แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

Guidelines for Developing Administrative Management Skills of School Administrators in the PaKha–Khoaphoem Educational Quality Development Center under the Office of Nakhon Nayok Primary Educational Service Area

เพชรสุดา นารถดนตรี[1] และ กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน[1]
Petchsuda Nardontri[1] and Klasak Jitsanguan[1]
[1]สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย
[1]Education Administration Program, Eastern Asia University
Received: September 15, 2025
Revised: October 6, 2025
Accepted: October 6, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก (2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในกลุ่มโรงเรียน 8 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 124 คน ผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า (1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ทักษะด้านมนุษย์ และค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ทักษะด้านความรู้ความคิด (2) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ควรพัฒนาทักษะด้านความรู้ความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน มีทักษะในการเชื่อมโยงข้อมูลจากหลากหลายแหล่งเพื่อสร้างแนวทางใหม่ในการพัฒนางานในโรงเรียน และประยุกต์ใช้ข้อมูลจากแหล่งความรู้ที่แตกต่างกัน ทั้งจากประสบการณ์ตรง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำมาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ: ทักษะการบริหาร; ผู้บริหารสถานศึกษา; ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม

Abstract

This mixed-methods research aimed to (1) study the administrative skills of school administrators in the Pa Kha–Khoaphoem Educational Quality Development Center and (2) develop guidelines for improving those skills. The population consisted of 124 school administrators, teachers, and educational personnel from eight schools. Additionally, 12 experts participated in a focus group. A questionnaire was used for data collection, and the data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The findings revealed that the overall administrative skills of the school administrators were at a high level. Human skills received the highest mean score, while conceptual skills received the lowest. The guidelines for developing administrative skills, specifically conceptual skills, recommend that administrators should be capable of creating new knowledge and linking information from diverse sources to develop new approaches for school development. They should also apply knowledge gained from direct experience and knowledge sharing to create new innovations for effective school administration.

Keywords: Management skills; School administrators; Pha Kha–Khao Phoem Educational Quality Development Center

บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เน้นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ในบริบทดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรหลัก ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาและผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารงาน เพราะผู้บริหาร คือ ผู้กำหนดทิศทาง สร้างวิสัยทัศน์ และนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (ญาณีภรณ์ ศรีชมภู, 2566) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการบริหารยุคใหม่ (สัตตบุษย์ โพธิรุท, 2564) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะการบริหาร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด (ศรัญญา น้อยพิมาย, 2562) ทักษะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ยังคงเผชิญกับปัญหาและความท้าทายที่หลากหลาย เช่น ภาระงานของครูที่ไม่ตรงตามสาขาวิชา ครูผู้สูงอายุขาดทักษะด้านเทคโนโลยีและไม่พร้อมรับการพัฒนา นโยบายทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง รวมถึงการย้ายเข้าออกของบุคลากรที่ทำให้การจัดการศึกษาขาดความต่อเนื่อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก, 2567) ความท้าทายเชิงปฏิบัติเหล่านี้ได้สร้างช่องว่างอย่างชัดเจนระหว่างทักษะการบริหารที่มีอยู่เดิมกับความต้องการที่ซับซ้อนของสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล การปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญหาเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ต้องมีทักษะการบริหารที่แข็งแกร่งและรอบด้าน เพื่อแก้ไขปัญหาและนำพาโรงเรียนให้สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานของสถานศึกษาในพื้นที่ให้สูงขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการวางแผน จัดองค์กร บริหารงาน และควบคุมกระบวนการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการตัดสินใจ การสื่อสาร และภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ อีกทั้งยังหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ ให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะนี้เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ โดยผู้บริหารต้องรู้จักนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจอย่างเหมาะสม (ธนภัทร เทพสถิตย์, 2563, น. 10)

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการสนับสนุน ส่งเสริมในการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์การปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ การกำหนดนโยบายของสถานศึกษา จัดโครงสร้างสถานศึกษา และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีทักษะความคล่องตัวในการบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานด้านบุคลากร การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป

ทฤษฎีทักษะการบริหารของ Drake and Roe (1986, p. 30) เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้ต่อยอดทฤษฎีของ Katz (1995) และเพิ่มทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน ได้แก่

ทักษะด้านความรู้คิด (Cognitive Skills): ความสามารถของผู้บริหารในการคิดวิเคราะ สังเคราะห์ และนำความรู้ไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนการศึกษาอย่างสร้างสรรค์และมีเหตุผล เพื่อยกระดับสมรรถนะขององค์กร

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills): ความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา เช่น การจัดทำแผนงาน การบริหารงบประมาณ การใช้เทคโนโลยี และการจัดการงานเอกสารให้เป็นไปอย่างมีระบบ

ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills): ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร การเรียนการสอน และสามารถนิเทศ ติดตาม รวมถึงให้คำแนะนำแก่ครูผู้สอนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills): ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสาร และการจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills): ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของสถานศึกษาและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ รวมถึงการทำความเข้าใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างรอบด้าน

ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กรและมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีเป้าหมายหลัก คือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและยกระดับศักยภาพของผู้เรียนและบุคลากรในโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการดำเนินงานทำหน้าที่

กำกับควบคุมดูแล บริหารและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีอำนาจสูงสุดในการทำหน้าที่กำหนดทิศทางในการทำงาน วางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินความสำเร็จของงานในสถานศึกษา

ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทางด้านการศึกษา เพราะเป็นผู้กำหนดทิศทาง สร้างวิสัยทัศน์ และเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรทุกด้านให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเป็นต้นแบบและผู้สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน นำไปสู่การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

บริบทของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ-เขาเพิ่ม

ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม หมายถึง กลุ่มของสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก จำนวน 8 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนชุมชนวัดป่าขะ โรงเรียนวัดหนองเคี่ยม โรงเรียนบ้านเขาส่องกล้อง โรงเรียนบ้านเขาไม้ไผ่ โรงเรียนวัดเนินสะอาด โรงเรียนบ้านเขาหัวนา โรงเรียนวัดโคกสว่าง และโรงเรียนบ้านเขาเพิ่ม

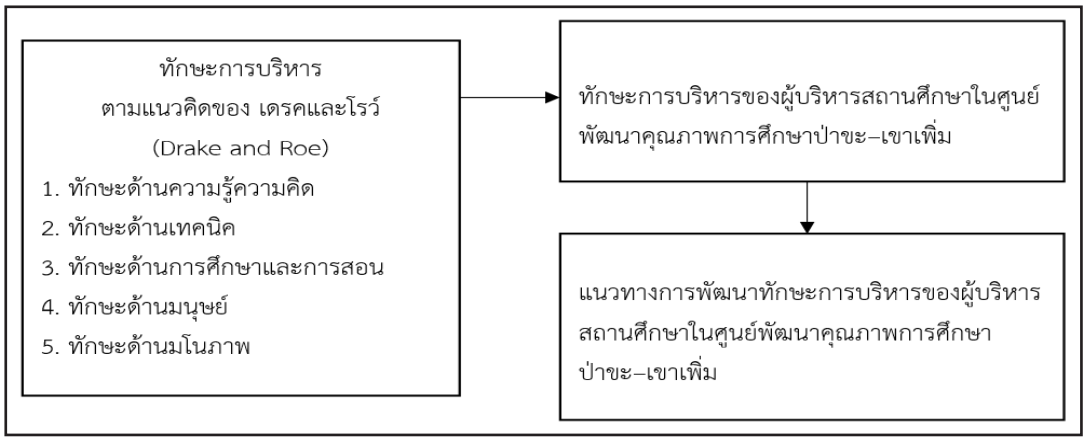
สรุปงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ

ปณิดา ใจดี (2562, น. 73-84) ได้ศึกษา เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ผลการวิจัย พบว่า 1. ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านมโนภาพ และ 2. แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500) ดังนี้ 1) ทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลรอบด้าน เพื่อนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 2) ทักษะผู้บริหารด้านมนุษย์ ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน และ 3) ทักษะผู้บริหารด้านความรู้ความคิด ผู้บริหารควรพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน

ภัทรานันท์ บุญชู (2563, น. 95-102) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยเน้นทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) เป็นหลักผลการวิจัยพบว่าทักษะด้านความรู้ความคิดของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะในด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

Malco (2024, pp. 105-110) ได้ศึกษาความสามารถ (competencies) และความยืดหยุ่น (resilience) ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานในการยกระดับผลการดำเนินงานองค์การและการปกครอง พบว่า ผู้บริหารมีระดับความสามารถสูงในด้าน advising (ให้คำปรึกษา), managing (การจัดการ), leading (การนำ) และ relating (ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล) โดยในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณจากแบบสอบถามกับผู้บริหาร 67 คน และเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เป็นการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เป็นวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก และวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เป็นวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ

ในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม จำนวน 8 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 124 คน

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ใช้การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 12 คน กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 10 ปี
2. เป็นผู้บริหารที่มีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้บริหารการศึกษา
3. มีวิทยฐานะ ไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ แบบสอบถามความคิดเห็นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยการศึกษา แนวคิด หลักการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทักษะการบริหารตามแนวคิดของ เดรคและโรว์ (Drake and Roe) นำมากำหนด เป็นข้อคำถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ได้แก่ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดทักษะการบริหารตามแนวคิดของเดรคและโรว์ (Drake and Roe) 5 ทักษะ ได้แก่ 1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) 2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills) 4. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) 5. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) เกณฑ์การให้คะแนนทักษะการบริหารวิชาการของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ธ (Likert' five rating scale) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะการบริหารวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะการบริหารวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะการบริหารวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะการบริหารวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะการบริหารวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

- นำผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ไปคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้มีค่า IOC เฉลี่ยสูง (0.893) อยู่ในเกณฑ์ที่ “เหมาะสมและสามารถใช้ได้”

- นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach’s alpha coefficient) Cronbach (1987, p. 161) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลว่า หากค่าแอลฟาต่ำกว่า 0.60 ถือว่ามีความเชื่อมั่นต่ำ, ระหว่าง 0.60–0.69 ถือว่าใช้ได้พอสมควร, ตั้งแต่ 0.70–0.79 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้, 0.80–0.89 ถือว่ามีความเชื่อมั่นสูง และตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปถือว่ามีความเชื่อมั่นสูงมาก ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้ ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เฉลี่ย เท่ากับ 0.953

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้กรอบทักษะการบริหาร 5 ทักษะ ได้แก่ 1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skills) 2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills) 4. ทักษะด้านมนุษย์ (Human skills) 5. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual skills) โดยนำข้อมูลที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจำนวน 3 ข้อของแต่ละด้าน รวมทั้งสิ้น 15 ข้อ มากำหนดประเด็นหัวข้อแสดงความคิดเห็นในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) และนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ– เขาเพิ่ม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลไปยังโรงเรียนกลุ่มประชากร โดยผู้วิจัยดำเนินการส่ง-รับแบบสอบถามด้วยตนเอง ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียง ข้อมูล นำไปวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ ค่าความถี่ (Frequency: f) ค่าร้อยละ (Percentage: %) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Fogus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน โดยนำข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) มาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และนำเสนอเป็นความเรียง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ เมื่อได้รับเอกสารทั้งหมดกลับมาแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาและตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา นำฉบับที่สมบูรณ์มาให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละหัวข้อ พบว่า แจกแบบสอบถาม 124 ฉบับ ได้กลับคืนมา 124 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

2. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล และแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency: f) และค่าร้อยละ (Percentage: %)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยประชากร (μ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย

คะแนน 5 ระดับ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน), 2565, น. 13) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ทักษะการบริหารวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ทักษะการบริหารวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ทักษะการบริหารวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ทักษะการบริหารวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ทักษะการบริหารวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3. ลงรหัสข้อมูลนำไปคำนวณค่าสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4. ข้อมูลแนวทางทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และนำเสนอเป็นความเรียง

5. เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบการบรรยาย

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 1

ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (N=124)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	13	10.48
5–10 ปี	43	34.68
10 ปีขึ้นปี	68	54.84
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	8	6.45
ครูผู้สอน	71	57.26
บุคลากรทางการศึกษา	45	36.29

จากตาราง 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 57.26 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 54.84

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

ตาราง 2

ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยภาพรวมและรายด้าน (N=124)

ด้าน	ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
		μ	σ	ระดับ
1	ทักษะด้านความรู้ความคิด	4.38	0.644	มาก
2	ทักษะด้านเทคนิค	4.41	0.587	มาก
3	ทักษะด้านการศึกษาและการสอน	4.40	0.612	มาก
4	ทักษะด้านมนุษย์	4.42	0.602	มาก
5	ทักษะด้านมโนภาพ	4.39	0.622	มาก
รวม		**4.40**	**0.613**	**มาก**

จากตาราง 4.2 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (μ=4.40, σ=0.613) เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยมากสุด คือ ทักษะด้านมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (μ=4.42, σ=0.602) รองลงมา คือ ทักษะด้านเทคนิค โดยรวมอยู่ในระดับมาก (μ=4.41, σ=0.587) ส่วนลำดับที่สาม คือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (μ=4.40, σ=0.612) ลำดับที่สี่ คือ ทักษะด้านมโนภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (μ=4.39, σ=0.622) และค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ทักษะด้านความรู้ความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก (μ=4.38, σ=0.644) จำแนกตามรายด้าน ได้ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านที่ 1 ทักษะด้านความรู้ความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก (μ=4.38, σ=0.644) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยมากสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยใช้ความรู้ความสามารถ กำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก (μ=4.48, σ=0.643) รองลงมา คือ ใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก (μ=4.44, σ=0.629) และความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน อยู่ในระดับมาก (μ=4.44, σ=0.653) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ บริหารงานอย่างมีทิศทางและเป้าหมายชัดเจน อยู่ในระดับมาก (μ=4.30, σ=0.650)

2. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านที่ 2 ทักษะด้านเทคนิค โดยรวมอยู่ในระดับมาก (μ=4.41, σ=0.587) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยมากสุด คือ มีความสามารถในการดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศติดตาม และประเมินผลการเรียนการสอนได้อย่างมีขั้นตอนชัดเจน อยู่ในระดับมาก (μ=4.49, σ=0.591) รองลงมา คือ กำหนดวิธีการดำเนินงานการบริหารอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก (μ=4.42, σ=0.599) และค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนของครู อยู่ในระดับมาก (μ=4.35, σ=0.587)

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านที่ 3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (μ=4.40, σ=0.612) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยมากสุด คือ สนับสนุนให้นำแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนมาพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก (μ=4.44, σ=0.575) รองลงมา คือ

ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก (μ=4.42, σ=0.613) และค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการศึกษาและการสอน อยู่ในระดับมาก (μ=4.31, σ=0.629)

4. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ทักษะด้านมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (μ=4.42, σ=0.602) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยมากสุด คือ สามารถเรียนรู้พฤติกรรม และเข้าใจธรรมชาติของบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานขององค์กร อยู่ในระดับมาก (μ=4.46, σ=0.604) รองลงมา คือ มีความสามารถในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนให้เกิดความร่วมมือเพื่อเป้าหมายเดียวกัน อยู่ในระดับมาก (μ=4.45, σ=0.589) และค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร และเอื้อต่อการร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก (μ=4.37, σ=0.586)

5. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ทักษะด้านมโนภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (μ=4.39 σ=0.622) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยมากสุด คือ มีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับการบริหารในอนาคต อยู่ในระดับมาก (μ=4.48, σ=0.591) รองลงมา คือ สามารถกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคต อยู่ในระดับมาก (μ=4.43, σ=0.652) และค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ วิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาในภาพรวมได้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก (μ=4.31, σ=0.627)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และจากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในแต่ละประเด็นเพื่อแยกแยะแนวคิดสรุปรวบรวมและนำเสนอ โดยมุ่งเน้นการแก้ไขจุดอ่อนที่มีค่าสถิติต่ำสุด (3 อันดับในแต่ละด้าน) ใน 5 ประเด็น สรุปตามประเด็นได้ ดังนี้

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) แนวทางการพัฒนามุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงระบบเพื่อนำไปสู่การพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1.1 บริหารงานอย่างมีทิศทางและเป้าหมายชัดเจน ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายและโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจ รวมถึงสร้างแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

1.2 มีทักษะในการเชื่อมโยงข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง ควรพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย (เช่น รายงานวิจัย ผลประเมิน)

1.3 สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน ผู้บริหารต้องส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร สร้างบรรยากาศที่กล้าทดลอง ใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นฐาน

2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) แนวทางการพัฒนามุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในการนำเครื่องมือและเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.1 นำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครู ผู้บริหารควรศึกษาวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ใหม่ที่เหมาะสมกับบริบท (เช่น Active Learning, เทคโนโลยี AI)

2.2 มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยในการบริหารงาน ต้องสามารถใช้โปรแกรมบริหารจัดการทั่วไป (เช่น Microsoft Office, Excel) และระบบบริหารจัดการการศึกษา (LMS) ได้อย่างคล่องแคล่ว

2.3 สามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนางาน เน้นการวิเคราะห์ความต้องการและประเมินทรัพยากรที่มีอยู่อย่างแม่นยำ วางแผนงบประมาณและ

การจัดหาจากแหล่งที่มีคุณภาพ

3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills) แนวทางการพัฒนามุ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการและการเป็นโค้ช (Coach) ให้แก่ครู โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

3.1 มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการศึกษาและการสอน ผู้บริหารต้องพัฒนาความรู้เชิงลึกด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง เป็นตัวอย่างที่ดีและผู้นำเชิงวิชาการ

3.2 มีความเชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนแก่ครู ควรเข้าไปสังเกตและวิเคราะห์การสอนอย่างเป็นระบบ และให้คำแนะนำที่เป็นรูปธรรมและตรงจุด

3.3 สามารถให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพ (ID Plan) สำหรับครู จัดอบรม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ และกิจกรรม (PLC)

4. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) แนวทางการพัฒนามุ่งเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ความเข้าใจ และบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

4.1 มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและเอื้อต่อการร่วมมือ ต้องส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใส แสดงความเคารพและให้เกียรติบุคลากรทุกคน

4.2 ให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเสมอภาค ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม โดยใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนและโปร่งใส รวมถึงรับฟังเสียงและความคิดเห็นของทุกฝ่ายอย่างจริงจัง

4.3 สามารถจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากร ควรจัดพิธีมอบรางวัล/ประกาศเกียรติคุณอย่างสม่ำเสมอ จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และผ่อนคลาย

5. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) แนวทางการพัฒนามุ่งเน้นการมองภาพรวม การคิดเชิงกลยุทธ์ และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและทรัพยากร โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

5.1 วิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนางานวิชาการในภาพรวมได้อย่างชัดเจน ต้องรวบรวมข้อมูลและหลักฐานที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน และใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงระบบ (เช่น SWOT)

5.2 วิเคราะห์และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย ผู้บริหารควรศึกษานโยบายต้นสังกัดอย่างละเอียด จากนั้นวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

5.3 สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เน้นการกำหนดเกณฑ์การจัดลำดับที่ชัดเจน โดยวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นตามสถานการณ์

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นอภิปราย ที่พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านทักษะมนุษย์และทักษะเทคนิคที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานตามกระบวนการต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ในด้านความรู้ความคิด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ถึงแม้จะอยู่ในระดับมาก แต่ก็ยังเป็นด้านที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรให้มีความชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Katz (1995, pp. 22-42) ที่กล่าวถึงความสำคัญของทักษะการบริหารในภาพรวมว่า ประกอบด้วยทักษะด้านมนุษย์ เทคนิค และมโนภาพ ซึ่งทักษะเหล่านี้มีความสำคัญแตกต่างกันไปในแต่ละระดับการบริหาร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปณิดา ใจดี (2562, น. 30) ที่ระบุว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารเป็นความสามารถที่เกิดจากพื้นฐานความรู้ ความคิด และความชำนาญ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีวิสัยทัศน์และการมองภาพรวม ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนและใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือ

1. ผู้วิจัยขอนำเสนอการอภิปรายผล เป็นรายด้าน ดังต่อไปนี้

1.1 ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากสุด (μ=4.48, σ=0.643) คือ “ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยใช้ความรู้ความสามารถ กำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถโดดเด่นในการมองภาพรวมขององค์กรอย่างเป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหาร เช่น งานวิชาการ การบริหารบุคลากร การจัดการงบประมาณ และการสร้างความร่วมมือกับชุมชนรอบข้าง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชานนท์ วรรณา และ ชัยอนันต์ มั่นคง (2563, น. 51) ที่กล่าวว่าผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ ต้องคำนึงถึงส่วนรวมความสามารถ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในภาพรวมขององค์กร ต้องมีการวิเคราะห์รายละเอียดของปัญหาแต่ละปัญหาอย่างรอบคอบ มีการวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน ดำเนินการแก้ปัญหาอย่างละเอียด

1.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากสุด (μ=4.49, σ=0.591) คือ “ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการเรียนการสอนได้อย่างมีขั้นตอนที่ชัดเจน” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่มมีความเข้าใจในบทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับการนิเทศการสอนและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ สามารถวางแผนกระบวนการนิเทศได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ทำให้ครูผู้สอนทราบถึงแนวทางการพัฒนาตนเองและสามารถนำคำแนะนำไปปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศิรินนา พลหาญ (2566, น. 9) ที่ระบุว่าทักษะ คือ ความสามารถและความชำนาญของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ และฝึกฝนจนสามารถทำงานได้ดี ได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ จนเป็นที่ยอมรับ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Katz (1995, p. 22) ที่กล่าวถึงทักษะด้านเทคนิคว่าเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ความชำนาญ เครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม เพราะความสามารถของผู้บริหารที่เกิดจากความชำนาญนั้นเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนได้

1.3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instruction Skills) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากสุด (μ=4.44, σ=0.575) คือ “ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนมาพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นผู้ริเริ่มและสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้มีโอกาสเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ และเทคนิคการสอนที่ทันสมัยอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการสอน การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) หรือการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งการจัดอบรม การศึกษาดูงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชานนท์ วรรณา และ ชัยอนันต์ มั่นคง (2563, น. 51) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านการศึกษาและการสอน โดยต้องพัฒนาตนเองและผลักดันให้ครูมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตร ตั้งแต่ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้จนไปถึงหลักสูตรสถานศึกษา มีการติดตาม สำรวจและประเมินผลการดำเนินการตามนโยบายด้านการศึกษาและการสอน ตามกระบวนการนิเทศ ติดตามของสถานศึกษา ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Drake and Roe (1986, p. 30) ที่กล่าวว่าทักษะด้านการศึกษาและการสอน หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตร ให้สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายการศึกษาชาติ และเป็นนักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

1.4 ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากสุด (μ=4.46, σ=0.604) คือ “ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการเรียนรู้พฤติกรรมและเข้าใจธรรมชาติของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานขององค์กร” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน สร้างแรงจูงใจ และให้การสนับสนุนอย่างถูกวิธี ทำให้บุคลากรแต่ละคนรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิชญะ น้อยมาลา

(2564, น. 48) ที่ระบุว่าทักษะด้านสังคมสามารถเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ การฝึกฝน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2561, น. 10) ที่ให้ความหมายของการบริหารว่าเป็นความร่วมมือของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างร่วมกัน

1.5 ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากสุด (μ=4.48, σ=0.591) คือ "ผู้บริหารสถานศึกษามีมาตรการรองรับในการเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับการบริหารในอนาคต" ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมและเข้าใจแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษาในอนาคต มีการเตรียมความพร้อมและวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า เช่น การจัดทำแผนฉุกเฉิน การเตรียมความพร้อมด้านงบประมาณและบุคลากร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธนภัทร เทพสถิตย์ (2563, น. 153-179) ที่ระบุว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงความสามารถในการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย

2. แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาป่าขะ–เขาเพิ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า

2.1 ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน และมีทักษะในการเชื่อมโยงข้อมูลจากหลากหลายแหล่งเพื่อสร้างแนวทางใหม่ในการพัฒนางานในโรงเรียน ผู้บริหารจะไม่ยึดติดกับวิธีการบริหารแบบเดิม ๆ แต่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และประยุกต์ใช้ข้อมูลจากแหล่งความรู้ที่แตกต่างกัน ทั้งจากประสบการณ์ตรง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน หรือการศึกษาจากงานวิจัยที่ทันสมัย เพื่อนำมาปรับปรุงและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภัทรานันท์ บุญชู (2563, น. 95-102) ที่พบว่า ทักษะด้านความรู้ความคิดของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทักษะการบริหารงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ความคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนางาน การจัดการเรียนการสอน และการผลิตสื่อการสอนได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ทำให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และมีเครื่องมือที่ทันสมัยในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชานนท์ วรรณา (2562, น. 72-96) ที่เสนอแนวทางการพัฒนาว่า ผู้บริหารควรมีการจัดสรรงบประมาณรวมถึงทรัพยากรทางการบริหารเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเอง และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2.3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Teaching Skills) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารไม่ได้มีบทบาทเพียงแค่การบริหารจัดการเชิงธุรการ แต่ยังเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) ที่สามารถให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้ด้านการศึกษาและการสอนที่ถูกต้องและทันสมัยแก่ครูผู้สอน ทำให้ครูมีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาตนเองและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในห้องเรียนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อารี คลำทอง (2565, น. 55) ที่กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานของการศึกษาเรียนรู้ ทักษะ และกระบวนการจัดการศึกษา รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2.4 ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างต่อเนื่อง ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะการดูแลด้านจิตใจและขวัญกำลังใจของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชานนท์ วรรณา

(2562, น. 72-96) ที่เสนอแนวทางว่า ผู้บริหารควรมีการจัดกิจกรรมและโครงการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับบุคลากรเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจของบุคลากร

2.5 ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและทรัพยากร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาจากผลกระทบและความเร่งด่วน เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรและดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สัตตบุษย์ โพธิรุท (2564, น. 185-189) ที่ระบุว่า ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาในทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ และทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) เพื่อนำแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปทดลองใช้จริงในสถานศึกษา เพื่อประเมินประสิทธิผลของแนวทางดังกล่าวในทางปฏิบัติและวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

2. ควรมีการวิจัยเชิงสำรวจ หรือกรณีศึกษา (Case Study) ในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่หรือสถานศึกษาที่สังกัดหน่วยงานอื่น เพื่อเปรียบเทียบหรือยืนยันความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทที่แตกต่างกัน

3. ควรมีการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ หรือตัวแปรส่งผล ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น รูปแบบภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์กร หรือการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืนยิ่งขึ้น

References

Boonchoo, P. (2020). *Administrative skills of school administrators in primary schools under the office of Nakhon Nayok Primary Educational Service Area*. Master of Education, Nakhon Nayok Rajabhat University. (in Thai)

Cronbach, L. J. (1974). *Essentials of psychological testing*. (3rd ed.). Harper & Row Publishers.

Drake, L., & Roe, S. (1986). *Educational administration: An analysis of school management*. McGraw-Hill.

Jaidee, P. (2019). *Administrative skills of school administrators in the 21st century under the Office of Sa Kaeo Primary Educational Service Area 2*. Master of Education, Rambhai Barni Rajabhat University. (in Thai)

Katz, R. L. (1995). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review.

Klamthong, A. (2022). *Administrative skills of Wat Takham Aen school administrators*. Master of Education, Silpakorn University. (in Thai)

Malco, J. M. E. (2024). *Leadership competencies and resiliencies of school administrators: Basis for enhanced organizational performance and governance.* Doctoral dissertation, National University. Doi:10.5281/zenodo.14293449

Ministry of Education. (2017). *National education plan b.e. 2560-2579*. Office of the Education Council.

Noimala, W. (2021). *A study of administrative skills of school administrators in schools under the municipality of Lamphun.* Master of Education, Lampang Rajabhat University. (in Thai)

Noipimai, S. (2019). *The development of administrative skills of school administrators in Nakhon Ratchasima Educational Service Area 3.* Master of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University. (in Thai)

Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization). (2022). *External quality assessment manual.* Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization).

Office of Nakhon Nayok Primary Educational Service Area. (2024). *Summary report of operational results academic year 2023.*

Office of the Education Council. (2017). *National education plan b.e. 2560-2579.* Ministry of Education.

Petchsombat, P. (2018). *Administrative skills of school administrators in the 21st century Under the Office of Chachoengsao Primary Educational Service Area 1.* Master of Education, Rajabhat Rajanagarindra University. (in Thai)

Phonhan, S. (2023). *Administrative skills of school administrators in the digital age.* Master of Education, Mahasarakham Rajabhat University. (in Thai)

Phothirut, S. (2021). *Administrative skills of school administrators as perceived by civil servants in Schools Under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 2.* Master of Education, Mahamakut Buddhist University. (in Thai)

Piyasan, S. (2021). *Administrative skills of school administrators Under the Office of Nakhon Sawan Primary Educational Service Area 1.* Master of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University. (in Thai)

Srichompoo, Y. (2023). *Administrative skills of school administrators affecting the effectiveness of academic administration in schools under the office of Nakhon Ratchasima primary educational service area 4.* Master of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University. (in Thai)

Thepsathit, T. (2020). *Guidelines for the development of administrative skills of school administrators in the 21st century under the office of Ang Thong Primary educational service area.* Master of Education, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. (in Thai)

Wanna, C. (2019). *Guidelines for the development of administrative skills of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 4.* Pathum Thani: Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (in Thai)

Wanna, C., & Mankong, C. (2020). *Guidelines for the development of academic leadership of school administrators under the Office of Phetchaburi Primary Educational Service Area 1.* Master of Education, Phetchaburi Rajabhat University. (in Thai)