องการ ในการพัฒนาของผู้บริหารครูสภา

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทักษะในการบริหารที่จำเป็นและความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารครูสภา ในทักษะ 3 ด้าน ได้แก่

- ทักษะเชิงเทคนิค
- ทักษะเชิงมนุษย์
- และทักษะเชิงมโนคติ

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นที่ผู้บริหารครูสภาต้องมี และความต้องการในการพัฒนาทักษะให้แก่ผู้บริหารครูสภา มีจำนวน 76 ข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อที่ตรงกับตัวท่าน

1. ขณะนี้ท่านดำรงตำแหน่ง

4

- 1. ผู้อำนวยการ (ระดับ 8-9)
- 2. ผู้อำนวยการครูสภาอำเภอ, หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างาน (ระดับ 6-7)
- 3. ผู้ปฏิบัติการ
 - 3.1 ผู้ปฏิบัติการระดับ 4-5
 - 3.2 ผู้ปฏิบัติการระดับ 1-3

**ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารครูสุภณและ
ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารครูสุภณ**

คำอธิบาย จากสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ถ้าจะให้ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการครูสุภณ (ระดับ 6-8) สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ท่านเห็นว่า ผู้บริหารครูสุภณกลุ่มนี้ จำเป็นต้องมีทักษะการบริหารต่าง ๆ ในระดับใด และต้องการ ให้ผู้บริหารครูสุภณได้พัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เพียงใด โดยกำหนดค่า ดังนี้

5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับมาก
3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับน้อย
1	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ใช้เครื่องมือระเบียบวิธีการ ปฏิบัติงาน เป็นความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการทำงานที่เหมาะสม ให้งานบรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อ สื่อความหมาย และทักษะด้านการจัดการ

ทักษะเชิงมนุษย หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับคน สามารถเข้าใจและ จูงใจคนอื่นให้ร่วมมือร่วมใจทำงานได้อย่างดี เป็นความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านการจูงใจและบำรุงขวัญ ทักษะด้านการประสานงาน และทักษะ ด้านการใช้หลักธรรม

ทักษะเชิงมนมติ หมายถึง ความสามารถในการนึกคิดที่กว้างขวางและชัดเจน สามารถเข้าใจถึงส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานที่สัมพันธ์กัน สามารถคิดวิเคราะห์ตัดสินใจให้งาน ต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้าน การเป็นผู้นำ ทักษะด้านการตัดสินใจ และทักษะด้านการขจัดความขัดแย้ง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น 1-5 ด้านขวามือใน
แต่ละข้อที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
(กรุณาคัดทั้งระดับความจำเป็นและระดับความต้องการพัฒนา)

ข้อ	ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและ ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ของผู้บริหารครูสภา	ระดับความคิดเห็น										สำหรับ ผู้วิจัย		
		ระดับความจำเป็น					ระดับความ ต้องการพัฒนา							
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
	ทักษะเชิงเทคนิค (มี 3 ด้าน)													
	1. ทักษะด้านการวางแผน													
1.	การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและ ศึกษาข้อมูลในอดีต เพื่อคาดการณ์ใน อนาคตที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน พัฒนาวิชาชีพครู													<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5-6
2.	การวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ แผนพัฒนาวิชาชีพครูของครูสภา													<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 7-8
3.	การจัดทำโครงการ และกิจกรรมให้สอดคล้อง กับแผนพัฒนาวิชาชีพครูของครูสภา													<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 9-10
4.	การวางแผนการดำเนินงานได้ชัดเจนและ สามารถนำไปปฏิบัติได้													<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 11- 12
5.	การชี้แจงแนะนำเพื่อสร้างความเข้าใจให้ผู้ ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานตามแผน พัฒนาวิชาชีพครูของครูสภา													<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 13- 14
6.	การบริหารงบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติ งานเป็นไปตามแผนพัฒนา วิชาชีพครู													<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 15-16

ข้อ	ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและ ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ของผู้บริหารคหุสภา	ระดับความคิดเห็น										สำหรับ ผู้วิจัย
		ระดับความจำเป็น					ระดับความ ต้องการพัฒนา					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
7.	การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม ระยะเวลาที่กำหนดไว้											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 17-18
8.	การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาวิชาชีพครู ของคหุสภาเป็นระยะ ๆ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 19-20
2. ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและ และการติดต่อสื่อสารความหมาย												
1.	การสร้างทีมงานที่ดี และมีคุณภาพ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 21-22
2.	การกำหนด บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ของทีมงานหรือคณะทำงาน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 23-24
3.	การเสริมสร้างให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการ ปรับปรุงและพัฒนางานต่าง ๆ ร่วมกัน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 25-26
4.	การจัดให้มีการประชุม ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ ประสบการณ์ ปฏิบัติงานร่วมกัน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 27-28
5.	การระดมความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงออก											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 29-30
6.	การใช้ศิลปะในการพูด อภิปราย แสดง ความคิดเห็น											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 31-32
7.	การใช้ระบบการสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิด ความเข้าใจ และความร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 33-34

ข้อ	ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและ ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ของผู้บริหารครูสภา	ระดับความคิดเห็น										สำหรับ ผู้วิจัย
		ระดับความจำเป็น					ระดับความ ต้องการพัฒนา					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
8.	การให้คำแนะนำและอธิบาย สิ่งที่เป็น ปัญหาได้อย่างชัดเจน รวดเร็วและถูกต้อง											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 35-36
9.	การถ่ายทอด ข้อมูล ข่าวสารให้บุคคล นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 37-38
3. ทักษะด้านการจัดการ												
1.	การวิเคราะห์งาน และจัดอัตรากำลังให้ เหมาะสมกับงาน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 39-40
2.	การใช้กฎหมาย พ.ร.บ. ครู พ.ศ. 2488 และระเบียบ ตลอดจนหลักเกณฑ์การ ปฏิบัติงานของครูสภา											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 41-42
3.	การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้การ ดำเนินงานสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อ การปฏิบัติ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 43-44
4.	การจัดทำงบประมาณ ระบบการเงินและ การบัญชี											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 45-46
5.	การควบคุมการเบิกจ่ายและการจัดทำบัญชี การใช้จ่ายของส่วนงานที่รับผิดชอบ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 47-48
6.	การระดมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการ บริหารงานให้มีประสิทธิภาพ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 49-50
7.	การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 51-52
8.	การปรับปรุง คัดแปลง และพัฒนา เครื่องมือ เครื่องใช้ที่มีอยู่ให้ใช้ได้ดีและ เหมาะสม											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 53-54

ข้อ	ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและ ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ของผู้บริหารครูสภา	ระดับความคิดเห็น										สำหรับ ผู้วิจัย
		ระดับความจำเป็น					ระดับความ ต้องการพัฒนา					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
9.	การพัฒนาทีมงาน (Team Work) ให้มี คุณภาพ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 55-56
10.	การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะ และ ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ ที่ปฏิบัติ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 57-58
11.	การกำหนดหลักเกณฑ์และสร้างเครื่องมือ ที่ใช้ในการวัด และประเมินผลการปฏิบัติ งานที่มีคุณภาพ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 59-60
12.	การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้ได้บังคับบัญชาได้ชัดเจนแน่นอน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 61-62
13.	การมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ของ แต่ละคน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 63-64
ทักษะเชิงมนุษย์ (มี 3 ด้าน)												
1. ทักษะด้านการจูงใจ และบำรุงขวัญ												
1.	การจูงใจให้สมาชิกครูสภา มีเจตคติที่ดี เห็นความสำคัญขององค์กรวิชาชีพครู											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 65-66
2	การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศ ความเป็นมิตรในหน่วยงาน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 67-68
3.	การจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ร่วมมือ ร่วมใจใน การทำกิจกรรมต่าง ๆ ของ หน่วยงาน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 69-70
4.	การใช้จิตวิทยาในการบริหารงาน และ บริหารคนได้อย่างดี											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 71-72

ข้อ	ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและ ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ของผู้บริหารครูสภา	ระดับความคิดเห็น										สำหรับ ผู้วิจัย
		ระดับความจำเป็น					ระดับความ ต้องการพัฒนา					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
5.	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ได้สร้างสรรค์ งานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ แก่สมาชิกครูสภา											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 73-74
6.	การสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาเพิ่มเติม และ/หรือเข้ารับการอบรม และ/หรือร่วม ประชุมสัมมนา											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 75-76
7.	การโน้มน้าวให้บุคลากรและสมาชิกคล้อย ตามด้วยความพึงพอใจหรือสมัครใจ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 77-78
8.	การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถภาพและมี วินัย											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 79-80
9.	การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับ บัญชาได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงาน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 81-82
2. ทักษะด้านการประสานงาน												
1.	การประชาสัมพันธ์งานครูสภาได้ อย่างกว้างขวาง และมีคุณภาพ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 83-84
2.	การประสานงานและให้ความร่วมมือกับ ผู้ร่วมงานในหน่วยงาน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 85-86
3.	การประสานงาน และให้ความร่วมมือใน กิจกรรมของหน่วยงานการศึกษาสมาคม และชมรมวิชาชีพครู											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 87-88
4.	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำ ท้องถิ่นของชุมชน และประชาชน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 89-90

ข้อ	ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและ ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ของผู้บริหารคหุสภา	ระดับความคิดเห็น										สำหรับ ผู้วิจัย
		ระดับความจำเป็น					ระดับความ ต้องการพัฒนา					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
5.	การประสานงาน และแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 91-92
6.	การประสานงานกับสื่อมวลชนเพื่อเผยแพร่ข่าวสารของคหุสภา											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 93-94
7.	การเผยแพร่ผลงานด้านวิชาการเกี่ยวกับวิชาชีพครู สวัสดิการและสวัสดิภาพแก่สมาชิกคหุสภา											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 95-96
3. ทักษะด้านการใช้หลักธรรม												
1.	การวางตนได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 97-98
2.	การใช้วาจาที่สุภาพอ่อนหวานในการเจรจาติดต่อประสานงานกับทุกคน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 99-100
3.	การให้ความรัก ความเมตตากรุณาแก่ทุกคน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 101-102
4.	การเสียสละทรัพย์สิน เวลาและแรงงานเพื่อส่วนรวม											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 103-104
5.	ความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 105-106
6.	การมีความอดทน และความมั่นคงในอารมณ์ในการปฏิบัติงาน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 107-108
7.	การมีความรับผิดชอบ และตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 109-110

ข้อ	ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและ ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ของผู้บริหารคหุสภา	ระดับความคิดเห็น										สำหรับ ผู้วิจัย		
		ระดับความจำเป็น					ระดับความ ต้องการพัฒนา							
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
	ทักษะเชิงมนมคติ (มี 3 ด้าน)													
	1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ													
1.	การมีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และ ชัดเจน สามารถคาดการณ์ และมอง ภาพอนาคตของสำนักงานได้												<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	111-112
2.	การผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำ งานแบบใหม่ ๆ เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ ประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้												<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	113-114
3.	การมีวิจารณญาณ และความตั้งใจจริงใน การปรับเปลี่ยน และพัฒนาระบบการ บริหารงานอย่างมีคุณภาพ โดยเน้น คุณภาพการให้บริการสมาชิก												<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	115-116
4.	การสนับสนุนให้มีโครงสร้างของ หน่วยงานที่เหมาะสมกับลักษณะงาน												<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	117-118
5.	การกำหนดนโยบาย แผนงานชัดเจน และ เป็นรูปธรรมที่จะนำไปปฏิบัติได้												<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	119-120
6.	การผลักดันให้มีการปรับปรุง แก้ไข กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน												<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	121-122
7.	การเป็นผู้บริหารที่ใฝ่หาความรู้ และ พัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าของ เทคโนโลยี												<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	123-124
8.	ความรอบรู้ และเข้าใจโครงสร้างการ บริหารงานของคหุสภา												<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	125-126
9.	ความเข้าใจแผนพัฒนาวิชาชีพคหุของ คหุสภา												<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	127-128

ข้อ	ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและ ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ของผู้บริหารคณาจารย์	ระดับความคิดเห็น										สำหรับ ผู้วิจัย
		ระดับความจำเป็น					ระดับความ ต้องการพัฒนา					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
10.	การเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ เป้าหมายและภารกิจหลักของคณาจารย์											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 129-130
11.	ความรอบรู้ และเข้าใจในระเบียบคณาจารย์ ว่าด้วยหน้าที่ และความรับผิดชอบของ ส่วนงานในสังกัดคณาจารย์											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 131-132
12.	การเข้าใจ และเห็นความสัมพันธ์ในงาน ของคณาจารย์ ทั้งในส่วนกลาง และส่วน ภูมิภาค											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 133-134
2. ทักษะด้านการตัดสินใจ												
1.	การตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม และถูกต้อง											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 135-136
2.	การมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ เพื่อ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 137-138
3.	การประเมินความเร่งด่วนในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความต้องการ ความเป็นจริง และความสำคัญของงานนั้น ๆ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 139-140
4.	การใช้ข้อมูล และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง ประกอบการตัดสินใจให้งานสำเร็จ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 141-142
5.	การปรึกษารื้อหรือกับผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 143-144
6.	การตัดสินใจให้เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติ งาน และเป็นผลดีต่อส่วนรวม											<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 145-146

ข้อ	ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและ ความต้องการในการพัฒนาทักษะ ของผู้บริหารครูสภา	ระดับความคิดเห็น										สำหรับ ผู้วิจัย		
		ระดับความจำเป็น					ระดับความ ต้องการพัฒนา							
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
1.	8. ทักษะด้านการจัดการความขัดแย้ง การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง โดยวิธีการ ประนีประนอม และยึดหลักทางสายกลาง													<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 147-148
2.	การจัดการความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่ใช้อารมณ์ และสร้างความพึงพอใจ แก่ทุกฝ่าย													<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 149-150
3.	การรับฟังข้อมูล และเหตุผลของทุกฝ่าย เพื่อประกอบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง													<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 151-152
4.	การกำกับดูแล และติดตามผลการแก้ไข ปัญหาไม่ให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำซ้อนอีก													<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 153-154
5.	การมีความอดทนต่อคำพูด การกระทำที่ ขัดแย้งของผู้อื่น													<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 155-156

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวศีกุล กิตติพงศ์พิสุทธิ์	
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รัฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการกองวิชาชีพครู สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ	
วันเดือนปีเกิด	30 ธันวาคม 2489	
ที่อยู่	208/47 ถนนสุขสวัสดิ์ เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพฯ	
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ. 2531	หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู
	พ.ศ. 2535	ผู้อำนวยการกองมาตรฐานวิชาชีพครู
	พ.ศ. 2536	ผู้อำนวยการกองกลาง
	พ.ศ. 2539 - ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกองวิชาชีพครู