



ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร



พรพิมล มุขพันธ์
6617510004

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม
ปีการศึกษา 2569
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม



Administrative Skills of School Administrators Affecting
High-Performance Organization Status of Schools under the
Bangkok Metropolitan Administration

Pornpimon Mukkhan
6617510004

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education in Leadership and
Innovation in Educational Administration

Graduate School Siam University

Academic Year 2026

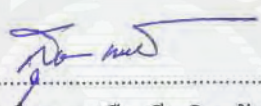
Copyright by Siam University

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร
นามผู้วิจัย นางสาวพรพิมล มุขขันธ์
อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.นลินี สุตเสวต

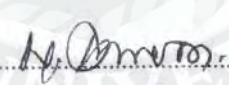
บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมการ
บริหารการศึกษา


..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเรือตรีหญิงสุภัทรา เอื้อวงศ์)


..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เนนยอด)


..... กรรมการ/อาจารย์ที่ปรึกษา
(ดร.นลินี สุตเสวต)

วันที่ 14 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2569

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร
สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร
โดย : นางสาวพรพิมล มุขพันธ์
ชื่อปริญญา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา : ภาวะผู้นำและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ :

วลีนี้ ๒๕๖๔
(ดร.นลินี สุตเสวต)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร (2) ศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร และ (3) เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan (1970) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปใช้สถิติ ค่าร้อยละ ตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน และสถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ การแจกแบบสอบถามได้รับกลับมา จำนวน 374 คน คิดเป็นร้อยละ 91.22

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.62) เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.64) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.67) และทักษะด้านนโยบาย ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

2. ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.64) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.65) และด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา เรียงลำดับตามอำนาจการทำนายจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านนโยบาย (Beta = .411) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Beta = .228) และด้านความคิดรวบยอด (Beta = .131) ตามลำดับ

คำสำคัญ: ทักษะการบริหาร, ผู้บริหารสถานศึกษา, องค์กรสมรรถนะสูง

ABSTRACT

Title : Administrative Skills of School Administrators Affecting High-Performance Organization Status of Schools under the Bangkok Metropolitan Administration

Researcher : Pornpimon Mukkhan

Thesis : Master of Education

Program : Leadership and Innovative Educational Administration

Thesis Advisor :

Nalinee S.
(Nalinee Sutsavade, Ph.d)

The purposes of this research were (1) to examine the level of administrative skills of school administrators under the Bangkok Metropolitan Administration (BMA), (2) to examine the level of high-performance organization (HPO) status of schools under the BMA, and (3) to investigate the administrative skills of school administrators that affect the high-performance organization status of schools under the BMA. The population comprised school administrators and teachers under the Bangkok Metropolitan Administration. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan (1970) table, and stratified random sampling was employed. The research instrument was a three-part questionnaire: Part 1 elicited general demographic information, and was analyzed using percentage; Parts 2 and 3 were analyzed using mean, standard deviation, Pearson's product-moment correlation coefficient, and multiple regression analysis. 374 valid questionnaires were returned, representing a response rate of 91.22%.

The findings were as follows:

1. The overall level of school administrators' administrative skills was high ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.62). The dimensions ranked in descending order of mean scores were technical skills ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.64), interpersonal skills ($\bar{x} = 4.28$, S.D. = 0.67), and political skills ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.66), respectively.

2. The overall level of schools' high-performance organization status was high ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.59). When considered by dimension, all dimensions were rated at a high level, ranked in descending order as follows: relentless focus on customer results ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.64), ongoing learning ($\bar{x} = 4.38$, S.D. = 0.65), and shared power and high involvement ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.64), respectively.

3. School administrators' administrative skills were positively correlated with schools' high-performance organization status at the .01 level of statistical significance. The administrative skill dimensions that significantly predicted high-performance organization status, ranked in descending order of predictive power, were political skills ($\beta = .411$), interpersonal skills ($\beta = .228$), and conceptual skills ($\beta = .131$), respectively.

Keywords: administrative skills, school administrators, high-performance organization



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างดียิ่งจากคณาจารย์หลายท่าน ที่ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้คำปรึกษาคำแนะนำในด้านวิชาการ และกำกับติดตามด้วยความเอาใจใส่ ตลอดเวลาของช่วงดำเนินการวิจัย รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเรือดรีหึงษ์สุภัทรา เอื้อ วงศ์ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จิณะวัฒน์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ร.ศาสตราจารย์บุญมี เณรยออด กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาตรวจสอบ แก้ไข ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ เป็นอย่างดียิ่ง อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้คำแนะนำในการ สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสถานศึกษา และคุณครูสังกัด กรุงเทพมหานครที่อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้ความร่วมมือในการตอบ แบบสอบถามจนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จได้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.นลินี สุตเสวต ที่ได้ให้คำแนะนำ ชี้แนะ แนวทางการแก้ไข การปรับปรุงข้อบกพร่องและการพัฒนางานวิจัยจนทำให้งานวิจัยมีความถูกต้อง สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัว ญาติพี่น้องที่ห่วงใย และเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา และขอขอบคุณบุคลากรเจ้าหน้าที่ทุกท่านของบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม ที่ให้ คำแนะนำ และช่วยเหลือประสานงานให้งานวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี และขอบคุณเพื่อนนักศึกษา ทุกคน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์

คุณงามความดี และคุณประโยชน์ใด อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแต่ คุณบิดา- มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ตลอดจนสถาบันการศึกษาที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา สร้างองค์ความรู้ ที่มีส่วนในการศึกษา การอบรม จนทำให้ผู้วิจัยมีโอกาสประสบผลสำเร็จในการศึกษา และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพมาจนถึงปัจจุบัน

พรพิมล มุขพันธ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
1. บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	4
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย	8
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหาร	9
ความหมายของการบริหาร.....	9
ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา.....	10
ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา.....	11
ความหมายของทักษะการบริหาร.....	12
ความสำคัญของทักษะการบริหาร	14
องค์ประกอบของทักษะการบริหารของผู้บริหาร	14
หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง	21
ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง	21
ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง	22
ลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง	25
บริบทของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
งานวิจัยในประเทศ	39
งานวิจัยต่างประเทศ	44

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. วิธีดำเนินการวิจัย	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล	48
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	48
4. การวิเคราะห์ข้อมูล	50
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	50
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร	51
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร	56
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร	62
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็น องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร	63
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	66
สรุปผลการวิจัย	66
อภิปรายผล	70
ข้อเสนอแนะการวิจัย	74
บรรณานุกรม	77
ภาคผนวก	83
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและหนังสือ ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	84
ภาคผนวก ข รายนามโรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์และหนังสือขอความ อนุเคราะห์ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย	87
ภาคผนวก ค รายนามโรงเรียนขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	90
ภาคผนวก ง แบบสอบถาม เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร	96
ภาคผนวก จ ผลการพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถาม	104
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	110
ประวัติย่อผู้ทำวิทยานิพนธ์	112

สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	47
ตาราง 4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	50
ตาราง 4.2	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและ รายด้าน	52
ตาราง 4.3	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ทักษะด้านเทคนิค ในภาพรวมและรายข้อ	52
ตาราง 4.4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ในภาพรวมและรายข้อ	53
ตาราง 4.5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความคิดรวบยอด ในภาพรวมและรายข้อ	54
ตาราง 4.6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ทักษะด้านการวินิจฉัย ในภาพรวมและรายข้อ	55
ตาราง 4.7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับทักษะการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ทักษะด้านนโยบาย ในภาพรวมและรายข้อ	55
ตาราง 4.8	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน	56
ตาราง 4.9	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ระหว่างบุคลากรในองค์กร ในภาพรวมและรายข้อ	57

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตาราง 4.10	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กร มองเห็นภาพในภาพรวมและรายข้อ	58
ตาราง 4.11	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในภาพรวมและรายข้อ	59
ตาราง 4.12	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ เป็นสำคัญ ในภาพรวมและรายข้อ	59
ตาราง 4.13	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านระบบโครงสร้างและกระบวนการ การทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ในภาพรวมและรายข้อ	60
ตาราง 4.14	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมี ส่วนร่วม ในภาพรวมและรายข้อ	61
ตาราง 4.15	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็น องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร	62
ตาราง 4.16	ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร	63
ตาราง 4.17	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของทักษะการบริหารของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร	64

สารบัญภาพ

หน้า

1.1	กรอบแนวคิดของการวิจัย	5
-----	-----------------------------	---



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 โลกกำลังเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน และ คาดการณ์ได้ยาก ทั้งจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร กระแสโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่ทวีความเข้มข้นขึ้นอย่างไม่รู้ที่สิ้นสุด ระบบ เศรษฐกิจที่ไร้พรมแดนและกระแสโลกาภิวัตน์ได้นำมาซึ่งคู่แข่งจากทั่วโลก การเชื่อมโยงของข้อมูล ข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนความคาดหวังของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและอดทนรอให้น้อยลงกว่าเดิม ล้วนเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็น ภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์กรทางการศึกษา ต้องปรับตัวเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อความอยู่รอด และการเติบโตอย่างยั่งยืน (วินูลาศ เจริญชัย และคณะ, 2565) องค์กรใดที่ปรับตัวไม่ทันย่อมสูญเสีย ความสามารถในการแข่งขันและตกอยู่ในความเสี่ยง ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ย่อมได้เปรียบทั้งในการอยู่รอดและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน สำหรับองค์กรทางการศึกษา การศึกษาถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ เป็นกระบวนการสร้างคน สร้างสังคม และ สร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ได้อย่างเป็นสุขท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก (สราวุธ แซ่มซ้าย, 2563) ความเจริญก้าวหน้าทาง เศรษฐกิจและเทคโนโลยีทำให้เกิดการแข่งขันอย่างไม่รู้ที่สิ้นสุด กระทรวงศึกษาธิการจึงมุ่งหวังให้ผู้เรียน ทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ ทั้งด้านโอกาส ความเท่าเทียม คุณภาพ และสมรรถนะที่สำคัญ จำเป็นสอดคล้องกับบริบทของประเทศและสังคมโลก รวมถึงมุ่งเน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) ด้วยเหตุนี้ องค์กรทางการ ศึกษาจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ และจำเป็นต้องแสวงหาแนวทาง ในการยกระดับตนเองให้มีสมรรถนะสูงเช่นเดียวกับองค์กรประเภทอื่น ๆ

แนวคิดที่ตอบสนองต่อความจำเป็นดังกล่าวคือแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยืนยันทางวิทยาศาสตร์ ผู้บริหาร สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและ สร้างความยั่งยืน โดยไม่มีลักษณะตายตัว แต่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (De Waal, 2008) องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดติดกับระบบบังคับบัญชาที่เข้มงวดจนเกินไป และ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน (Holbeche, 2005) เมื่อสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงโดยใช้แนวทางเชิงระบบ พบว่า ประกอบด้วย 5 มิติสำคัญ ได้แก่ มิติปัจจัยนำเข้า เช่น การมีภาวะผู้นำ พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกระจายอำนาจ และการสื่อสารที่เปิดเผยระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติกระบวนการ เช่น การจัดการกระบวนการ การพัฒนาระบบโครงสร้างและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการบริหารเชิงกล ยุทธ์ที่เชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร มิติผลผลิต ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและความสามารถในการปรับตัวต่อ

สภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว มิติเป้าหมายผลลัพธ์ ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการแบ่งปันคุณค่าร่วมกัน และมีรูปแบบขององค์กร ที่เน้นการบริหารจัดการตนเองและวัฒนธรรมองค์กร ที่เกื้อหนุนการพัฒนา (วินูลาศ เจริญชัย และคณะ, 2565) เมื่อนำแนวคิดนี้มาปรับใช้กับบริบทสถานศึกษา องค์กรสมรรถนะสูงทางการศึกษาจึงหมายถึงการมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่กำหนด ได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข และสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง

แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงดังกล่าวสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) กำหนดหลักการสำคัญว่าไทยต้องมีการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยอย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งระบบการศึกษาที่มีคุณภาพเอื้อต่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย โดยเน้นให้ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) เมื่อพิจารณาถึงความจำเป็นที่สถานศึกษาต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบเหตุผลสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนขึ้นจากเทคโนโลยีดิจิทัลและโครงสร้างประชากร การแข่งขันด้านคุณภาพการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับสากลที่ทวีความเข้มข้น ข้อจำกัดด้านทรัพยากรทางการศึกษาที่ต้องบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และนโยบายระดับชาติที่กำหนดให้สถานศึกษาต้องพัฒนาสู่มาตรฐานองค์กรสมรรถนะสูงอย่างเป็นรูปธรรม Lawler (2005) อธิบายว่าการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาสู่สถานศึกษาสมรรถนะสูง (High Performance School) เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้สถานศึกษาได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะเมื่อสถานศึกษาปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างดี บุคลากรย่อมทุ่มเทความสามารถให้กับสถานศึกษาและส่งผลดีถึงนักเรียนในที่สุด ในกระบวนการปรับเปลี่ยนดังกล่าว ผู้นำของสถานศึกษาเข้ามาเกี่ยวข้องในฐานะกลไกสำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทาง ขับเคลื่อนนโยบาย และสร้างบรรยากาศแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืนภายในองค์กร (Katz, 1955) สอดคล้องกับแนวคิดของ Deming (1986) ที่เน้นการจัดการที่มุ่งปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างองค์กรสมรรถนะสูง และ Mintzberg & Lampel (1999) ที่ระบุว่าผู้บริหารไม่เพียงเป็นผู้ตัดสินใจ แต่ยังเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

การที่ผู้นำจะขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยทักษะการบริหารที่หลากหลายและสมดุล กรอบทักษะการบริหารที่สำคัญตามแนวคิดของ Katz (1955) ประกอบด้วยทักษะด้านเทคนิค ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาครูและบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนการพัฒนา ทักษะด้านความคิดรวบยอด ในการมองภาพรวมและเชื่อมโยงนโยบายระดับชาติสู่การปฏิบัติ ทักษะด้านการวินิจฉัย ในการวิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และทักษะด้านนโยบาย ในการกำหนดเป้าหมายและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ทักษะทั้งห้าด้านนี้ได้รับการยืนยันจากงานวิจัยว่ามีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในทุกมิติ วรรณดี สุขประเสริฐ (2564) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางความคิดอย่างสมดุล สามารถส่งเสริมการบริหารจัดการโรงเรียน

ให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่โรงเรียนสมรรถนะสูงได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับ บุญส่ง ขาวดี (2562) ที่ยืนยันว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนทั้งด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการมีส่วนร่วมของชุมชน เช่นเดียวกับการศึกษาของเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ (2560) ที่ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ซึ่งยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างไรก็ตาม งานวิจัยดังกล่าวยังจำกัดอยู่ในบริบทของสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นส่วนใหญ่ ยังไม่มีการศึกษาที่ครอบคลุมบริบทของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครซึ่งมีลักษณะการบริหารจัดการที่แตกต่างออกไปอย่างชัดเจน

แม้แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงจะมีความชัดเจนในเชิงทฤษฎี แต่ในทางปฏิบัติสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครยังประสบปัญหาและความท้าทายด้านทักษะการบริหารที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงอยู่หลายประการ ประการแรก ปัญหาด้านทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนหนึ่งยังขาดทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระยะยาว และการเชื่อมโยงนโยบายระดับชาติสู่การปฏิบัติจริง ส่งผลให้การบริหารเป็นไปในลักษณะตั้งรับและแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ประการที่สอง ปัญหาด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารบางส่วนขาดทักษะในการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนา ประการที่สาม ปัญหาด้านทักษะเทคนิคในการบริหารงานวิชาการและการจัดการเรียนรู้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลและนวัตกรรมการศึกษา ผู้บริหารหลายคนยังขาดทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และประการที่สี่ ปัญหาด้านทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารในลักษณะรวมศูนย์โดยขาดการเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ทำให้ไม่สามารถระดมพลังและทรัพยากรจากทุกภาคส่วนได้อย่างเต็มที่ ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นในขณะที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาไว้อย่างชัดเจนผ่านแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570) ในยุทธศาสตร์ด้านมหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้ (กรุงเทพมหานคร, 2566) และแผนพัฒนาการศึกษากรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2568-2570) ที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพสถานศึกษาผ่านการสร้าง “ระบบนิเวศการศึกษาแบบมีส่วนร่วม” โดยอาศัยพลังร่วมจากทุกภาคส่วน (สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2568) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษายังมีช่องว่างที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการบริหารที่เหมาะสม อาทิ ทักษะด้านเทคนิคเพื่อยกระดับงานวิชาการ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมีบริบทการบริหารที่แตกต่างจากสังกัดอื่นอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากอยู่ภายใต้การกำกับของราชการส่วนท้องถิ่น มีโครงสร้างการบริหาร นโยบาย และการจัดสรรงบประมาณที่เป็นเอกเทศจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อีกทั้งความเป็นมหานครทำให้นักเรียนในสังกัดมีความหลากหลายสูงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม รวมถึงต้องเผชิญการแข่งขันด้านการศึกษาที่สูงที่สุดในประเทศจากสถานศึกษา

หลายสังกัดทั้งของรัฐ เอกชน และนานาชาติ สำนักการศึกษากรุงเทพมหานครกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงไว้ในแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน แต่ยังคงขาดข้อมูลด้านการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในบริบทนี้โดยตรง อีกทั้งสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมีจำนวนถึง 437 โรงเรียนและดูแลนักเรียนจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อันจะนำไปสู่การวางแผนพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารให้เหมาะสม ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาของประเทศ เพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพและความพร้อมในการแข่งขัน และสร้างความมั่นคงยั่งยืนของสถานศึกษาตามแผนการศึกษาที่กำหนดไว้

คำถามการวิจัย

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด
2. สภาพการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

สังกัดกรุงเทพมหานคร คือทักษะใด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 13,583 คน จาก 437 โรงเรียน (อ้างอิงข้อมูลจากสำนักการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร วันที่ 15 มกราคม 2567)

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Dubrin (2012) ประกอบด้วยทักษะการบริหาร 5 ด้าน คือ

- 1.1 ทักษะด้านเทคนิค
- 1.2 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 1.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด
- 1.4 ทักษะด้านการวินิจฉัย
- 1.5 ทักษะด้านนโยบาย

2. องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Blanchard (2010) ลักษณะสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง 6 ประการ คือ

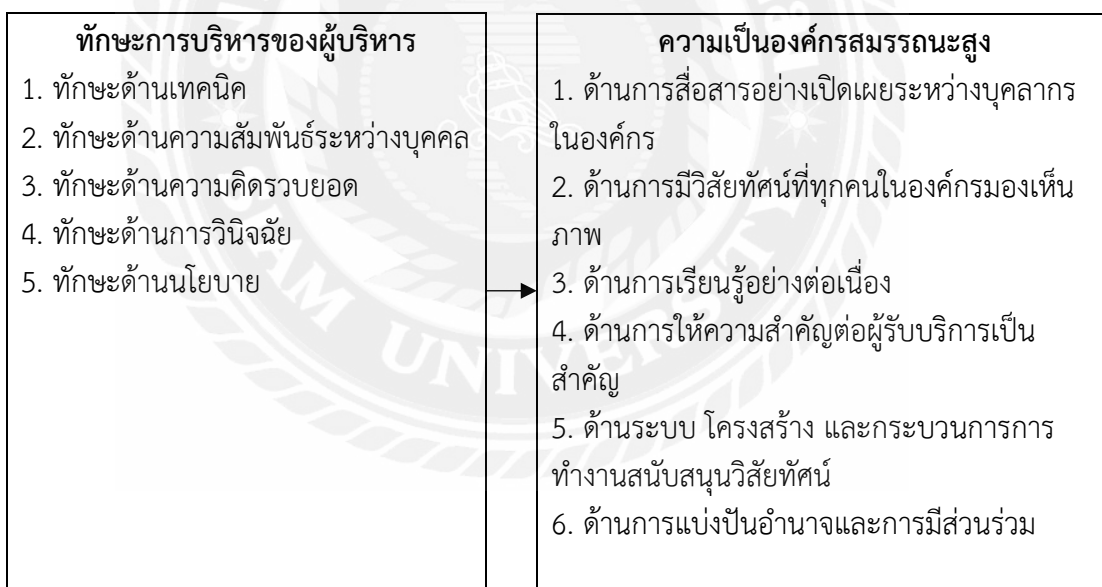
- 2.1 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร
- 2.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ
- 2.3 ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2.4 ด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ
- 2.5 ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์
- 2.6 ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม

ขอบเขตด้านพื้นที่

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 50 เขต

กรอบแนวคิดของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งในระดับการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีของรัฐและเอกชน โดยทำหน้าที่บริหารจัดการ กำกับดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ

ทักษะการบริหารของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ความสามารถทักษะต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมการบริหารงานตามภารกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย โดยอาศัยทรัพยากรบุคคล และกระบวนการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย

- ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องตามภารกิจของสถานศึกษา แนะนำเทคนิควิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการงานที่ได้รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ และแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

- ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ รู้จักการบริหารงานบุคคลและเข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ สร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ใช้การสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติ กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติได้ บริหารจัดการวัฒนธรรมที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม บริหารความแตกต่างของผู้ปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ สนับสนุนให้สมาชิกในสถานศึกษาให้ความร่วมมือร่วมใจมีความพยายามเป็นหนึ่งเดียวกัน

- ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เข้าใจในความซับซ้อนภายในสถานศึกษา ชี้แจงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและต้องหาวิธีแก้ไขที่ท้าทายให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ร่วมกัน สามารถผสมผสานเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มองเห็นจุดอ่อนภายในที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของสถานศึกษา เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

- ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่างๆหรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งภายในสถานศึกษา สืบสวนปัญหาเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน มองเห็นปัญหาโดยการศึกษารายละเอียดหรือที่มาที่ไปเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ การตัดสินใจจะพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

- ทักษะด้านนโยบาย (Political Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดหลักการวิธีปฏิบัติ แผนการดำเนินงานที่เป็นนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ กำกับ ติดตามและควบคุมผู้ปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ รู้เท่าทันต่อนโยบายสังคม การเมือง ชุมชนและการเปลี่ยนแปลง เข้าใจทิศทางการพัฒนาของประเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่สามารถในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถรับมือต่อแรงกดดันจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีแผนรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับเปลี่ยน ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ มีวัฒนธรรม ที่สมาชิกในองค์กรยึดเหนี่ยวใช้เป็นค่านิยมร่วมกันร่วมกัน นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและพัฒนา ส่งเสริมสู่องค์กรในการแข่งขัน ประกอบด้วย

- ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (Shared Information and Open Communication) หมายถึง สถานศึกษาจะสรรหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติทุกคน ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูลมีการแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารที่เปิดกว้าง เข้าถึงได้ง่าย ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะตัดสินใจทำในสิ่งที่ไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายของสถานศึกษาได้ด้วยข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างพลังการสื่อสารที่เปิดกว้างให้ผู้ปฏิบัติรับรู้อย่างทั่วถึง ผู้ปฏิบัติสามารถรับรู้ถึงขอบเขตของความเสี่ยงหรืออันตราย สถานศึกษาสามารถคงไว้ซึ่งความกระฉับกระเฉง ยืดหยุ่น และง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง

- ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Compelling Vision) หมายถึง สถานศึกษามีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดให้ทุกคนในสถานศึกษามองเห็นภาพเดียวกัน ให้การสนับสนุนและมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น ที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้ปฏิบัติทุกคนมีพลัง ตื่นเต้น พร้อมอุทิศตัวและมองเห็นบทบาทของตนเองที่ช่วยสนับสนุนงานของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ของผู้บริหารทำให้ทุกคนในสถานศึกษาเดินไปในทิศทางเดียวกันโดยพร้อมเพรียง

- ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Ongoing Learning) หมายถึง สถานศึกษามุ่งเน้นที่การปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้ สร้างทุนทางความรู้และส่งผ่านการเรียนรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาอยู่เสมอ เน้นกระบวนการในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งสถานศึกษา ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา

- ด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Relentless Focus on Customer Results) หมายถึง สถานศึกษามุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำความเข้าใจต่อผู้เรียนที่แตกต่างกัน มีกระบวนการวัดผลลัพธ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่หลากหลายเหมาะสม ให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการกับผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้เรียนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและนำมาสู่การปรับปรุงการให้บริการที่ดี

- ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Energizing Systems and Structures) หมายถึง สถานศึกษามีระบบ โครงสร้าง กระบวนการ การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในทิศทางเดียวกัน กระบวนการปฏิบัติงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางของกลยุทธ์และเป้าหมายของสถานศึกษา ระบบและโครงสร้างของสถานศึกษาทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น ระบบการบริหารงานของสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็ว

- ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (Shared Power and High Involvement) หมายถึง สถานศึกษามีการมอบหมายอำนาจและการตัดสินใจ การแบ่งปันและมอบหมายความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา อำนาจและการตัดสินใจไม่ใช่จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูง การร่วมมือร่วมใจและการทำงานเป็นทีมคือหัวใจสำคัญ

ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงคุณค่าในตนเองและได้รับความเคารพจากการเสียสละในการทำงาน ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น ผู้ปฏิบัติปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับเพื่อตอบสนองเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างเต็มความสามารถ ผู้ปฏิบัติมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายมาตรฐานการทำงานและขอบเขตของอำนาจ ผู้ปฏิบัติเต็มใจให้ความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของสถานศึกษา

สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง โรงเรียนที่อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร มีการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย และการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 50 เขต จำนวน 437 โรงเรียน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทราบทักษะการบริหารที่สำคัญและมีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย
2. สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยที่ค้นพบไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารเพื่อกำหนดนโยบาย วางแผนพัฒนา หรือออกแบบหลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของผู้บริหารอย่างเป็นระบบต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า หลักการ และแนวคิดต่าง ๆ จากเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหาร
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.4 ความหมายของทักษะการบริหาร
 - 1.5 ความสำคัญของทักษะการบริหาร
 - 1.6 องค์ประกอบของทักษะการบริหารของผู้บริหาร
2. หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง
 - 2.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง
 - 2.2 ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง
 - 2.3 ลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง
3. บริบทของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

1.1 ความหมายของการบริหาร

Paisey (1981) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การบริหารเป็นสิ่งที่มิได้อยู่ ในทุกหน่วยงานไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และเป็นกระบวนการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มาเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Drucker (1993) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง ศิลปะในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในองค์การ ที่กล่าว นั้นทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันในการซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

Hoy and Miskel (2001) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการที่มุ่งสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ อาทิ การตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำโดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย

Barnard (2009) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การทำงานของคณะบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ร่วมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

อัจฉรา คำพูล (2560) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารในการดำเนินงานตามภารกิจ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร โดยมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีระบบแบบแผน ดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้คำนิยาม และความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

Greene (1992) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้มีบทบาทที่ต่างกันออกไปไม่ว่าจะอยู่ในสำนัก หน่วยงาน หรือในโรงเรียน จะเปลี่ยนบทบาทไปตามสถานการณ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ต้องคอยควบคุมดูแลและบริหารงานภายในโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยใช้ความสามารถส่วนบุคคลบริหารงานที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนยอมรับศรัทธา และส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่สนับสนุนหรือรับผิดชอบการทำงานของผู้อื่น ๆ เป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ทำงานสำเร็จในเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพมากขึ้น และบุคคลมีความพึงพอใจ ผลสำเร็จที่เกิดจากการที่ผู้บริหารใช้แนวคิดการบริหารแบบใหม่ คือ การช่วยเหลือและการสนับสนุนมากกว่าที่จะใช้แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการและการควบคุม ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารในองค์กรสมัยใหม่จะถูกกำหนดบทบาทให้เป็นผู้ประสานผู้สอนหรือผู้นำทีม

สุธีรา สุภักย์พาล (2558) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานหน้าที่เกี่ยวกับการสนับสนุนการให้บริการการจัดการศึกษาทั้งนอกและในสถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาอื่น ที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา ที่ต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งรัฐและเอกชน ผู้บริหารในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

ชัยยนต์ เพาพาน (2559) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีทั้งของรัฐและเอกชน

สุกฤตยา ปงกันทา (2561) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมาย หรือได้รับการแต่งตั้งและเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ และมีอำนาจในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของสถานศึกษา และปฏิบัติหน้าที่กำกับ ควบคุมดูแลให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาบรรลุตามแผนและนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งในระดับการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีของรัฐและเอกชน โดยทำหน้าที่บริหารจัดการ กำกับดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ

1.3 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้คำนิยาม และความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

Haiman et al. (1971) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหาร ว่าต้องมีความสามารถในการทำงานและคุณสมบัติหลายอย่างรวมกัน ตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสมารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ที่บังคับบัญชาอันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด ความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใส จากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้วยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

Conger (1989) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญ โดยจะทำหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาในการวางนโยบายในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอนบุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์การเงิน และงานธุรการต่าง ๆ

เอกพล กาญจนสำเร็จ (2560) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่าการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้มีมาตรฐานคุณภาพดีบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้

จริยญา เกษมศรี (2560) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีออาชีพ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อการบริหารงานในสถานศึกษาดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ล่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีออาชีพในยุคปัจจุบันคือจำเป็นต้องมีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีออาชีพ

อาริชา วัฒนครใหญ่ (2560) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน จนถึงระดับอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ซึ่งถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อน การจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการบริหารจัดการ มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ มีเทคนิค วิธีการในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อนำองค์การไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกลนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ดีก็จะทำให้สถานศึกษาบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

สุกฤตยา ปงกันทา (2561) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนและสร้างพลังแห่งความร่วมมือร่วมใจโดยต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การดำเนินงานการศึกษาจึงจะสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์และแนวคิดต่าง ๆ ตลอดจนการนำนโยบายยุทธศาสตร์และแนวคิดเหล่านั้นลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นเป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องมีบทบาทในการบริหารจัดการ และมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างดีต้องรู้ถึงเทคนิคในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท และสถานการณ์ มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำสถานศึกษาให้ไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ความหมายของทักษะการบริหาร

ทักษะการบริหาร เป็นคำที่ประกอบด้วยคำสองคำ คือ ทักษะกับการบริหาร แต่ละคำมีความหมายในตัวเองและเมื่อรวมคำ 2 คำไว้ด้วยกัน นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้คำนิยามและความหมายของทักษะและการบริหาร ไว้ดังนี้

1.4.1 ความหมายของทักษะ

Katz (1974) ได้ให้ความหมายของทักษะว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะแปลความรู้สึกที่มีอยู่ออกมาเป็นการกระทำ

Harris (1985) ได้ให้ความหมายของทักษะ ว่าหมายถึง ทักษะ มีความคล้ายคลึงกับกระบวนการแต่มีความแน่นอนง่ายกว่าและใช้ได้กับงานต่าง ๆ ได้

Johnson (2008) ได้ให้ความหมายของทักษะว่าหมายถึง องค์ประกอบของการปฏิบัติงานที่นำความรู้และค่านิยมมาผสมผสานกัน รวมทั้งเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นการกระทำ เช่นเดียวกับการตอบโต้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องและต้องการ

Bartlett & Johnson (2008) ได้ให้ความหมายของทักษะว่าหมายถึง ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การสะสมประสบการณ์การให้ความช่วยเหลือจนเกิดความชำนาญ สะสมกลวิธีหรือเคล็ดลับต่าง ๆ และ สิ่งที่เป็นแนวทางในการช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น

อัจฉรา คำพูล (2560) ได้ให้ความหมายของทักษะว่าหมายถึง ความสามารถในการทำงานของบุคคลที่ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของบุคคลทั่วไป

สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานด้วยความชำนาญเชี่ยวชาญ คล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง และเหมาะสม ทางด้านร่างกาย สติปัญญา หรือสังคมจนเป็นที่ยอมรับ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

1.4.2 ความหมายของทักษะการบริหาร

จากความหมายของทักษะและการบริหาร ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาให้คำนิยามและความหมายของทักษะการบริหารไว้ดังนี้

Newman (1963) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหาร ว่าหมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการทำงานหรือกระทำให้บรรลุสู่เป้าหมายปลายทาง ขององค์กรอย่างรวดเร็ว

Katz (1974) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงาน เพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย ทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านคตินิยม

Drake & Roe (1986) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหาร หมายถึง ทักษะที่ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาในการบริหารงานภายใน องค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ เป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ

ผ่องพรรณ พลราช (2560) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารตามความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลและกระบวนการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหาร หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานที่แสดงออกให้เห็นต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องใน 5 ทักษะ ตามแนวคิดของ เดรก และ โรว์ และ แคทซ์ ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการสอน และทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจ

อัจฉรา คำพูล (2560) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ ความสามารถ เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างคล่องแคล่ว แม่นยำและเกิดประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่าทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมการบริหารงานตามภารกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย โดยอาศัยทรัพยากรบุคคล และกระบวนการบริหารอย่างมีระบบ

เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.5 ความสำคัญของทักษะการบริหาร

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะการบริหาร ดังนี้

Katz (1974) กล่าวว่า ทักษะการบริหารนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของทักษะเหล่านี้มีต่อผู้บริหารทุกคน การที่ผู้บริหารคนใดควรมีทักษะอะไร มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารในหน่วยงาน

ปัทมพร พงษ์เพชร (2561) กล่าวว่า ทักษะการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพื่อการบริหารงานที่เป็นเลิศมีความเป็นมืออาชีพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ณัฐพงษ์ ปรีชานนทกุล (2563) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร เป็นความรู้ความสามารถด้าน ศักยภาพ ความชำนาญของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งการใช้ศาสตร์และศิลป์ ซึ่งจะต้องใช้ทักษะการบริหารงานหลายด้านมาประกอบกัน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหารที่จะทำให้ บริหารงานได้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพอย่างดียิ่งและเกิดประสิทธิผลในสถานศึกษา

สุณิสรา แพทย์พิพัฒน์ (2564) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร เป็นความรู้ความสามารถ ด้าน ศักยภาพ ความชำนาญของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งการใช้ศาสตร์และศิลป์ซึ่งจะต้องใช้ทักษะการบริหารงานหลายด้านมาประกอบกัน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหารที่จะทำให้ บริหารงานได้ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพอย่างดียิ่งและเกิดประสิทธิผลในสถานศึกษา

อัฐชลี ณ นครพนม (2564) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารมีความสำคัญเนื่องจากทักษะยุคใหม่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการ โดยในการบริหารงานของผู้บริหารจะประสบความสำเร็จนั้น ซึ่งประกอบด้วยทักษะที่หลากหลายขึ้นอยู่กับแนวคิดและ ประสบการณ์ของแต่ละคนต้องมีความเหมาะสมสำหรับใช้ในสถานการณ์รวมถึงสถานภาพของตัว ผู้บริหารเอง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพคนไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศในอนาคต

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นความรู้ ความสามารถ และความชำนาญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงาน บุคลากร และทรัพยากรของ สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับระดับ ตำแหน่ง และสถานการณ์ ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ

1.6 องค์ประกอบของทักษะการบริหารของผู้บริหาร

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ศึกษาองค์ประกอบของทักษะการบริหารของผู้บริหาร และให้แนวคิด ดังนี้

Paisey (1981) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ควรมีดังนี้

1) ทักษะทางเทคนิค เป็นเรื่องของการรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้ โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้านการเคลื่อนไหวและพฤติกรรมความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบ การควบคุม การหาแนวทางและการทำงานร่วมกันโดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะ และการจำแนกรายละเอียดและการประสานงานเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ

(1.1) ด้านการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และการประสานงาน ตลอดจนเทคนิควิธีสอน เทคนิคการใช้เวลา

(1.2) ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ ความสำนึกและความเข้าใจถึงจิตใจของ ผู้ปกครอง โรงเรียนควรจะต้องบริการทางด้านเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ประชาชน กลุ่มคณะของบุคคลของรัฐ และกลุ่มบุคคลทั่วไป

(1.3) ด้านการเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง ทรัพยากรทั้งหมดที่ไม่ใช่บุคคล ซึ่งสามารถหยิบยืมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริหาร อาคาร สถานที่

(1.4) ด้านการพัฒนากำลังคน ได้แก่ การวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมความสามารถของคณะทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

2) ทักษะด้านมนุษย เป็นความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้คนใช้ความสามารถของเขาอย่างเต็มที่เพื่องานและทุ่มเทให้กับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ ทักษะนี้ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธีที่ไม่กระทบกระเทือนต่อขวัญ และกำลังใจของบุคคลกรในองค์การและเป็นวิธีการที่ทุกคนเข้าใจชัดเจน พร้อมกันช่วยให้บุคคลเหล่านี้ เกิดความมั่นใจว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้

3) ทักษะทางด้านมโนคติ เป็นความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างดี โดยเข้าใจรายละเอียดของเรื่องนั้นทั้งหมด และยังสามารถเข้าใจอีกว่าเรื่องดังกล่าวเกี่ยวข้องกับเรื่องอื่นอย่างไร

Sergiovanni & Starratt (1983) กล่าวถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร หลายประการ ดังนี้

1) ทักษะด้านการเป็นผู้นำ เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน และการ ประเมินผลทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น ทักษะการเป็นผู้นำถือว่าเป็นยุทธวิธีการจัดการกับทุกสถานการณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายที่ผลงานของ องค์การหรือหน่วยงานนั้น

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ในบางครั้ง อาจเรียกว่า ทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดง ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจหรือชักจูง ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน

3) ทักษะด้านบริหารงานบุคคล เป็นความสามารถทางการสนับสนุนพัฒนามนุษย์ให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพ

4) ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ ทักษะด้านการจัดหา การซื้อ การจ้าง การเงินและการบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคล และการจัดระบบงาน

5) ทักษะด้านการศึกษา ได้แก่ ทักษะการสอน การวัดผลการศึกษา การนิเทศ นำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์

6) ทักษะด้านการสร้างความคิด เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

7) ทักษะด้านการประเมินผล เป็นความสามารถด้านการประเมินผล ซึ่งอาจประเมินได้โดยการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต

Griffin (1984) กล่าวถึงทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะพิเศษสำหรับการบริหาร 5 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านการวิเคราะห์ ดังนี้

1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นความสามารถในการวางแผนการทำงาน การเงินการบัญชี การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารจำนวนมากโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างจะใช้ทักษะด้านนี้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skill) เป็นทักษะการบริหารที่ผู้บริหารใช้ ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ หากวิเคราะห์การใช้เวลาของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารใช้เวลา 59% ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ใช้เวลา 6% ในการโทรศัพท์ และใช้เวลา 3% ในการเดินทาง ซึ่งจากเวลาเหล่านี้เป็นข้อมูลที่เห็นได้ชัดว่า ผู้บริหารใช้เวลาส่วนมากในการมีปฏิสัมพันธ์ กับบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการใช้ทักษะนี้ในการติดต่อสื่อสาร การสร้างความเข้าใจที่ดี เจรจา การบรรยาย การประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารที่มีทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์มากจะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์น้อย

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการคิดเกี่ยวกับการเข้าใจถึงผลลัพธ์ และความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ การมองเห็นความเหมาะสมหรือความไม่เหมาะสมของส่วนต่าง ๆ ในองค์การ และสามารถคาดคะเนทิศทางที่จะพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ

4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skill) เป็นทักษะความสามารถของผู้บริหารที่สามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ หรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งภายในองค์การ การเข้าใจเหตุการณ์ มองเห็นปัญหาโดยการศึกษารายละเอียดหรือที่มาที่ไปของงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ทักษะด้านการวิเคราะห์ (Analytic Skill) เป็นทักษะที่คล้ายกันกับทักษะการตัดสินใจ ทำให้ทักษะการวินิจฉัยมีความสมบูรณ์ เป็นความสามารถในการระบุนายละเอียดสำคัญในสถานการณ์หนึ่ง ๆ และสามารถเชื่อมโยงรายละเอียดเหล่านั้นของผู้บริหารที่เข้าใจ รู้ข้อมูลต่าง ๆ แยกองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อสรุปเหตุการณ์ว่าต้องทำอะไร

Katz (1974) ได้เสนอแนวคิดทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่เรียกว่าแนวคิด 3 ทักษะของแคทซ์ (Katz's Three Skills Theory) โดยเขาได้อธิบายแนวคิดทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารมีอยู่ 3 ทักษะ คือ

1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถ และเทคนิคต่าง ๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหารเป็นทักษะเทคนิคที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ จากประสบการณ์ จนทำให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญในการบริหารงาน เช่น การทำทะเบียนนักเรียน การจัดทำงบประมาณ การวางแผนอาคารสถานที่ การจัดชั้นเรียน เป็นต้น ในปัจจุบันถือว่าทักษะทางเทคนิคที่สำคัญของผู้บริหาร ประกอบด้วย ทักษะด้านการวางแผน (planning skills) ทักษะทางด้านการกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารความหมาย (group process and communication skills) ทักษะทางด้านการจัดการ (management and organizational skills) เป็นต้น

2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคนและไม่ใช่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงานกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลโดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ทักษะเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคนเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น และต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับการงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคคลนั้น ๆ

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นทักษะของผู้บริหารที่จะมอง ภาพรวมขององค์กรจากองค์ประกอบย่อย ๆ ภายในองค์กร สามารถมองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อน ภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความสามารถที่จะมองเห็นจุดด้อยขององค์กรที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้จะต้องเห็นภาพว่าภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ ธุรกิจอื่น ๆ ด้านนโยบายสังคม การเมือง ชุมชน และการพัฒนาของประเทศอย่างไร

Harris (1985) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของแฮริส ได้พัฒนาแนวคิดมาจากแนวคิด 3 ทักษะของ Katz เพื่อให้สามารถนำทักษะมาใช้งานได้ง่ายกว่า และใช้ได้กับงานหลาย ๆ ด้าน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) ทักษะทางด้านมโนภาพ (Conceptual Skill) ประกอบด้วย การมองเห็นภาพพจน์ โดยรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การสังเคราะห์ วิชาทฤษฎีการรู้จำใช้คำถาม

2) ทักษะทางด้านมนุษย (Human Skill) ประกอบด้วย การรู้จักสังเกต เข้าอกเข้าใจผู้อื่น รู้จักสัมผัสภาษา รู้จักนำการอภิปราย การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา

3) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ประกอบด้วย การรู้จักฟัง พูด อ่าน เขียน จัดลำดับเรื่อง การสาธิต เขียนแผนภูมิ วาดภาพ คำนวณได้ และเป็นประธานในที่ประชุมได้

Drake & Roe (1986) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่เป็นทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ทักษะ โดยเพิ่มเติมจากแนวคิด 3 ทักษะของ Katz คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) อีก 2 ทักษะที่เป็นทักษะเพิ่มเติมคือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) และ ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skill) รวมทั้งหมดเป็นทักษะ 5 ทักษะ คือ

1) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) ได้แก่ ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดปัญหาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็น ส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ

2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ได้แก่ ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของผู้บริหาร ในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน และสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Instructional Skills) ได้แก่ ความสามารถในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน ทักษะด้านนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนการสอน เป็นผู้มีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

4) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และรู้จักใช้คนให้ปฏิบัติงานในโรงเรียน เข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ สามารถสร้างระบบความร่วมมือ ระหว่างผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้

5) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ทั้งหมดในองค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์กร

Hersey & Blanchard (1993) กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้น ไม่ใช่เพียง 3 ทักษะเท่านั้น อาจมีทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นอีกแต่จำเป็นอย่างน้อยที่สุด คือ 3 ทักษะนี้ตามที่ Katz ได้กล่าวไว้และได้เสนอแนะว่าผู้บริหารจะใช้ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านนี้มากน้อยแตกต่างกันไปโดยผู้บริหารระดับสูงนั้นเป็นตำแหน่งที่กำหนดวัตถุประสงค์การตัดสินใจและอนาคตขององค์กร ซึ่งต้องมีการใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับกลางที่ต้องเป็นผู้ประสานนโยบายของหน่วยเหนือไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมจึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงต้องใช้ทักษะด้านมนุษย มากกว่าด้านอื่น ส่วนผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยเหนือจึงต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมากกว่าทักษะอื่นและมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

DuBrin (2012) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานผ่านกระบวนการความร่วมมือและประสานงานกันระหว่างมนุษย์และทรัพยากรทางการบริหาร ให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุเป้าหมายองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ด้านการวินิจฉัย และด้านนโยบาย เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีทักษะ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) การมีความรู้ ความเข้าใจถึงประสิทธิภาพ และ มีความชำนาญในแต่ละกิจกรรมเฉพาะส่วนของงาน เช่น วิธี ระบบ กระบวนการ หรือเทคนิคต่าง ๆ พร้อม ทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ความสามารถทำให้สมาชิกในทีมร่วมมือร่วมใจมีความพยายามเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยการสื่อสารเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของทักษะนี้ และสิ่งที่สำคัญส่วนหนึ่งของทักษะนี้ในการเป็น ผู้บริหารคือ การรวมวัฒนธรรมของคนที่หลากหลายไว้ด้วยกัน และจัดการอย่างเหมาะสม ก็จะใช้ ความหลากหลายนี้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานได้

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ความสามารถในการประสาน สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ทำให้มองภาพรวมของสิ่งที่อยู่ขององค์กรมองเห็นความสัมพันธ์ของงานแต่ละงานภายในองค์กร และผลกระทบจากสิ่งอื่น ๆ ที่จะส่งผลต่อองค์กรได้ เช่น สังคม เศรษฐกิจ ซึ่งถือว่าเป็นทักษะที่สำคัญมากเพราะเราต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับโลกภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นความท้าทาย ของผู้บริหารที่ต้องคิดถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและต้องหาวิธีแก้ไข

4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) ความสามารถในการสืบสวนปัญหา แล้วก็ต้องตัดสินใจหาวิธีแก้ไขที่สำเร็จ ทั้งเทคนิค ทั้งคน ทั้งความคิด หรือนโยบายต่าง ๆ ย่อมต้องมีการใช้ทักษะการวินิจฉัย

5) ทักษะด้านนโยบาย (Political Skills) ทักษะที่ผู้บริหารใช้กำหนดหลักการ วิธี ปฏิบัติ และแนวดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายหรือจุดประสงค์ รวมไปถึงเพื่อกำหนดการสื่อสาร ที่ถูกต้อง และถูกคน นอกจากนั้นถ้าผู้บริหารมีทักษะทางด้านนี้สูงก็จะสามารถควบคุมบุคคลให้นำมา ซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการได้

สุริยา ทองยัง (2558) ได้เสนอว่าทักษะของผู้บริหาร คือ ความสามารถของบุคคลที่ใช้ กระบวนการและกลยุทธ์ในการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยการฝึกฝนและพัฒนาเป็น ประจำ ประกอบด้วยทักษะ 5 ด้าน คือ

1) ทักษะด้านความรู้ความคิด เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ

2) ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของผู้บริหาร ในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน เป็นความสามารถในการจัดการและการบริหาร หลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ สังคม และชุมชน ทักษะด้านนี้มีความ จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนการสอน เป็นผู้ที่มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

4) ทักษะด้านมนุษย เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และรู้จักใช้คนให้ปฏิบัติงานในโรงเรียน เข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้

5) ทักษะด้านโนภาพ เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ทั้งหมดในองค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์กร

สรุปได้ว่า จากแนวคิดองค์ประกอบทักษะการบริหารของผู้บริหาร แสดงให้เห็นว่าทักษะการบริหารของผู้บริหาร มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อผู้บริหารทุกระดับและทุกองค์กร เพราะการที่จะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในหลากหลายทักษะ อาทิ ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะด้านการวินิจฉัย ทักษะด้านการวิเคราะห์ ทักษะด้านนโยบาย และทักษะอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นกับตนเอง

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักการแนวคิดของ DuBrin (2012) เป็นแนวคิดที่ได้การยอมรับและนำไปศึกษาด้านทักษะการบริหารของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง อาทิ ทักษะด้านเทคนิคที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจและแก้ไขปัญหา เป็นต้น โดยทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบกอบด้วย 5 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้บริหารในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ องค์ประกอบของทักษะการบริหารของผู้บริหาร ใน 5 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องตามภารกิจของสถานศึกษา แนะนำเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ และแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ รู้จักการบริหารงานบุคคลและเข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ สร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่างๆได้เป็นอย่างดี ใช้การสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติ กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติได้ บริหารจัดการวัฒนธรรมที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม บริหารความแตกต่างของผู้ปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ สนับสนุนให้สมาชิกในสถานศึกษาให้ความร่วมมือร่วมใจมีความพยายามเป็นหนึ่งเดียวกัน

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เข้าใจในความซับซ้อนภายในสถานศึกษา ชี้แจงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและต้องหาวิธีแก้ไขที่ท้าทายให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ร่วมกัน สามารถผสมผสานเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่ง

กันและกัน มองเห็นจุดอ่อนภายในที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของสถานศึกษา เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

4) ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่างๆหรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งภายในสถานศึกษา สืบสวนปัญหาเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน มองเห็นปัญหาโดยการศึกษารายละเอียดหรือที่มาที่ไปเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ การตัดสินใจจะพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

5) ทักษะด้านนโยบาย (Political Skills) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดหลักการ วิธีปฏิบัติ แผนการดำเนินงานที่เป็นนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ กำกับ ติดตามและควบคุมผู้ปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ รู้เท่าทันต่อนโยบายสังคม การเมือง ชุมชนและการเปลี่ยนแปลง เข้าใจทิศทางการพัฒนาของประเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2. หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

2.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการ นักวิจัย และผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงและอธิบาย ดังต่อไปนี้

Holbeche (2005) นิยามความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ยึดระบบสั่งการบังคับบัญชาที่เข้มงวด แต่กระตุ้นในคนในองค์กรรักษาวัฒนธรรมโดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นระบบการบริหารจัดการทรัพยากร

Buytendijk (2006) ได้ให้ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงว่า หมายถึง องค์กรที่เข้าใจและเข้าถึงสภาพการของตลาดได้ก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษานักงานที่มีความสามารถสูง พร้อมทั้งองค์กรยังสามารถรับแรงกดดันต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรได้

de Waal (2008) อธิบายว่าองค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว โดยที่องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องของโครงสร้าง การกลยุทธ์ กระบวน และคน มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

วาสนา เนียมสี (2560) ให้ความหมายการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือการเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีวัฒนธรรมที่พนักงานใช้เป็นที่ยึดเหนี่ยวและเป็นค่านิยมร่วมกัน พนักงานและผู้บริหารทำงานและมีความผูกพันกันเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานและภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรองรับการปฏิบัติงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่าง ๆ

อรุณกมล สุขเอนก (2561) ได้นิยามความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ สถานที่ที่กลุ่มคนร่วมมือกันเป็นหน่วยงานในการปฏิบัติภารกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์โดยมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องโดยมีระบบและกระบวนการคิด การวางแผน การวิเคราะห์ การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูง ทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ สร้างผลผลิต และคุณภาพให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยียุคดิจิทัลมีการจัดการในลักษณะบูรณาการระหว่างโครงสร้างองค์กร แผนกลยุทธ์ กระบวนการทำงานและทรัพยากรบุคคล มีวัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรทั้งยังปรับปรุงรูปแบบการทำงานที่มีแผนรองรับในการเปลี่ยนแปลงทุกสภาวะอย่างชัดเจน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติภารกิจด้วยความมุ่งมั่นเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีศักยภาพตามมาตรฐานสากล

ปัสรินญา ผ่องแก้ว (2563) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีความสามารถโดดเด่นในการสร้างมาตรฐานการทำงาน มุ่งผลสำเร็จระยะยาว และมีความสามารถในการแข่งขันที่เป็นเลิศ ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างเหมาะสม มีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อการทำงานรอบด้าน มีแผนในการรองรับต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างชัดเจนปฏิบัติภารกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถรับมือกับแรงกดดันจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีแผนรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับเปลี่ยน ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ มีวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรยึดเหนี่ยวใช้เป็นค่านิยมร่วมกันร่วมกัน นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและพัฒนาส่งเสริมสู่องค์กรในการแข่งขัน

2.2 ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง

Lawler (1998) ให้ความสำคัญกับองค์กรสมรรถนะสูงว่า องค์กรทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัวเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เนื่องจากความอดทนของลูกค้าได้เปลี่ยนแปลงไปและอดทนน้อยกว่าเดิม จากแต่ก่อนลูกค้าต้องการความเร็ว ความถูกต้อง มีคุณภาพ สินค้าแบบใหม่และพร้อมที่จะเปลี่ยนไปใช้บริการจากผู้ผลิตรายอื่นที่สนองความต้องการอีกทั้งในปัจจุบันนี้สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งมี 4 ประการ ดังนี้

1. ระบบเศรษฐกิจที่ไร้ขอบเขตและโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดคู่แข่งขึ้นทั่วโลก แรงงานที่มีราคาถูกเข้าตลาดมากขึ้น โดยแต่ก่อนมีการแข่งขันกันจำกัดขึ้นแค่ภายในประเทศเท่านั้น ทำให้มีการบริหารงานแบบแคบ แต่ปัจจุบันจำเป็นจะต้องมีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหาร ต้องพัฒนาคนให้มีความสามารถในการแข่งขัน การจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพให้เป็นข้อได้เปรียบเป็นหนทางสู่การแข่งขัน

2. ตลาดแรงงานทั่วโลก ในแต่ละประเทศคนงานมีทักษะและได้รับค่าแรงแตกต่างกัน องค์กรสามารถย้ายฐานการผลิตไปตามแหล่งที่มีแรงงานราคาถูกและมีทักษะดี สภาพการทำงานภายในองค์กรมีความหลากหลายจึงสามารถดึงดูดแรงงาน เพื่อสร้างการประหยัด ส่งผลให้ได้สินค้าราคาถูกลง ดังนั้นการย้ายการผลิตไปที่ประเทศกำลังพัฒนาจึงเห็นได้มากขึ้น

3. การเชื่อมโยงของข้อมูลและการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้องค์กรต่าง ๆ มีการออกแบบและจัดการด้วยวิธีที่แตกต่างกันอย่างรวดเร็ว ช่วยจัดการข้อมูลขององค์กรที่ซับซ้อนจำนวนมากให้กับบุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ให้บริการ และลดเวลาในการตอบสนองต่อคำขอของลูกค้า ดำเนินการสร้างรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นนวัตกรรม ทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น

4. การปรับตัวขององค์กรใหม่ องค์กรที่สร้างขึ้นใหม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปในระดับสูงได้ง่ายกว่าองค์กรเก่า การสร้างวิธีการดำเนินการใหม่อาจไม่จำเป็นต้องรู้ระบบที่มีอยู่ โดยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยเริ่มต้นจากหลักการทำงานที่สร้างขึ้นโดยทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

นิจจารีย์ วงษ์กาฬสินธุ์ (2562) ให้ความสำคัญของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นความจำเป็นขององค์กรที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับภาวะในปัจจุบัน และเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับภาวะต่าง ๆ วิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อการทำนารอบด้าน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการทำงาน ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลทำให้องค์กรที่มีผลการปฏิบัติ งานสูงและบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

นุลาศ เจริญชัย (2562) ได้กล่าวถึง ความสำคัญองค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นความจำเป็นของโรงเรียนที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกปัจจุบัน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการที่ต้องการความรวดเร็ว มีคุณภาพ ราคาถูก และเป็นโรงเรียนที่มีแผนรองรับกับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำนารอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งในปัจจุบันนี้สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มี 4 ประการ ได้แก่ ประการที่ 1 ระบบเศรษฐกิจที่ไร้ขอบเขตได้นำมาซึ่งคู่แข่งกันทั่วโลก แรงงานราคาถูก ที่หลั่งไหลเข้ามา ซึ่งแต่ก่อนมีการแข่งขันกันในประเทศเท่านั้น มีการบริหารงานแบบแคบ ๆ แต่ในปัจจุบันต้องมีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหาร และพัฒนาคนให้สามารถแข่งขันได้ทั่วโลก คู่แข่งที่มีรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ วิธีการแตกต่างกัน และมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ข้อได้เปรียบการจัดการและองค์กรเป็นทางไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการใช้วิธีนี้สามารถสร้างความได้เปรียบอย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่ 2 ตลาดแรงงานทั่วโลก เนื่องจากคนงาน ในแต่ละประเทศมีทักษะและค่าแรงแตกต่างกัน องค์กรจึงสามารถดึงดูดแรงงาน และสภาพการทำงานได้หลากหลายขึ้น องค์กรสามารถย้ายฐานการผลิตไปตามแหล่งที่มีแรงงานราคาถูก และมีทักษะดีเพื่อทำให้เกิดความคุ้มค่า ดังนั้นจึงเห็นว่าการย้ายการผลิตไปที่ประเทศกำลังพัฒนามากขึ้น ประการที่ 3 การเชื่อมโยงของข้อมูลและการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในการออกแบบและจัดการด้วยวิธีที่แตกต่างกันอย่างรวดเร็วเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยจัดการข้อมูลขององค์กรที่ซับซ้อนข้อมูลจำนวนมาก ให้กับบุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ให้บริการ และลดเวลา

ในการตอบสนองต่อคำขอของผู้รับบริการ ดำเนินการสร้างรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นนวัตกรรมทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น และประการที่ 4 การปรับตัวขององค์กรใหม่ พบว่าองค์กรที่ตั้งใหม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางองค์กร เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูงได้ง่ายกว่าองค์กรเก่า วิธีการดำเนินการเพื่อสร้างใหม่ ไม่จำเป็นต้องรื้อระบบที่มีอยู่ บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สามารถเริ่มต้นจากหลักการ การดำเนินที่สร้างขึ้นโดยทีมที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง

ปกติ มูลเพ็ญ และ อติพร เกิดเรื่อง (2564) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงว่าแนวความคิดองค์กรสมรรถนะสูงตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรมทำให้เกิดแนวคิดในการยกเครื่องระบบราชการในปี ค.ศ. 1992 และภายหลังได้มีการปฏิรูประบบราชการโดยออกกฎหมาย United States Federal Government Performance and Results Act of 1993 ในประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานในภาครัฐโดยมีการกำหนดวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อสร้างเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูงซึ่งพัฒนามาเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในภาครัฐของประเทศไทยก็มีการกล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูง และภายหลังได้มีการกำหนดกรอบการปฏิรูประบบราชการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-2555 อาจกล่าวได้ว่าเป็นเป้าหมายของผู้บริหารในทุก ๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ในทางปฏิบัติจึงนำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งของภาคธุรกิจมาใช้ เช่น สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้นำรูปแบบของ MBNQA TQA มาปรับใช้และพัฒนาภายใต้ชื่อ Public Management Quality Award โดยการบูรณาการโครงสร้างตามทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรมมาอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในภาครัฐ โดยทฤษฎีแรกชี้ให้เห็นถึงการปรับตัวของโครงสร้างกระบวนการจัดการเทคโนโลยีและกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและผสมผสานความแตกต่างของบุคคลที่อยู่ในองค์กร รวมทั้งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และกำหนดค่านิยมร่วมกันกับพนักงานเพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้และวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรแบบองค์กรสมรรถนะสูง

สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านการแข่งขันในระดับโลก ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และความหลากหลายของตลาดแรงงาน ล้วนเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ พัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงจึงถือเป็นเป้าหมายสำคัญของผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อันเป็นรากฐานที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

2.3 ลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

Popovich (1998) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง โดยได้อธิบาย คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงในภาครัฐว่า องค์กรสมรรถนะสูง มีความหมายเหมือนกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ปรับรื้อระบบ (Reengineering) และการคิดค้นใหม่ (Reinvention) หมายถึง แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเป็นเครื่องมือขององค์กร และบุคลากรในการทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การมีพันธกิจที่ชัดเจน องค์กรกำหนดความต้องการ ผลลัพธ์ขององค์กร เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน มีกระบวนการที่พัฒนาองค์กรไปสู่อนาคต และประเมินผลการดำเนินงานโดยจัดทำเป็นข้อปฏิบัติร่วมกัน
2. การกำหนดผลลัพธ์และมุ่งเน้นผลลัพธ์ องค์กรมีการสร้าง ข้อความวิสัยทัศน์หรือพันธกิจกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง การสื่อสาร และพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสม และใช้ผลจากการประเมินงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กร
3. กระจายอำนาจการตัดสินใจ เป็นการให้พนักงาน บุคลากร โดยบุคลากรที่เป็นแกนหลักสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจ ในการนำเอาทักษะความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัวไปใช้เพื่อให้บรรลุพันธกิจ และพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร การกระจายอำนาจให้สร้างพันธกิจ และสัมพันธภาพในงานโดยไม่จำกัดขอบเขต
4. การสร้างกระบวนการใหม่ โดยการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จ ให้บุคลากร บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ และพัฒนาแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ พัฒนาและปรับระบบกระบวนการเพื่อให้ภารกิจสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยสร้างแนวคิดใหม่ทั้งองค์กร กระตุ้นให้สร้างพันธมิตรจากกลุ่มต่าง ๆ ตัวแทนหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น มีความมั่นคงในการผลลัพธ์ที่ดีกว่าสำหรับผู้รับบริการ
5. ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง คนในองค์กรเข้าใจพันธกิจขององค์กร และร่วมกันหาแนวทางรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสรรหาบุคลากรด้วยวิธีการเปิดกว้าง สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม และจัดการความเสี่ยง มีการวัดผลการดำเนินงาน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติรับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. ผลการดำเนินงาน องค์กรมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้ทราบถึงพันธกิจ นโยบาย และผลลัพธ์ที่องค์กรตั้งไว้ การมีความรู้ในพันธกิจ นโยบาย จะช่วยสร้างโอกาสในการแข่งขันกับตัวเอง เมื่อเปรียบเทียบกับจากประวัติผลการดำเนินงาน และการแข่งขันกับองค์กรอื่น คนในองค์กรความร่วมมือ และสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

7. การปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานตรงกับความต้องการของลูกค้า มุ่งเน้นที่คุณภาพ คุณค่า ความพึงพอใจของลูกค้า และผลลัพธ์ขององค์กรมากกว่า การซื้อบังคับที่ตึงไว้เริ่มต้น เพื่อนำไปสู่คุณภาพที่สูงกว่า และความพึงพอใจสูงสุด มุ่งมั่นให้เป็นไปตามสัญญา และผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ

8. การสื่อสารแบบเปิด องค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรที่ประสบความสำเร็จ พัฒนาช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน การสื่อสารที่ดีจะได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ และได้ข้อเสนอแนะ เพื่อความก้าวหน้าในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ การสื่อสารจะให้แนวคิดใหม่ ในการปรับปรุงงาน ประเมินพันธกิจและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง ระบบการสื่อสารในองค์กรทำให้การบริหารงานของผู้บริหาร ทีมงาน ผู้บริการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้รับบริการรับรู้

Linder (2004) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ที่เกี่ยวกับความพยายามขององค์กรภาครัฐในปัจจุบันที่พยายามจะยกระดับคุณภาพการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยคิดค้นนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการในการให้บริการ การตัดภารกิจที่ไม่จำเป็นออกไปให้กับภาคเอกชนดำเนินการ นอกจากนี้ยังมีการสร้างพันธะสัญญาต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง แต่การปฏิรูปไม่เป็นไปตามที่คาดหวังในบางกรณี เนื่องจากแรงกดดันภายนอก เช่น การบริหารจัดการใหม่หรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า และภาวะการถูกบังคับจากภายใน เช่น ทักษะความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือกระบวนการดำเนินการที่ต้องใช้เวลา และเทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัยและไม่เหมาะสมทำให้การดำเนินการ แต่ภาครัฐที่เอาชนะอุปสรรคและความสามารถสามารถสร้างผลงานได้ยอดเยี่ยม เพิ่มคุณค่าของการบริการและการแปลงสภาพองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีการวิเคราะห์ประสบการณ์ได้สร้างกรอบการทำงานให้กับผู้บริหารภาครัฐเข้าใจและนำหลักการมาสนับสนุนองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงใน 6 ประการ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Client-Centered) คือ ให้ความสำคัญในการให้บริการของภาครัฐมุ่งเน้นที่ประชาชน มี 2 แนวทาง คือ 1) เน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเบื้องต้น และ 2) ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการบริการของภาครัฐ องค์กรที่มีศักยภาพทำงานสูงจะการดำเนินการเพื่อค้นคว้า นำข้อมูลไปสู่ความเข้าใจ ความต้องการและความคาดหวังทั้งในระยะยาวและระยะสั้น ให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ในการให้บริการเป็นการเชื่อมสำหรับการประเมินไปสู่เป้าหมายในการดำเนินงาน

2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะออกแบบกระบวนการดำเนินการทุกขั้นตอนเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ องค์กรภาครัฐแบบเดิมการดำเนินงานในลักษณะวัดผลการดำเนินงานที่ปัจจัยนำเข้า และผลผลิตมากกว่าคุณค่าของการปฏิบัติอย่างแท้จริง การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ในองค์กรสมรรถนะสูงในหน่วยงานภาครัฐ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์สำหรับกระตุ้นผู้กำหนดนโยบาย และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย และการบริหารของภาครัฐ

3. ความรับผิดชอบ (Accountability) องค์กรสมรรถนะสูงสร้างผลลัพธ์ของเป้าหมายที่เป็นไปได้ และยอมรับการดำเนินการตามบทบาทที่สร้างความไว้วางใจ ความสามารถในการชี้แจงและสร้างความสมดุลทางการเงิน การเก็บหลักฐานในการใช้จ่ายงบประมาณอย่างระมัดระวัง องค์กรสมรรถนะสูงไม่ได้วัดผลและรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ต้องชี้แจงการใช้งบประมาณโดยการรวมเอาเป้าหมายของต้นทุนและประสิทธิภาพของผลลัพธ์ที่มีต่อวัตถุประสงค์แสดงให้เห็นประชาชนทราบว่าได้รับอะไรจากเงินภาษี เป็นการเตรียมข้อมูลให้แก่องค์กรเพื่อนำไปสู่การเพิ่มคุณค่า

4. นวัตกรรมและความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible) องค์กรสมรรถนะสูงจะค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ในการตอบสนองต่อความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมในระดับผู้บริหารหรือระดับสูง จะถูกถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรสมรรถนะสูงจะทดลองและปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพราะเข้าใจว่าการทดสอบแนวคิดใหม่คือทางเดียวที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถของกระบวนการและโครงสร้างที่เป็นระบบราชการองค์กรสมรรถนะสูง จึงต้องมีโครงสร้างที่คล่องตัวและตอบสนองต่อโอกาสได้อย่างรวดเร็ว

5. การเปิดกว้างและความร่วมมือ (Open and Collaborative) องค์กรสมรรถนะสูงเข้าใจในการดำเนินองค์กรที่เป็นระบบใหญ่ สร้างการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในการร่วมงานกับหน่วยงานอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรภาครัฐจะดำเนินงานภายใต้เครือข่ายที่มีความสัมพันธ์กัน หน่วยงานอื่น หน่วยงานนโยบายบริษัทเอกชน องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเหล่านี้มีอิทธิพลต่อหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นความกดดันทางด้านการเมืองและการเงิน ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับชุมชนในวงกว้างและสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงาน

6. ความมุ่งมั่น (Passionate) องค์กรสมรรถนะสูงถูกขับเคลื่อนไปด้วยความศรัทธา ความกระตือรือร้นเพื่องานบริการภาครัฐที่มีคุณค่า ภาวะผู้นำแสดงบทบาทที่จำเป็นในการกระตือรือร้นต่อพนักงาน ความชัดเจนขององค์กรต่อเป้าหมายและการปฏิบัติงานเป็นการกระทำที่สำคัญ ความกระตือรือร้นในองค์กรเหล่านี้จะถ่ายทอดไปยังเป้าหมายกับการกระตุ้นพันธสัญญาเพื่อแปลงไปสู่การขับเคลื่อนและการเพิ่มคุณค่าในทุกระดับ

นอกจากองค์ประกอบ 6 ประการ Holbeche (2005) ยังได้ให้รายละเอียดที่ย่อยลงถึงหน่วยงานที่จะต้องมีความสามารถที่สำคัญ 9 ประการ ได้แก่

1. การวางกลยุทธ์และนโยบาย องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกระบวนการวิธีการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายให้เป็นพันธสัญญาขององค์กร สมาชิกในองค์กรจะต้องเข้าใจ ตระหนักถึงพันธสัญญาขององค์กร และคุณค่าที่เกิดจากพันธสัญญานี้รวมไปถึงการอธิบายและกำหนดตัวชี้วัดสามารถนำเสนอข้อมูลและแนวทางที่นำไปสู่การตัดสินใจด้านนโยบายเพื่อเป็นพันธสัญญาที่ดีนำไปสู่การบริหารและการตัดสินใจพัฒนากลยุทธ์ตลอดจนกำหนดเป้าหมายสำหรับผลงานและการตรวจสอบความชัดเจนของยุทธศาสตร์และนโยบายจะช่วยให้ หน่วยงานในองค์กรทุกระดับเข้าใจถึงวิธีการที่จะดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะใช้หลักการหลักเพื่อเป็นรูปแบบในการกำหนดกระบวนการและหน้าที่ขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การดำเนินการตามพันธสัญญา แล้วจึงนำไปปฏิบัติด้วยกระบวนการใหม่นำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมกระตุ้นวิธีการสร้างการทำงานใหม่ใหม่ไม่เพียงแต่ออกแบบองค์กรและกระบวนการให้ก้าวหน้าแต่องค์กรยังต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อยกระดับผลลัพธ์และคุณค่าขององค์กร

3. การจัดการประสิทธิภาพ องค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องมีการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อรักษาคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กรให้อยู่ในระดับที่ถูกต้องจะต้องพิจารณาการวางแผนและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมีการใช้เครื่องมือเทคนิควิธีการรวมทั้งวิธีการบริหารโครงการ (Project Management) การบริหารเชิงสมดุล (Balance Scorecard) และการสำรวจผลสะท้อนกลับจากผู้รับบริการ เพื่อเป้าหมายและแนวทางในการจัดการ การจัดการประสิทธิภาพในการบริหารที่สำคัญองค์กรต้องมีการแบ่งปันผลในการปฏิบัติงานกับสมาชิกในองค์กรอย่างเปิดเผย

4. การมีพันธมิตร (partnering) การมีพันธมิตร จะสามารถเข้าถึงแหล่งทรัพยากรจากภาคเอกชนหรือหน่วยงานอื่น จนถึงความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานหรือภาครัฐที่ช่วยสนับสนุนพันธกิจ การเป็นสมรรถนะสูงจะกระตุ้นด้วยความร่วมมือของบุคลากรต่างสายงานในส่วนต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าขององค์กรที่มีต่อสาธารณะ

5. การบริหารทุนมนุษย์ องค์กรที่มีสมรรถนะสูงผู้บริหารของหน่วยงานจะมีระบบพัฒนาบุคลากรที่มีความยืดหยุ่นเปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมมีการพัฒนาทางด้านการศึกษา และสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีการให้รางวัลตามความสามารถ

6. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ ภาครัฐจำนวนมากได้มีการนำข้อมูลสารสนเทศไปสู่ความต้องการในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิรูปในขณะที่น่าเสนอการบริการที่ดีกว่าให้แก่ประชาชนและหน่วยงาน

7. การตลาดและการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า องค์กรสมรรถนะสูงมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อมูลของลูกค้า นำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการบริการ และมีการสำรวจความพึงพอใจ นำไปสู่การดำเนินการที่ตรงตามความต้องการ และความแตกต่างของกลุ่มลูกค้าเพื่อการออกแบบการให้บริการที่เหมาะสม

8. การจัดหาและการขนส่ง องค์กรสมรรถนะสูงจะมีกระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานมีการยืดหยุ่นและได้รับการสนับสนุนจากองค์กร นำเทคโนโลยีเข้ามาบูรณาการในกระบวนการเกี่ยวข้องกับผู้จัดการลูกค้าและช่องทางในการซื้อทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสะดวกต่อผู้รับบริการและเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพของต้นทุนต่อกิจกรรมที่บริการให้แก่ผู้อื่น

9. การดำเนินงานที่ดี การดำเนินงานที่ดีจะมาพร้อมกับคุณภาพที่ดี โดยมีการออกแบบกระบวนการที่เหมาะสมส่งผลให้เกิดคุณภาพสูงสุด องค์กรบริหารทรัพยากรทั้งหมดให้เป็นไปตาม พันธสัญญาและบรรลุมลที่ตั้งไว้

Buytendijk (2006) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง และได้ทำการสำรวจองค์กรที่มีสมรรถนะสูงพบว่า ลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง มี 5 ประการ คือ

1. การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (Set ambitious targets) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ เป็นสิ่งที่ช่วยในการผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ต้องระบุไว้ในพันธสัญญาด้วย ซึ่งการระบุในพันธสัญญานี้จะกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงาน

2. การแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (Shared values) การมีค่านิยมและบรรทัดฐานมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพราะคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมาก ๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นมีการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วไประหว่างองค์กร (Focus & Alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์มีความสำคัญพอ ๆ กับการกำหนดกลยุทธ์ และจะดีขึ้นถ้าองค์กรมีกลยุทธ์ที่ดี นอกจากนี้การจัดระบบข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยในการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การปรับตัวต่อสถานการณ์แวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Organizational agility) ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงการสร้างความสามารถในการปรับตัวโดยการนำข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมาใช้ มีการสร้างความเป็นมาตรฐาน โดยวิธีการจ้างงานบางอย่างเพื่อไปควบคุมช่องการต่าง ๆ อย่างครบวงจรการบริหารงานแบบโครงการ (Project-based-management)

5. การเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ขององค์กร (Shard business model) การเชื่อมโยงทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานเรียกว่า Performance management และเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ โดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างและทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตามองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

Roffey Park Institute (2007) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันวิจัยที่มี Holbeche วิจัยองค์กรต่าง ๆ จำนวน 400 แห่ง ในปี 2005 และพบว่า องค์กรที่จะเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้ ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงาน และความคาดหวังขององค์กร ซึ่งทั้ง 2 องค์ประกอบนี้ ต้องสัมพันธ์สอดคล้องจึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรสร้างผลงานที่สูงได้และในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational Changeability) หมายถึง องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพนักงานต้องถูกบังคับให้ยอมรับชะตากรรมเหล่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบที่วุ่นๆ จะทำให้เกิดความกดดันต่อพนักงานอย่างมาก การสร้างวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมทำได้โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน โดยองค์กรต้องหันมาเพิ่มการสร้างความสามารถให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

2. การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge - Rich Context for Innovation) โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งองค์ความรู้เกิดจากการทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี (Share Good Practice)

3. การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary Less Organization) ลักษณะขององค์กรแบบนี้จะทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องพะวงติดอยู่กับความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเก่าและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพนักงาน โดยการสร้างกลไก การเรียนรู้ที่พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา สมรรถนะเพิ่มขึ้นและสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

4. กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating People to Achieve High Performance) บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง จากผลการวิจัยหลายแห่ง พบว่า บรรยากาศในการทำงานในองค์กรหลายแห่งไม่เอื้อที่จะทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้ ดังงานวิจัยของ Roffey Parks ระบุว่า พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพของตนเองไม่ได้รับการยอมรับที่เพียงพอต่อการทำงาน โดยมีอุปสรรคที่สำคัญ เช่น มีภาระงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์กร ความไม่กล้าเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หรือการแทรกแซงของหัวหน้างาน เป็นต้น

5. การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming A Get Place to Work) เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพองค์กรไม่ดึงดูดอีกต่อไป ก็จะทำให้เกิดการปรากฏการณ์ของการขาดงาน การเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น การจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

6. การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values – Based Organization) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า คือ การที่องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การจะสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นได้ องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กร มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างคุณค่าขององค์กร

Blanchard (2010) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง โดยกล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดันจากภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

1. สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (Shared information and open communication) ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะสรรหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการตัดสินใจให้กับพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูล มีการแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารที่เปิดกว้าง และเข้าถึงได้ง่าย ข้อมูลข่าวสารคือพลังอำนาจ พนักงานก็จะยิ่งมีพลังและความสามารถที่จะตัดสินใจทำในสิ่งที่เป็นไปได้ในแนวทางเดียวกับเป้าหมายของบริษัทได้ดีขึ้นเท่านั้น การเปิดกว้างทางการสื่อสาร

คือ เส้นเลือดสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง ทำให้พวกเขารู้ถึงขอบเขตของความเสียหายหรืออันตราย และทำให้องค์กรคงไว้ซึ่งความกระฉับกระเฉง ยืดหยุ่น และง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง

2. มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Compelling vision) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว การมีวิสัยทัศน์ดังกล่าว ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น ที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ พนักงานมีพลัง ตื่นเต้น อยากจะอุทิศตัว และมองเห็นบทบาทของตนเองที่สามารถช่วยสนับสนุนได้อย่างชัดเจน และทำให้ทุกคนในองค์กรเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันโดยพร้อมเพรียง องค์กรประกอบสำคัญของวิสัยทัศน์อันทรงพลัง 3 ประการ คือ

2.1 เป้าหมายที่เด่นชัด เป็นองค์ประกอบแรกในวิสัยทัศน์อันทรงพลัง และที่เด่นชัดยิ่งกว่าก็คือเหตุผลที่องค์กรควรจะต้องดำรงอยู่ต่อไป ซึ่งจะเป็นการตอบคำถามอย่างชัดเจนจากมุมมองของผู้ที่เป็นลูกค้าถึงสิ่งที่องค์กรดำเนินการ

2.2 วาดภาพอนาคต ภาพนี้ คือ ผลสัมฤทธิ์ที่จับต้องได้ มันควรจะเป็นจินตภาพในใจที่สามารถมองเห็นได้จริง พลังแห่งจินตนาการเป็นสิ่งที่ได้รับการกล่าวถึงโดยนักจิตวิทยามากมายหลายคน ไม่เพียงแต่พลังแห่งจินตนาการจะช่วยเสริมศักยภาพในการปฏิบัติเท่านั้น แต่ยังช่วยผลักดันให้เกิดแรงจูงใจจากภายในได้อย่างมาก

2.3 คุณค่าที่ชัดเจน คุณค่า คือ สิ่งที่นิยามความเป็นผู้นำและวิธีที่เหล่าพนักงานถือปฏิบัติกัน คุณค่าสร้างแนวทางที่ว่าคุณควรจะทำอะไรต่อไปอย่างไรหลังจากที่คุณมีเป้าหมายและภาพอนาคตที่ชัดเจนดีแล้ว คุณค่าจะต้องเป็นสิ่งที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และเป็นสิ่งที่ควรได้รับการปฏิบัติ ไม่ใช่เพียงแค่ความตั้งใจ ควรปรากฏอยู่ในคุณค่าส่วนบุคคลของสมาชิกองค์กร และคุณค่าควรได้รับการจัดลำดับความสำคัญจึงจะเกิดประสิทธิภาพ

3. เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Ongoing learning) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้ สร้างทุนทางความรู้ และส่งผ่านการเรียนรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ โดยเน้นด้านกระบวนการในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร และประเด็นที่สำคัญคือในองค์กรสมรรถนะสูงนั้น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล

4. ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Relentless focus on customer results) องค์กรสมรรถนะสูงจะมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งการทำความเข้าใจต่อลูกค้า และการวัดผลลัพธ์ทางด้านลูกค้า ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงทุกแห่งจะให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า และส่วนใหญ่จะใช้ประสบการณ์หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ

5. ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Energizing systems and structures) ระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะถูกจัดวางไว้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางของกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น

6. แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (Shared power and high involvement)

ในองค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูง อำนาจและการตัดสินใจจะได้รับการแบ่งปันและแจกจ่ายออกไปตามส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ใช่จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะพนักงานระดับสูง การร่วมมือร่วมใจและทีมเวิร์คคือหัวใจสำคัญ เมื่อรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับความเคารพจากสิ่งที่เขาได้เสียสละ ได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ช่วยให้พวกเขาตัดสินใจได้ดีขึ้น พวกเขาก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อตอบสนองเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเต็มความสามารถ ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ตัวตนของบุคคลและการร่วมมือร่วมใจกันเป็นสิ่งที่มีความหมายเสมอ องค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูงจะใช้สิ่งที่ดีที่สุดที่พนักงานของพวกเขาทำได้ไปให้ถึงจุดหมาย การรวมอำนาจ และการใช้อำนาจจะถูกนำมาปรับใช้อย่างสมดุลกับการทำงานแบบประสานความร่วมมือ โดยไม่ปล่อยให้กลายเป็นเครื่องกีดขวางความคล่องตัว และการตอบสนองอันรวดเร็วขององค์กร เมื่อพนักงานมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย มาตรฐานการทำงานและขอบเขตของอำนาจ พวกเขาจะให้ความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ

De Waal (2012) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงว่ากรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ คือ คุณลักษณะด้านรูปแบบองค์กร คุณลักษณะด้านกลยุทธ์ คุณลักษณะด้านกระบวนการ คุณลักษณะด้านเทคโนโลยี คุณลักษณะผู้นำ คุณลักษณะและบทบาทส่วนบุคคล คุณลักษณะด้านวัฒนธรรม และคุณลักษณะที่เน้นปัจจัยภายนอก ซึ่งจัดเป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง เป็น 5 กลุ่มดังนี้

ปัจจัยที่ 1 คุณภาพการจัดการสูง (High Management Quality) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากการจัดการที่รวมลักษณะผู้บริหาร และการบริหารในเรื่องสัมพันธภาพ ความไว้วางใจ การให้คุณค่าด้านความภักดีของบุคลากร การดูแลบุคลากรที่ดี การให้การยอมรับ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน การสนับสนุนความเชื่อและไว้วางใจ ความเป็นธรรม

ปัจจัยที่ 2 การเปิดกว้างควบคู่กับการปฏิบัติ (Openness Coupled with Action Oriented) หมายถึง การที่องค์กรเปิดกว้างทางวัฒนธรรม ความทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยการให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร แลกเปลี่ยนและการมีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญขององค์กร การปรับปรุงในข้อผิดพลาด การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ 3 ความผูกพันระยะยาว (Long Term Commitment/Oriented) เป็นข้อบ่งชี้ในระยะยาวถึงความมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่น รวมทั้งการรักษาสัมพันธภาพที่ดีจากสมาชิก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีการบริหารความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับบุคคล ทั้งสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยได้รับการสนับสนุนการจัดการจากภายในองค์กร

ปัจจัยที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนเสมอ (Focus on Continuous Improvement and Renewal) เป็นแนวทางรักษาสถานะสภาพขององค์กรด้วยการปรับปรุงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนแตกต่างจากองค์กรอื่น มีการดำเนินการที่ไม่ยุ่งยากและความสอดคล้องกัน จัดให้มีการรายงานข้อมูลทุกอย่างเพื่อให้สมาชิกองค์กรทราบ

ปัจจัยที่ 5 บุคลากรมีคุณภาพสูง (High Workforce Quality) เป็นการสนับสนุน

ปัจจัยแรกด้านคุณภาพการจัดการ โดยเน้นคุณภาพของแรงงาน สร้างความร่วมมือ ความช่วยเหลือ วิเคราะห์ในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน แก้ปัญหาด้วยความสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ พัฒนา พนักงานเพื่อให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น และสามารถปฏิบัติงานเป็นกลุ่มร่วมกันได้ และมีความยืดหยุ่นสูงในการจ้างงาน ประกอบกับคุณลักษณะความรับผิดชอบของสมาชิกต่อผลงานตนเอง มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล

สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง มีการจัดการแบบองค์รวมที่ครอบคลุมทั้งภาวะผู้นำ กลยุทธ์ องค์กร ระบบการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และบุคลากร ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะต้องสอดคล้องกัน เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยลักษณะที่สำคัญของ องค์กรสมรรถนะสูง องค์กรจะต้องมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ชัดเจน ทุกคนในองค์กรต้อง เข้าใจและยึดมั่นในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสมรรถนะสูง จะต้องเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่ชัดเจน สามารถวัดได้ และสามารถสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรใน ภาพรวม ไม่ใช่เพียงแค่การทำงานให้เสร็จแต่ต้องทำได้ดีและได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำใน องค์กรสมรรถนะสูงจะไม่ทำหน้าที่เพียงแค่ควบคุมหรือสั่งการ แต่ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถ สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ องค์กร สมรรถนะสูงยังให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ และความรับผิดชอบร่วมกัน

สำหรับการวิจัยนี้ได้ศึกษาองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยผู้วิจัยใช้แนวคิดลักษณะขององค์กร สมรรถนะสูงของ Blanchard (2010) ใน 6 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ระหว่างบุคลากรในองค์กร (Shared Information and Open Communication) (2) ด้านการมี วิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Compelling Vision) (3) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Ongoing Learning) (4) ด้านการให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ (Relentless Focus on Customer Results) (5) ด้านระบบ โครงสร้างและกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Energizing Systems and Structures) (6) ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (Shared Power and High Involvement) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (Shared Information and Open Communication) หมายถึง สถานศึกษาจะสรรหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อ การตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติทุกคน ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูลมีการแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสาร ที่เปิดกว้าง เข้าถึงได้ง่าย ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะตัดสินใจทำในสิ่งที่ไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมาย ของสถานศึกษาได้ด้วยข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างพลังการสื่อสารที่เปิดกว้าง ให้ผู้ปฏิบัติรับรู้อย่างทั่วถึง ผู้ปฏิบัติสามารถรับรู้ถึงขอบเขตของความเสี่ยงหรืออันตราย สถานศึกษา สามารถคงไว้ซึ่งความกระตือรือร้น ยืดหยุ่น และง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Compelling Vision) หมายถึง สถานศึกษามีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดให้ทุกคนในสถานศึกษามองเห็นภาพเดียวกัน ให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคน มุ่งมั่น กระตือรือร้น ที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้ปฏิบัติทุกคนมีพลัง ตื่นเต้น พร้อมอุทิศตัวและมองเห็น

บทบาทของตนเองที่ช่วยสนับสนุนงานของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ของผู้บริหารทำให้ทุกคนในสถานศึกษาเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันโดยพร้อมเพรียง

3. ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Ongoing Learning) หมายถึง สถานศึกษามุ่งเน้นที่การปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้ สร้างทุนทางความรู้และส่งผ่านการเรียนรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาอยู่เสมอ เน้นกระบวนการในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งสถานศึกษา ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา

4. ด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Relentless Focus on Customer Results) หมายถึง สถานศึกษามุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำความเข้าใจต่อผู้เรียนที่แตกต่างกัน มีกระบวนการวัดผลลัพธ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่หลากหลายเหมาะสม ให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการกับผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้เรียนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและนำมาสู่การปรับปรุงการให้บริการที่ดี

5. ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Energizing Systems and Structures) หมายถึง สถานศึกษามีระบบ โครงสร้าง กระบวนการ การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในทิศทางเดียวกัน กระบวนการปฏิบัติงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางของกลยุทธ์และเป้าหมายของสถานศึกษา ระบบและโครงสร้างของสถานศึกษาทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น ระบบการบริหารงานของสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็ว

6. ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (Shared Power and High Involvement) หมายถึง สถานศึกษามีการมอบหมายอำนาจและการตัดสินใจ การแบ่งปันและมอบหมายความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา อำนาจและการตัดสินใจไม่ใช่จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูง การร่วมมือร่วมใจและการทำงานเป็นทีมคือหัวใจสำคัญ ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงคุณค่าในตนเองและได้รับความเคารพจากการเสียสละในการทำงาน ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น ผู้ปฏิบัติปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับเพื่อตอบสนองเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างเต็มความสามารถ ผู้ปฏิบัติมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายมาตรฐานการทำงานและขอบเขตของอำนาจ ผู้ปฏิบัติเต็มใจให้ความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของสถานศึกษา

4. บริบทของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร

ข้อมูลทั่วไปของการจัดการศึกษา

กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตั้งแต่เริ่มสถาปนาในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษาจาก 2 หน่วยงาน คือ เทศบาลนครหลวง และองค์การบริหารนครหลวง กรุงเทพมหานคร ซึ่งหน่วยงานทั้งสองได้ถือกำเนิดเมื่อปี พ.ศ. 2514 จากประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 24 และ 25 โดยเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากเทศบาลนครหลวงกรุงเทพและเทศบาลนครธนบุรี ทั้งนี้ โดยเทศบาลทั้งสองรับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2481 และองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจาก

องค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัดธนบุรี โดยองค์การทั้งสองโอนการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ.2509

โดยในปี 2567 มีโรงเรียนในสังกัด 437 โรงเรียน กระจายอยู่ในพื้นที่ 50 สำนักงานเขต ได้ดำเนินการเปิดสอนและจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครจำนวนทั้งสิ้น 13,583 คน มีนักเรียนจำนวนทั้งสิ้น 253,409 คน (อ้างอิงข้อมูลจากสำนักการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร วันที่ 15 มกราคม 2567)

การจัดการศึกษาอยู่ภายใต้แนวคิด เด็กวัยเรียนทุกคนต้องได้รับโอกาสการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง จึงมีประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษา 2 แนวทางหลัก คือ

1. การกระจายโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมเสมอภาค
2. การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

ดังปรากฏในแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556-2575) ทั้งนี้เป้าประสงค์ คือ ต้องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้แก่วัยเด็กในเขตปกครองของกรุงเทพมหานคร เด็บโตเป็นคนที่มีสมรรถนะทั้งด้านสติปัญญา ร่างกายจิตใจ อารมณ์ สังคม และทักษะการดำรงชีวิต ซึ่งสำนักการศึกษา เป็นหน่วยงานหนึ่งในการบริหารงานของกรุงเทพมหานคร ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทสามัญศึกษาของกรุงเทพมหานครมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายการศึกษา จัดทำและพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ส่งเสริมให้การจัดการศึกษาในระบบมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารการจัดการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางเครือข่ายสารสนเทศด้านการศึกษา ส่งเสริมให้โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อนำไปสู่การการพัฒนาพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

วิสัยทัศน์

“จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาสู่อัตลักษณ์ผู้เรียนแห่งมหานครที่พร้อมด้วยคุณธรรม”

อัตลักษณ์ผู้เรียนแห่งมหานคร

“รู้หน้าที่ มีจิตสาธารณะ รักสิ่งแวดล้อม เป็นนวัตกรรมที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง”

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ
2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีอัตลักษณ์แห่งมหานคร
3. เสริมสร้างประสิทธิภาพจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง
4. ส่งเสริม และพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการดิจิทัลเพื่อการศึกษา

ยุทธศาสตร์

1. ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
2. พัฒนาผู้เรียนตามอัตลักษณ์แห่งมหานคร
3. ยกระดับประสิทธิภาพจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง
4. พัฒนาประสิทธิภาพการจัดการดิจิทัลเพื่อการศึกษา
5. พัฒนาทุนมนุษย์และบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง

เป้าประสงค์ของหน่วยงาน

เป้าประสงค์ที่ 1 เด็กที่อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานครทุกคนจะต้องได้รับการศึกษาตามความต้องการ

เป้าประสงค์ที่ 2 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครทุกแห่งสามารถให้บริการการศึกษาสำหรับผู้เรียนในกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ

เป้าประสงค์ที่ 3 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักจากการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานมีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ 4 คืบคลานสู่ห้องเรียน

เป้าประสงค์ที่ 5 ผู้เรียนมีชั่วโมงเข้าเรียนครบตามโครงสร้างเวลาเรียนของหลักสูตรแกนกลางการศึกษา

การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

การจัดการศึกษาของโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากมีโรงเรียนหลายประเภททั้งโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และมหาวิทยาลัย สำหรับโรงเรียนที่อยู่ภายใต้กรุงเทพมหานครจะได้รับงบประมาณจัดสรรจากกรุงเทพฯ ผ่านสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขต นอกจากนี้การพัฒนาการศึกษาจะต้องเป็นไปตามนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล แผนการศึกษาแห่งชาติ 2560-2579 และแผนพัฒนากรุงเทพฯ ระยะ 20 ปีอีกด้วย

โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

- 1) สำนักงานเลขานุการ
- 2) กองการเจ้าหน้าที่
- 3) กองคลัง
- 4) หน่วยศึกษานิเทศก์
- 5) กองพัฒนาข้าราชการครู
- 6) สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา
- 7) กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

การแบ่งกลุ่มเขต

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้แบ่งกลุ่มเขตโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามสถานที่ตั้งในพื้นที่สำนักงานเขตต่าง ๆ ออกเป็น 6 กลุ่ม เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ และการประสานงาน ดังนี้ 1) กลุ่มกรุงเทพกลาง 2) กลุ่มกรุงเทพใต้ 3) กลุ่มกรุงเทพเหนือ 4) กลุ่มกรุงเทพตะวันออก 5) กลุ่มกรุงธนเหนือ 6) กลุ่มกรุงธนใต้

จำนวนโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากรายงานสถิติทางการศึกษา ปีการศึกษา 2568 สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร (2568) ได้รายงานจำนวนโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครทั้งหมดมี 437 โรงเรียนโดยจำแนกตามช่วงชั้น ที่โรงเรียนที่เปิดสอน ดังนี้

1. อนุบาลศึกษาและประถมศึกษา	จำนวน	327	โรงเรียน
2. ประถมศึกษา	จำนวน	1	โรงเรียน
3. ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น	จำนวน	1	โรงเรียน
4. อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น	จำนวน	98	โรงเรียน
5. อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย	จำนวน	4	โรงเรียน
6. มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย	จำนวน	6	โรงเรียน

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

รายการจำแนก	จำนวนโรงเรียน
จำแนกตามโรงเรียนที่เปิดสอน	
- อนุบาลศึกษาและประถมศึกษา	327
- ประถมศึกษา	1
- ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น	1
- อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น	98
- อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย	4
- มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย	6
จำแนกตามประเภทของโรงเรียนที่เปิดสอน	
- โรงเรียนที่เปิดการจัดการศึกษาพิเศษ (เรียนร่วม) (กระจายในพื้นที่ 48 สำนักงานเขต ยกเว้นสำนักงานเขตบางรัก และสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์)	158
- โรงเรียนสองภาษา	88
ไทย - อังกฤษ	74
ไทย - จีน	14
- โรงเรียนที่เปิดสอนภาษาญี่ปุ่น	12
- โรงเรียนที่เปิดสอนภาษาอาหรับ	71

รายการจำแนก	จำนวนโรงเรียน
- โรงเรียนที่เปิดสอนภาษามลายู	7
จำแนกตามขนาดโรงเรียน	
- ขนาดเล็ก (นักเรียน 1 – 400 คน)	227
นักเรียนต่ำกว่า 100 คน	49
นักเรียน 100 – 200 คน	88
นักเรียน 201 – 300 คน	49
นักเรียน 301 – 400 คน	41
- ขนาดกลาง (นักเรียน 401 – 800 คน)	106
- ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 801 คน ขึ้นไป)	104

ข้อมูล จากสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร วันที่ 15 เดือนมกราคม พ.ศ. 2567

จากจำนวนโรงเรียนดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของกรุงเทพมหานครในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เยาวชนในเมืองหลวง ซึ่งมีความหลากหลายทั้งในด้านโครงสร้างโรงเรียน ลักษณะชุมชน และบริบทของผู้เรียน เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี กรุงเทพมหานครจึงได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการพัฒนาโรงเรียนให้เป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งมีขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายชัดเจน มีความผูกพันของบุคลากร และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ แนวนโยบายดังกล่าวสอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีทักษะการบริหารยุคใหม่ที่สามารถขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานครให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่สภาพแวดล้อมทางการศึกษาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะการบริหารที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่มีคุณภาพ

จากข้อมูลและความจำเป็นข้างต้น ผู้วิจัยสนใจศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยคาดหวังว่าการศึกษาครั้งนี้จะสามารถสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในด้านการกำหนดทิศทางการบริหาร การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตลอดจนสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ในการยกระดับโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงต่อไป

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

สุริยะ ทวีบุญญาวัตร (2559) ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) รูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ผลการยืนยันรูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูงระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 165 โรงเรียน โดยตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครซี และมอร์แกน ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 4 คน ได้ขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 660 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานและควินต์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและการวิเคราะห์โดยการหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การบริหารแบบมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (2) การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาล (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (4) การบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และ (5) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การ 2) รูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าความสัมพันธ์ขององค์ประกอบซึ่งการนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การ ในขณะที่การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาล มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญผ่านการบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ นอกจากนี้การนำองค์การตามหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การผ่านการบริหารแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ และการบริหารทรัพยากร 3) ผลการยืนยันรูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดตามกรอบการวิจัย

เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ (2560) ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ตัวอย่างของการวิจัย คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ที่มีการดำเนินการเพื่อบูรณาการความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 86 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนและครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ ดุบริน (Dubrin) และความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของโรงเรียน ตามแนวคิดของ บลังชาร์ด (Blanchard) สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านนโยบาย ทักษะด้านการวินิจฉัย และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ด้านระบบ โครงสร้าง และ กระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ด้านแบ่งปันอำนาจ และการมีส่วนร่วม ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ด้านให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ และด้านเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้าน การวินิจฉัย และทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

สรพเพชร โทวิชา และคณะ (2562) ศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทศวรรษวิภานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการเรียนรู้ และ 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธีการวิจัยและพัฒนา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล 1) ผู้ให้ข้อมูลประเด็นสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่ ครูวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน 2) ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความสอดคล้อง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 385 คน 3) ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบร่าง กลยุทธ์ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน 4) ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้การวิจัย คือ ประเด็นสนทนากลุ่ม แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์เนื้อหา สังเคราะห์ และสรุปสาระสำคัญ ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 5 องค์ประกอบ 19 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านหลักสูตร จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 ด้านการจัดการเรียนการสอน จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 ด้านครู จำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 ด้านผู้บริหาร จำนวน 3 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 5 ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ จำนวน 4 ตัวแปร โดยองค์ประกอบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี พิจารณาค่า $X^2\text{-test} = 253.18$ $df = 130$ $P = 0.00$ $X^2/df = 1.95$ $RMSEA = 0.05$ $SRMR$

= 0.02 CFI = 0.98 GFI = 0.93 AGFI = 0.90 PGFI = 0.64 และ 2) กลยุทธ์การบริหารการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 19 กลยุทธ์รอง 71 โครงการ/กิจกรรม ซึ่งมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

ชลธิชา บุณนธ์ (2564) ศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 เป็นการวิจัยเอกสารโดยดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ 1) การสังเคราะห์องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง จากเอกสารและงานวิจัย 10 แหล่ง โดยเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 60 และ 2) การยืนยันองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 มีองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการคนเก่ง 2) การบริหารจัดการคุณภาพ 3) การจัดการความรู้องค์กร และ 4) การจัดการเชิงกลยุทธ์

ฉันทา วาหิตต์พันธ์ (2564) ศึกษาองค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง และ 2. เพื่อศึกษาผลการยืนยันองค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง ประชากร คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,358 โรง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ ที่ความเชื่อมั่น 90% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 96 โรง ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการครูผู้สอนหรือหัวหน้ากลุ่มสาระและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมี 3 ประเภท คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็นและแบบยืนยันองค์ประกอบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่และร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1.ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2.การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3.ครูมืออาชีพ 4.ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร 5.ความผูกพันในงาน 6.การเป็นแบบอย่างที่ดี และ 7.การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ธนภัทร เทพสถิตย์ (2565) ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครูและ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีจำนวน 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และครู 2 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดกริฟฟิน กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูตามแนวคิดของวอลตัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่

ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ทักษะด้านการตัดสินใจ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการบริหารเวลา และทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก คือ ทักษะด้านการวินิจฉัย 2. คุณภาพชีวิตการทำงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน และด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ด้านโอกาสในความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิภาพ ด้านความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ชุมชน ด้านการบูรณาการทางสังคม ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย ด้านจังหวะชีวิต และด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ตามลำดับ 3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อรพรรณ ชันแก้ว (2565) ศึกษาทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง 2) การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง และ 3) ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลาง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง รวมทั้งสิ้น 194 ศูนย์ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 132 ศูนย์ผู้ให้ข้อมูลศูนย์ละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 264 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย คือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะทางเทคนิค 2. การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลาง พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย คือ คุณธรรม ครอบครัวยุคใหม่ที่มีสังคมดีใช้เงินเป็น การหาความรู้เข้าใจงาน การผ่อนคลาย และสุขภาพดี 3. ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางเทคนิค ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศิริรัตน์ มณีเรือง (2565) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันกับอนาคต และ 3) เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง ปีการศึกษา 2563 จำนวน 382 คน ได้มาโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีความเชื่อมั่น 0.90 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีแบบเป็นอิสระต่อกัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ในปัจจุบัน โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ส่วนทักษะการบริหารงานในอนาคต โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ในปัจจุบันกับอนาคต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน โดยทักษะการบริหารงานในอนาคตมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจุบันทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน 3) ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารงาน ในศตวรรษที่ 21 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล ทักษะการบริหารจัดการองค์การ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ในปัจจุบัน โดยทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลเป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำไปปรับปรุงใช้ในอนาคตเป็นอันดับแรก

อนุจิรา ปันโย (2565) การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 และ เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์ทำงาน และขนาดโรงเรียน ตามประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ปีการศึกษา 2564 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 306 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ตามตำแหน่ง แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 93 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,488 คน เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ผลการศึกษา พบว่า ผลการศึกษาทักษะการบริหารของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ (4.41, 0.68) รองลงมา ได้แก่ ด้านทักษะการศึกษาและการสอน (4.33, 0.71) และด้านทักษะด้านความคิดรวบยอด (4.33, 0.70) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านทักษะเทคนิควิธี (4.38, 0.61) และผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ขนาดโรงเรียนในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

De Waal (2008) ศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรสมรรถนะสูง (The role of information technology in the high performance organization) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการที่มีคุณภาพสูง หมายถึง ผู้บริหารขององค์กรต้องสามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจ มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน และได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรขององค์กร 2) กำลังพลที่มีคุณภาพสูง หมายถึง การที่องค์กรมีทีมงานการบริหารจัดการที่มีความหลากหลายเหมาะสมกับงานมีบุคลากรที่มีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นที่ดี 3) ความผูกพันระยะยาว หมายถึง การที่องค์กรสามารถสร้าง ความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรในระยะยาว 4) การเปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ หมายถึง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดและเน้นการเปิดเผยในการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และ 5) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการคิดค้นสิ่งใหม่ หมายถึง องค์กรมีกลยุทธ์ที่มีลักษณะมีการกำหนดแนวทางองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรคู่แข่งการจัดระบบโครงสร้าง ตลอดจนการให้บริการที่มีความเฉพาะตัวขององค์กร ซึ่งจากผลการศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศแสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ได้มีความพิเศษต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง แต่เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มการดำเนินงานให้รวดเร็ว สามารถตรวจสอบและติดตามกระบวนการทำงานขององค์กรได้ดีขึ้น สามารถลดเวลาในการส่งสินค้า ลดค่าใช้จ่าย การดำเนินการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น

Afshari et al. 2012) ศึกษาทักษะการบริหารจากทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) สำหรับผู้บริหารด้านพลศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาคือทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ โดยการศึกษาครั้งนี้ยังได้ศึกษาความสำคัญของหัวข้อย่อยในทักษะแต่ละด้าน ผลพบว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

Hamzah et al. (2017) ศึกษาการจัดการความสามารถและความเป็นผู้นำของครูในการพัฒนาความสามารถพิเศษในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในมาเลเซีย ความเป็นของการวิจัย ผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพ เปิดเผยว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงประสบความสำเร็จในการปรับปรุงผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยใช้กลยุทธ์รวมถึงการผสมผสานที่เฉพาะเจาะจง การนำไปใช้ การจัดการกลยุทธ์เหล่านี้ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ งานวิจัยสำรวจและยืนยันปัจจัยการจัดการความสามารถที่รับผิดชอบในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของครู กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย 400 คนของโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในมาเลเซียทดสอบสมมติฐานในระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าเฉลี่ยผิดพลาดของการประมาณ (RMSEA) คือ 0.049 ดัชนี Tucker-Lewis (TLI) คือ 0.942 และดัชนีเปรียบเทียบเชิงเปรียบเทียบ (CFI) คือ 0.962 ถูกนำมาใช้ในการทดสอบรูปแบบสมการโครงสร้างของการจัดการความสามารถ ซึ่งบ่งชี้ว่าแบบจำลองเหมาะสม การวิเคราะห์ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าระดับของการดำเนินงานของการจัดการความสามารถอยู่ในช่วงดีมาก และมีความสัมพันธ์ที่สำคัญกับการพัฒนาความเป็นผู้นำครูขององค์กร การศึกษานี้เป็นหนึ่งในมุมมองแบบบูรณาการของปัจจัยการจัดการความสามารถเพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของครูในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงที่เพิ่มจำนวนการศึกษาเชิงประจักษ์

Sidi (2018) ศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูงในมอมบาซาเคนต์ เคเนีย วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือเพื่อศึกษาโรงเรียนวัฒนธรรมคุณภาพสูงในโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงในเขตมอมบาซา ประเทศเคนยา การศึกษานี้ใช้ทฤษฎีมานุษยวิทยาความรู้ ความเข้าใจที่ดีพอในการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน การศึกษาประยุกต์การออกแบบการสำรวจเชิงพรรณนา กลุ่มเป้าหมายคือโรงเรียนที่มีผลการเรียนสูงและต่ำ 98 แห่ง คัดเลือกจากครูใหญ่ ครู และนักเรียนทั้งหมด การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นถูกใช้เพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่าง 24,878 คนจากครูใหญ่ 28 คน ครู 202 คน และนักเรียน 457 คน ใช้แบบสอบถาม ตารางสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสารเพื่อรวบรวมข้อมูล สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า มอมบาซาเคนต์ได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมที่มีความคิดริเริ่มสูงในรูปแบบของหนึ่งเดียว วินัยทั่วไปและวินัยในตนเองที่ดีของผู้เรียน และการใช้ประโยชน์จากชุมชนหรือ กลุ่มการศึกษาที่ก่อตัวขึ้นของผู้เรียนเพื่อจุดประสงค์ร่วมกัน ดังนั้นการศึกษานี้จึงแนะนำว่าผู้บริหารโรงเรียนสมรรถนะสูง ควรเพิ่มการดูแลบทเรียนของครู เสริมสร้างเวลาพักและเวลาที่เพิ่มขึ้นอย่างเข้มงวด จัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมมากขึ้น และบังคับใช้นโยบายภาษา ผู้บริหารโรงเรียนสมรรถนะต่ำ ไม่ควรพูดถึงอาจเนื่องมาจากวินัยที่ไม่ดี และการจัดหาทรัพยากรที่ไม่ดี แต่ยังจำกัดขอบเขตของงานวิชาการและพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในงานวิชาการ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารหน่วยงาน เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการรวมทั้งเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างต่อบุคลากรในสถานศึกษา มีทักษะในการบริหารที่ดีในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ในโรงเรียนจำนวน 437 โรงเรียน รวมประชากรทั้งสิ้น 13,583 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 มกราคม 2567)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การสุ่มระดับสถานศึกษา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนโดยใช้ตารางสุ่มสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970, อ้างถึงในบุญชม ศรีสะอาด, 2545) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จากประชากรโรงเรียนจำนวน 437 โรงเรียน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 205 โรงเรียน จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

2. การกำหนดผู้ให้ข้อมูลระดับบุคคล ในแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน รวมเป็น 410 คน ได้แก่ ผู้บริหาร 205 คน และครู 205 คน

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาด สถานศึกษา	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (ผู้บริหารสถานศึกษา)		ผู้ให้ข้อมูล (ข้าราชการครู)		รวม ผู้ตอบกลับ (คน)	อัตรา การตอบกลับ (%)
			เป้าหมาย	ตอบกลับ	เป้าหมาย	ตอบกลับ		
เล็ก	227	106	106	106	106	88	194	91.51%
กลาง	106	50	50	50	50	41	91	91.00%
ใหญ่	104	49	49	49	49	40	89	90.82%
รวม	437	205	205	205	205	169	374	91.22%

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สภาพความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวทางการสร้างเครื่องมือจากเอกสาร ตำรา และแนวความคิดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมเนื้อหาสาระตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการวิจัย
2. ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการวิจัย
4. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และนิยามศัพท์

5. นำแบบสอบถามพร้อมแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Validity) และความถูกต้องของภาษา หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) มีเกณฑ์ ดังนี้

- +1 เมื่อข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item Objective Congruence) ตั้งแต่ 0.67 – 1.00 ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.921

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหา มาปรับแก้ไขให้สมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.994

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้มาปรับปรุงให้สมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสยาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยามออกให้ และแบบสอบถามจัดส่งไปยังแต่ละสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน

4. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลเพื่อทำการวิจัย

5. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ตอบกลับคืนมาจำนวน 374 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.22 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และข้าราชการครูจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 82.44

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สถิติที่ใช้มีดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติพื้นฐาน หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดความหมายของค่าเฉลี่ยเป็นช่วงคะแนน 5 ระดับ ตามข้อเสนอของบุญชม ศรีสะอาด (2545) ดังนี้

- 4.51 - 5.00 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 - 4.50 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
- 1.0 - 1.50 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดความหมายของค่าเฉลี่ยเป็นช่วงคะแนน 5 ระดับ ตามข้อเสนอของบุญชม ศรีสะอาด (2545) ดังนี้

- 4.51 - 5.00 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 - 4.50 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับน้อย
- 1.0 - 1.50 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบ Pearson โดยกำหนดเกณฑ์เป็น 5 ระดับ ตามข้อเสนอของซูกรี วงศ์รัตน์ (2550) ดังนี้

- .90 ขึ้นไป หมายถึงความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
- .71 - .90 หมายถึงความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
- .30 - .70 หมายถึงความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
- .01 - .30 หมายถึงความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
- .00 หมายถึงความว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

3. วิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยได้รับการตอบกลับ จำนวน 374 คน การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ดังรายละเอียดในตาราง 4.1

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	ผู้บริหาร (n=205)	ครู (n=169)	จำนวน (n = 374)	ร้อยละ
เพศ				
1. ชาย	80	74	154	41.20
2. หญิง	125	95	220	58.80
รวม	205	169	374	100.00
อายุ				
1. 21-30 ปี	-	23	23	6.10
2. 31-40 ปี	60	109	169	45.20
3. 41-50 ปี	85	25	110	29.40
4. 51 ปีขึ้นไป	60	12	72	19.30
รวม	205	169	374	100.00

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	ผู้บริหาร (n=205)	ครู (n=169)	จำนวน (n = 374)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา				
1. ปริญญาตรี	-	97	97	25.90
2. ปริญญาโท	194	72	266	71.10
3. ปริญญาเอก	11	-	11	2.90
รวม	205	169	374	100.00
ตำแหน่ง				
1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา	205	-	205	54.80
2. ครู	-	169	169	45.20
รวม	205	169	374	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน				
1. 1-5 ปี	69	38	107	28.60
2. 6-10 ปี	88	65	153	40.90
3. 11-15 ปี	48	31	79	21.10
4. 16-20 ปี	-	20	20	5.30
5. 21 ปีขึ้นไป	-	15	15	4.00
รวม	205	169	374	100.00

จากตาราง 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 อายุ 31-30 ปี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 71.10 ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 54.80 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 40.90

ตอนที่ 2. ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย และ 5) ทักษะด้านนโยบาย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน

ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	ผู้บริหาร สถานศึกษา		ครู		รวม		ค่าระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ทักษะด้านเทคนิค	4.48	.54	4.12	.70	4.32	0.64	มาก
2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	4.49	.59	4.02	.66	4.28	0.67	มาก
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด	4.41	.50	3.99	.65	4.22	0.61	มาก
4. ทักษะด้านการวินิจฉัย	4.44	.61	4.05	.67	4.26	0.66	มาก
5. ทักษะด้านนโยบาย	4.49	.58	4.02	.67	4.27	0.66	มาก
เฉลี่ยรวม	4.47	.54	4.04	.64	4.27	0.62	มาก

จากตาราง 4.2 พบว่าระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.64) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.67) และทักษะด้านนโยบาย ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.66) เมื่อศึกษากลุ่มผู้บริหารพบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.59) และรองลงมาคือ ทักษะด้านนโยบาย ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.58) และเมื่อศึกษากลุ่มครู พบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร ทักษะด้านเทคนิค มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.70) และรองลงมาคือ ทักษะด้านการวินิจฉัย ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.67)

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ทักษะด้านเทคนิค ในภาพรวมและรายข้อ

ทักษะด้านเทคนิค	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องตามภารกิจของสถานศึกษา	4.34	0.69	มาก
2. ผู้บริหารแนะนำเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม	4.34	0.75	มาก
3. ผู้บริหารใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.31	0.75	มาก
4. ผู้บริหารบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ	4.28	0.78	มาก
5. ผู้บริหารเรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ และแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้	4.32	0.76	มาก

รวม	4.32	0.64	มาก
-----	------	------	-----

จากตาราง 4.3 พบว่า ระดับทักษะด้านเทคนิค ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแนะนำเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.75) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องตามภารกิจของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารเรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ และแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.76) และผู้บริหารบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.78) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในภาพรวมและรายข้อ

ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	4.32	0.79	มาก
2. ผู้บริหารรู้จักการบริหารงานบุคคลและเข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์	4.30	0.76	มาก
3. ผู้บริหารสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	4.21	0.78	มาก
4. ผู้บริหารใช้การสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติ กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติได้	4.27	0.74	มาก
5. ผู้บริหารบริหารจัดการวัฒนธรรมที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม	4.24	0.77	มาก
6. ผู้บริหารบริหารความแตกต่างของผู้ปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้	4.26	0.76	มาก
7. ผู้บริหารสนับสนุนให้สมาชิกในสถานศึกษาให้ความร่วมมือร่วมใจมีความพยายามเป็นหนึ่งเดียวกัน	4.30	0.78	มาก
รวม	4.28	0.67	มาก

จากตาราง 4.4 พบว่า ระดับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.79) ผู้บริหารสนับสนุนให้สมาชิกในสถานศึกษาให้ความร่วมมือร่วมใจมีความพยายามเป็นหนึ่งเดียวกัน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารรู้จักการบริหารงานบุคคลและเข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.76) และผู้บริหารสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.78) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ทักษะด้านความคิดรวบยอด ในภาพรวมและรายข้อ

ทักษะด้านความคิดรวบยอด	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.16	0.78	มาก
2. ผู้บริหารเข้าใจในความซับซ้อนภายในสถานศึกษา สามารถชี้แจงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและต้องหาวิธีแก้ไขที่ทำนายให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ร่วมกัน	4.26	0.80	มาก
3. ผู้บริหารสามารถผสมผสานเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.21	0.76	มาก
4. ผู้บริหารมองเห็นจุดอ่อนภายในที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของสถานศึกษา	4.23	0.79	มาก
5. ผู้บริหารเห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	4.25	0.74	มาก
รวม	4.22	0.61	มาก

จากตาราง 4.5 พบว่า ระดับทักษะด้านความคิดรวบยอด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเข้าใจในความซับซ้อนภายในสถานศึกษา สามารถชี้แจงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและต้องหาวิธีแก้ไขที่ทำนายให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.80) ผู้บริหารเห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.74) ผู้บริหารมองเห็นจุดอ่อนภายในที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.79) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.78) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ทักษะด้านการวินิจฉัย ในภาพรวมและรายข้อ

ทักษะด้านการวินิจฉัย	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ หรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งภายในสถานศึกษา	4.25	0.72	มาก
2. ผู้บริหารสืบสวนปัญหาเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน	4.27	0.77	มาก
3. ผู้บริหารมองเห็นปัญหาโดยการศึกษารายละเอียดหรือที่มาที่ไปเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ	4.26	0.77	มาก
4. การตัดสินใจของผู้บริหารจะพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ	4.29	0.76	มาก
รวม	4.26	0.66	มาก

จากตาราง 4.6 พบว่า ระดับทักษะด้านการวินิจฉัย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การตัดสินใจของผู้บริหารจะพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.76) ผู้บริหารสืบสวนปัญหาเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.77) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ หรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.72) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ทักษะด้านนโยบาย ในภาพรวมและรายข้อ

ทักษะด้านนโยบาย	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดหลักการ วิธีปฏิบัติ แผนการดำเนินงานที่เป็นนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ	4.27	0.72	มาก
2. ผู้บริหารสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ	4.29	0.76	มาก
3. ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามและควบคุมผู้ปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ	4.30	0.75	มาก
4. ผู้บริหารรู้เท่าทันต่อนโยบายสังคม การเมือง ชุมชนและการเปลี่ยนแปลง	4.25	0.73	มาก
5. ผู้บริหารเข้าใจทิศทางการพัฒนาของประเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	4.26	0.78	มาก
รวม	4.27	0.66	มาก

จากตาราง 4.7 พบว่า ระดับทักษะด้านนโยบาย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามและควบคุมผู้ปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.75) ผู้บริหารสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.76) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดหลักการ วิธีปฏิบัติ แผนการดำเนินงานที่เป็นนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.72) และผู้บริหารรู้เท่าทันต่อนโยบายสังคม การเมือง ชุมชน และการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.73) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตอนที่ 3. ผลการวิเคราะห์สภาพความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัด

กรุงเทพมหานคร

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีลักษณะที่สำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ 3) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) ด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ 5) ด้านระบบ โครงสร้างและกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ และ 6) ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน

ลักษณะที่สำคัญของ องค์กรสมรรถนะสูง	ผู้บริหาร สถานศึกษา		ครู		รวม		ค่าระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ระหว่างบุคลากรในองค์กร	4.41	.55	4.11	.63	4.27	0.60	มาก
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคน ในองค์กรมองเห็นภาพ	4.42	.59	4.04	.68	4.24	0.66	มาก
3. ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.60	.51	4.10	.67	4.38	0.65	มาก
4. ด้านการให้ความสำคัญต่อ ผู้รับบริการเป็นสำคัญ	4.66	.53	4.18	.67	4.44	0.64	มาก
5. ด้านระบบ โครงสร้างและ กระบวนการการทำงาน สนับสนุนวิสัยทัศน์	4.42	.56	4.07	.69	4.26	0.64	มาก
6. ด้านการแบ่งปันอำนาจและ การมีส่วนร่วม	4.50	.55	4.06	.65	4.30	0.64	มาก
เฉลี่ยรวม	4.50	0.49	4.09	0.63	4.31	0.59	มาก

จากตาราง 4.8 พบว่า ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.64) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.65) ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ เมื่อศึกษากลุ่มผู้บริหารพบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.53) รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.51) และเมื่อศึกษากลุ่มครูพบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.67) และรองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.63)

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ในภาพรวมและรายข้อ

ด้านสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. สถานศึกษาสรรหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติทุกคน	4.34	0.67	มาก
2. ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูล มีการแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารที่เปิดกว้าง เข้าถึงได้ง่าย	4.33	0.74	มาก
3. ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะตัดสินใจทำในสิ่งที่เป็นไปได้ในแนวทางเดียวกับเป้าหมายของสถานศึกษาได้ด้วยข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ	4.26	0.69	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างพลังการสื่อสารที่เปิดกว้างให้ผู้ปฏิบัติรับรู้อย่างทั่วถึง	4.25	0.75	มาก
5. ผู้ปฏิบัติสามารถรับรู้ถึงขอบเขตของความเสี่ยงหรืออันตราย	4.27	0.71	มาก
6. สามารถคงไว้ซึ่งความกระฉับกระเฉง ยืดหยุ่น และง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง	4.18	0.73	มาก
รวม	4.27	0.60	มาก

จากตาราง 4.9 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษาสรรหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติทุกคน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.67) ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูล มีการแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารที่เปิดกว้าง

เข้าถึงได้ง่าย ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.74) ผู้ปฏิบัติสามารถรับรู้ถึงขอบเขตของความเสียหายหรืออันตราย ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.71 สามารถคงไว้ซึ่งความกระฉับกระเฉง ยืดหยุ่น และง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.73) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ในภาพรวมและรายข้อ

ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดให้ทุกคนในสถานศึกษามองเห็นภาพเดียวกัน	4.20	0.75	มาก
2. ให้การสนับสนุนและมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.29	0.78	มาก
3. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น ที่จะบรรลุวิสัยทัศน์	4.21	0.71	มาก
4. ผู้ปฏิบัติทุกคนมีพลัง ตื่นเต้น พร้อมอุทิศตัวและมองเห็นบทบาทของตนเองที่ช่วยสนับสนุนงานของสถานศึกษา	4.23	0.73	มาก
5. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารทำให้ทุกคนในสถานศึกษาเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันโดยพร้อมเพรียง	4.28	0.72	มาก
รวม	4.24	0.66	มาก

จากตาราง 4.10 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ให้การสนับสนุนและมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.78) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารทำให้ทุกคนในสถานศึกษาเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันโดยพร้อมเพรียง ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.72) ผู้ปฏิบัติทุกคนมีพลัง ตื่นเต้น พร้อมอุทิศตัวและมองเห็นบทบาทของตนเองที่ช่วยสนับสนุนงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.73) และมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดให้ทุกคนในสถานศึกษามองเห็นภาพเดียวกัน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.75) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในภาพรวมและรายข้อ

ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. มุ่งเน้นที่การปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้	4.34	0.71	มาก
2. สร้างทุนทางความรู้และส่งผ่านการเรียนรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาอยู่เสมอ	4.40	0.74	มาก
3. เน้นกระบวนการในการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งสถานศึกษา	4.36	0.74	มาก
4. ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา	4.41	0.71	มาก
รวม	4.38	0.65	มาก

จากตาราง 4.11 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.71) สร้างทุนทางความรู้และส่งผ่านการเรียนรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.74) เน้นกระบวนการในการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.74) และมุ่งเน้นที่การปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.71) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ ในภาพรวมและรายข้อ

การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. สถานศึกษามุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.44	0.71	มาก
2. สถานศึกษาทำความเข้าใจต่อผู้เรียนที่แตกต่างกัน มีกระบวนการ วัดผลลัพธ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่หลากหลายเหมาะสม	4.47	0.68	มาก
3. สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการกับผู้เรียน	4.41	0.73	มาก
4. ความพึงพอใจของผู้เรียนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและนำมาสู่การปรับปรุงการให้บริการที่ดี	4.43	0.74	มาก
รวม	4.44	4.64	มาก

จากตาราง 4.12 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษาให้ความสนใจต่อผู้เรียนที่แตกต่างกัน มีกระบวนการ วัดผลลัพธ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่หลากหลายเหมาะสม ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.68) สถานศึกษามุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.71) ความพึงพอใจของผู้เรียนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและนำมาสู่การปรับปรุงการให้บริการที่ดี ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.74) และสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของ คุณภาพและบริการกับผู้เรียน ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.73) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านระบบโครงสร้างและกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ ในภาพรวมและรายข้อ

ด้านระบบ โครงสร้างและกระบวนการการทำงาน สนับสนุนวิสัยทัศน์	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. สถานศึกษามีระบบ โครงสร้าง กระบวนการ การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในทิศทางเดียวกัน	4.27	0.69	มาก
2. สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางของกลยุทธ์และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.28	0.76	มาก
3. สถานศึกษามีระบบ และโครงสร้างที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น	4.24	0.72	มาก
4. ระบบการบริหารงานของสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็ว	4.24	0.71	มาก
รวม	4.26	0.64	มาก

จากตาราง 4.13 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านระบบ โครงสร้างและกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางของกลยุทธ์และเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.76) สถานศึกษามีระบบ โครงสร้าง กระบวนการ การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในทิศทางเดียวกัน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.69) สถานศึกษามีระบบ และโครงสร้างที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.72) และระบบการบริหารงานของสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.71) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม ในภาพรวมและรายข้อ

ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. มีการมอบหมายอำนาจและการตัดสินใจ	4.21	0.77	มาก
2. มีการแบ่งปันและมอบหมายความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่	4.37	0.73	มาก
3. อำนาจและการตัดสินใจไม่ใช่จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูง	4.17	0.81	มาก
4. การร่วมมือร่วมใจและการทำงานเป็นทีมคือหัวใจสำคัญ	4.39	0.74	มาก
5. ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงคุณค่าในตนเองและได้รับความเคารพจากการเสียสละในการทำงาน	4.29	0.76	มาก
6. ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา	4.30	0.75	มาก
7. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น	4.32	0.76	มาก
8. ผู้ปฏิบัติปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับเพื่อตอบสนองเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างเต็มความสามารถ	4.30	0.74	มาก
9. ผู้ปฏิบัติมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายมาตรฐานการทำงานและขอบเขตของอำนาจ	4.31	0.74	มาก
10. ผู้ปฏิบัติเต็มใจให้ความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของสถานศึกษา	4.35	0.74	มาก
รวม	4.30	0.64	มาก

จากตาราง 4.14 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การร่วมมือร่วมใจและการทำงานเป็นทีมคือหัวใจสำคัญ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.74) มีการแบ่งปันและมอบหมายความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.73) ผู้ปฏิบัติเต็มใจให้ความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.74) และอำนาจและการตัดสินใจไม่ใช่จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูง ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.81) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตอนที่ 4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตาราง 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์กร
สมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง / ทักษะการบริหาร	ด้าน เทคนิค	ด้าน ความ สัมพันธ์ ระหว่าง บุคคล	ด้าน ความคิด รวบยอด	ด้าน การ วินิจฉัย	ด้าน นโยบาย	ภาพรวม ทักษะ การ บริหาร
ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	.652**	.710**	.684**	.620**	.745**	.782**
ด้านการมีวิสัยทัศน์	.610**	.734**	.702**	.641**	.780**	.794**
ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	.685**	.752**	.715**	.663**	.812**	.825**
ด้านการให้ความสำคัญต่อ ผู้รับบริการ	.690**	.780**	.720**	.670**	.840**	.852**
ด้านระบบ โครงสร้าง และ กระบวนการการทำงาน	.640**	.725**	.695**	.635**	.795**	.808**
ด้านการแบ่งปันอำนาจและ การมีส่วนร่วม	.632**	.740**	.710**	.650**	.802**	.815**
ภาพรวมความเป็นองค์กร สมรรถนะสูง	.734**	.828**	.787**	.752**	.895**	.912**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.15 พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .912 ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในภาพรวมทักษะการบริหารของผู้บริหารทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะด้านนโยบาย มีความสัมพันธ์สูงสุด ($r = .895$) รองลงมาคือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($r = .828$) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ($r = .787$) ทักษะด้านการวินิจฉัย ($r = .752$) และทักษะด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด ($r = .734$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารรายด้านกับลักษณะสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงทั้ง 6 ด้าน พบว่า ทักษะด้านนโยบายมีความสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญต่อ

ผู้รับบริการเป็นสำคัญสูงสุด ($r = .840$) ในขณะที่ทักษะด้านการวินิจฉัยมีความสัมพันธ์กับด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กรต่ำที่สุด ($r = .620$)

ตอนที่ 5. ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

สำหรับการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 3 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตาราง 4.16 ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	111.881	5	22.376	388.279	0.000
Residual	21.208	368	.058		
Total	133.089	373			

* $p < .05$, $p < .01$

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.917
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.841
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.838
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.240
ทดสอบความเป็นอิสระของความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson)	1.824

จากตาราง 4.16 สมการถดถอยที่ประกอบด้วยตัวแปรทำนาย 5 ตัว ได้แก่ ทักษะการบริหารของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน มีความสามารถในการทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F(5, 368) = 388.279$, $p < .01$) เมื่อพิจารณาค่าผลรวมกำลังสองของการถดถอย (Sum of Squares Regression) มีค่าเท่ากับ 111.881 และค่าผลรวมกำลังสองของความคลาดเคลื่อน (Sum of Squares Residual) มีค่าเท่ากับ 21.208 จากค่าผลรวมกำลังสองทั้งหมด (Sum of Squares Total) เท่ากับ 133.089 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้คิดเป็นร้อยละ 84.07 ($R^2 = .841$) โดยมีความคลาดเคลื่อนของโมเดลในระดับต่ำมาก (Mean Square Residual = .058)

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน โดยรวมมีอำนาจในการทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง และโมเดลการถดถอยที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี

เยียม (Goodness of Fit) อันเป็นหลักฐานเชิงสถิติที่ยืนยันได้ว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 4.17 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตัวพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.620	.089		6.997	.000
ด้านเทคนิค	.064	.045	.070	1.446	.149
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.204	.053	.228	3.828	.000
ด้านความคิดรวบยอด	.127	.055	.131	2.308	.022
ด้านการวินิจัย	.103	.055	.115	1.852	.065
ด้านนโยบาย	.368	.051	.411	7.284	.000

จากตาราง 4.17 พบว่า ตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติและสามารถทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ มีจำนวน 3 ด้าน เรียงลำดับตามอำนาจการทำนายจากมากไปน้อย ดังนี้

ทักษะการบริหารด้านนโยบายมีอำนาจการทำนายสูงสุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ .411 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (β) เท่ากับ .368 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = 7.284$, $p < .01$) หมายความว่า เมื่อผู้บริหารมีทักษะด้านนโยบายเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาเพิ่มขึ้น .368 หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นให้คงที่

ทักษะการบริหารด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีอำนาจการทำนายสูงเป็นอันดับสอง โดยมีค่า Beta เท่ากับ .228 และค่า β เท่ากับ .204 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = 3.828$, $p < .01$) หมายความว่า เมื่อผู้บริหารมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาเพิ่มขึ้น .204 หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นให้คงที่

ทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอดมีอำนาจการทำนายสูงเป็นอันดับสาม โดยมีค่า Beta เท่ากับ .131 และค่า β เท่ากับ .127 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.308$, $p < .05$) หมายความว่า เมื่อผู้บริหารมีทักษะด้านความคิดรวบยอดเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาเพิ่มขึ้น .127 หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นให้คงที่

สำหรับทักษะการบริหารด้านการวินิจัย (Beta = .115, $t = 1.852$, $p = .065$) และด้านเทคนิค (Beta = .070, $t = 1.446$, $p = .149$) พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่สามารถนำมาเป็นตัวพยากรณ์ในสมการถดถอยได้

ดังนั้น สมการพยากรณ์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized) จึงสามารถเขียนได้ดังนี้

$\hat{Y} = .620 + .368 (\text{ด้านนโยบาย}) + .204 (\text{ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล}) + .127 (\text{ด้านความคิดรวบยอด})$

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 3 ด้าน เรียงลำดับตามอำนาจการทำนายจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านนโยบาย (Beta = .411) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Beta = .228) และด้านความคิดรวบยอด (Beta = .131) ตามลำดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายของสถานศึกษา ควบคู่กับการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล และการมีวิสัยทัศน์เชิงความคิดรวบยอด เป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาระดับสภาพการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 3) เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 374 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 205 คน และข้าราชการครู จำนวน 169 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.67 - 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.994 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์แบบ Pearson (Pearson Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านนโยบาย เมื่อศึกษาในกลุ่มผู้บริหารพบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมาคือ ทักษะด้านนโยบาย และเมื่อศึกษาในกลุ่มครู พบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร ทักษะด้านเทคนิค มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมาคือ ทักษะด้านการวินิจฉัย เมื่อศึกษารายละเอียดแยกตามทักษะและรายชื่อ พบข้อมูลดังนี้

1.1 ทักษะด้านเทคนิค ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแนะนำเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องตามภารกิจของสถานศึกษา ผู้บริหารเรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ และแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ และผู้บริหารบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.2 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารสนับสนุนให้สมาชิกในสถานศึกษาให้ความร่วมมือร่วมใจมีความพยายามเป็นหนึ่งเดียวกัน ผู้บริหารรู้จักการบริหารงานบุคคลและเข้าใจ

สภาพความแตกต่างของมนุษย์ และผู้บริหารสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเข้าใจในความซับซ้อนภายในสถานศึกษา สามารถชี้แจงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและต้องหาวิธีแก้ไขที่ทำให้ทำให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ร่วมกัน ผู้บริหารเห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ผู้บริหารมองเห็นจุดอ่อนภายในที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.4 ทักษะด้านการวินิจฉัย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การตัดสินใจของผู้บริหารจะพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสืบสวนปัญหาเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ หรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งภายในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.5 ทักษะด้านนโยบาย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามและควบคุมผู้ปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ผู้บริหารสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดหลักการ วิธีปฏิบัติ แผนการดำเนินงานที่เป็นนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารรู้เท่าทันต่อนโยบายสังคม การเมือง ชุมชนและการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม ตามลำดับ เมื่อศึกษากลุ่มผู้บริหารพบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเมื่อศึกษากลุ่มครูพบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมาคือ ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร เมื่อศึกษารายละเอียดแยกตามองค์ประกอบรายด้านและรายข้อ พบข้อมูลดังนี้

2.1 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษาสรรหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติทุกคน ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูล มีการแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารที่เปิดกว้าง เข้าถึง

ได้ง่าย ผู้ปฏิบัติสามารถรับรู้ถึงขอบเขตของความเสี่ยงหรืออันตราย สามารถคงไว้ซึ่งความกระฉับกระเฉง ยืดหยุ่น และง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ให้การสนับสนุนและมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ของผู้บริหารทำให้ทุกคนในสถานศึกษาเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันโดยพร้อมเพรียง ผู้ปฏิบัติทุกคนมีพลัง ตื่นเต้น พร้อมอุทิศตัวและมองเห็นบทบาทของตนเองที่ช่วยสนับสนุนงานของสถานศึกษา และมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดให้ทุกคนในสถานศึกษามองเห็นภาพเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.3 ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา สร้างทุนทางความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาอยู่เสมอ เน้นกระบวนการในการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งสถานศึกษา และมุ่งเน้นที่การปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.4 ด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษาทำความเข้าใจต่อผู้เรียนที่แตกต่างกัน มีกระบวนการ วัดผลลัพธ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่หลากหลายเหมาะสม สถานศึกษามุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ ความพึงพอใจของผู้เรียนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและนำมาสู่การปรับปรุงการให้บริการที่ดี และสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการกับผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.5 ด้านระบบโครงสร้างและกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางของกลยุทธ์และเป้าหมายของสถานศึกษา สถานศึกษามีระบบ โครงสร้าง กระบวนการ การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในทิศทางเดียวกัน สถานศึกษามีระบบ และโครงสร้างที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น และระบบการบริหารงานของสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.6 ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การร่วมมือร่วมใจและการทำงานเป็นทีมคือหัวใจสำคัญ มีการแบ่งปันและมอบหมายความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ ผู้ปฏิบัติเต็มใจให้ความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของสถานศึกษา อำนาจและการตัดสินใจไม่ใช่จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .912 ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะด้านนโยบาย ($r = .895$) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($r = .828$) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ($r = .787$) ทักษะด้านการวินิจฉัย ($r = .752$) และทักษะด้านเทคนิค ($r = .734$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารรายด้านกับลักษณะสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงทั้ง 6 ด้าน พบว่า ทักษะด้านนโยบายมีความสัมพันธ์กับด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการสูงสุด ($r = .840$) ในขณะที่ทักษะด้านการวินิจฉัยมีความสัมพันธ์กับด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กรต่ำที่สุด ($r = .620$)

4. ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่าสมการถดถอยที่ประกอบด้วยตัวแปรทำนาย 5 ตัว ได้แก่ ทักษะการบริหารของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน มีความสามารถในการทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F(5, 368) = 388.279, p < .01$) โดยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 84.10 ($R^2 = .841, \text{Adjusted } R^2 = .838$)

ตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติและสามารถทำนายความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีจำนวน 3 ทักษะ เรียงลำดับตามอำนาจการทำนายจากมากไปน้อย ดังนี้

ทักษะการบริหารด้านนโยบาย มีอำนาจการทำนายสูงสุด ($\text{Beta} = .411, \beta = .368, t = 7.284, p < .01$) หมายความว่า เมื่อผู้บริหารมีทักษะด้านนโยบายเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาจะเพิ่มขึ้น .368 หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นให้คงที่

ทักษะการบริหารด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอำนาจการทำนายสูงเป็นอันดับสอง ($\text{Beta} = .228, \beta = .204, t = 3.828, p < .01$) หมายความว่า เมื่อผู้บริหารมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาจะเพิ่มขึ้น .204 หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นให้คงที่

ทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอด มีอำนาจการทำนายสูงเป็นอันดับสาม ($\text{Beta} = .131, \beta = .127, t = 2.308, p < .05$) หมายความว่า เมื่อผู้บริหารมีทักษะด้านความคิดรวบยอดเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาจะเพิ่มขึ้น .127 หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นให้คงที่

ดังนั้น สมการพยากรณ์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized) มีดังนี้

$\hat{Y} = .620 + .368 (\text{ด้านนโยบาย}) + .204 (\text{ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล}) + .127 (\text{ด้านความคิดรวบยอด})$

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 3 ทักษะ เรียงลำดับตามอำนาจการทำนายจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านนโยบาย (Beta = .411) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Beta = .228) และด้านความคิดรวบยอด (Beta = .131) ตามลำดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายของสถานศึกษา ควบคู่กับการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล และการมีวิสัยทัศน์เชิงความคิดรวบยอด เป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยทักษะด้านเทคนิคมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเนื่องจากกลุ่มผู้ตอบส่วนใหญ่อายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.20 และมีประสบการณ์ทำงาน อยู่ในช่วง 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.90 ซึ่งเป็นกลุ่มที่กำลังเรียนรู้การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบจึงมีความคาดหวังต่อผู้บริหารในทักษะด้านเทคนิคสูงโดยต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องตามภารกิจของสถานศึกษา สามารถแนะนำเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน การใช้อุปกรณ์การเรียนการสอนหรือสื่อการสอนอื่น ๆ ให้กับครูและบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติได้ เพราะครูและบุคลากรเหล่านี้ยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาซึ่งทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารยังรวมถึง ความสามารถในการให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ของครู ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Katz (1955) ที่ได้เสนอทักษะของผู้บริหารในแต่ละระดับที่จะมีทักษะที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน อาทิ ผู้บริหารระดับล่างหรือผู้บริหารระดับต้นมีสัดส่วนทักษะที่เน้น ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิค (สูง) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (สูง) ส่วนทักษะความคิดรวบยอด (ต่ำ) ด้วยเหตุผล เพราะว่า ผู้บริหารระดับนี้ต้องทำงานใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริงและควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานโดยตรง จึงต้องมีความเชี่ยวชาญในงานเทคนิคเฉพาะด้านนั้นๆ สูงเพื่อแนะนำครูและบุคลากรได้ และต้องมีทักษะมนุษยสัมพันธ์เพื่อประสานงานในทีมทักษะทางเทคนิค ซึ่งเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ส่วนผู้บริหารระดับกลาง มี สัดส่วนทักษะที่เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ (สูงมาก) ทักษะด้านเทคนิค (ปานกลาง) ทักษะความคิดรวบยอด (ปานกลาง) ด้วยเหตุผลเพราะ ผู้บริหารระดับกลางทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่การปฏิบัติในระดับล่าง ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญที่สุดในการประสานงาน สร้าง

ความเข้าใจ และผลักดันทีมงานจากหลายๆ ฝ่ายทักษะมนุษยสัมพันธ์ (คือ หัวใจสำคัญของทุกระดับ มีความสำคัญสูงในผู้บริหารทุกระดับ เพราะการบริหารคือการทำให้สำเร็จผ่านผู้อื่น และในส่วนของผู้บริหารระดับสูง สัดส่วนทักษะที่เน้น ทักษะความคิดรวบยอด (สูงมาก) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (สูง) และทักษะด้านเทคนิค (ต่ำ) ด้วยเหตุผลเพราะว่า ผู้บริหารระดับสูงเน้นการกำหนดทิศทาง อนาคต วิสัยทัศน์ และนโยบายขององค์กร จึงต้องใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดสูงมากในการมองภาพรวม ส่วนทักษะทางเทคนิคเฉพาะด้านสามารถมอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารระดับล่างดูแลแทนได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยข้างต้นที่ครูและบุคลากรต้องการผู้บริหารที่มีทักษะด้านเทคนิคสูงเพื่อเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานส่วนผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับทักษะความคิดรวบยอดและทักษะด้านนโยบายเป็นทักษะที่ผู้บริหารพึงมี และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (2012) ที่กล่าวว่าทักษะด้านเทคนิคเป็นความรู้ความเข้าใจในประสิทธิภาพของงานแต่ละส่วน รวมถึงความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบงานตามภารกิจของสถานศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป จึงจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะเชิงเทคนิคเพื่อแนะนำและกำกับดูแล การปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ (2560) ที่พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ ศิริรัตน์ มณีเรือง (2565) ที่พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการบริหารจัดการองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัยยังพบว่า ในส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับทักษะด้านนโยบายอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงบทบาทของผู้นำที่ต้องมีความสามารถในการกำหนดนโยบาย วางแผนงานที่ชัดเจน และตัดสินใจอย่างรอบคอบเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ เพราะทักษะด้านนโยบายจะนำไปสู่การกำหนดแผนงานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้เป็นรูปธรรม ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้ครูและบุคลากร ต้องเข้าใจในทิศทางที่ต้องการเพื่อให้ทุกคนนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (2012) ที่กล่าวว่าทักษะด้านนโยบายเป็นทักษะที่ผู้บริหารใช้กำหนดหลักการ วิธีปฏิบัติ และแนวดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการสื่อสารนโยบายให้ถูกต้องครบถ้วนแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ (2560) ที่พบว่าทักษะด้านนโยบายเป็นหนึ่งในทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในระดับสูง ทั้งนี้ สอดคล้องกับบริบทของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานครที่มีนโยบายและยุทธศาสตร์การศึกษาที่ชัดเจน ได้แก่ การยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนาผู้เรียนตามอัตลักษณ์แห่งมหานคร และการพัฒนาทุนมนุษย์สู่องค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทักษะในการแปลงนโยบายลงสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครส่วน

ใหญ่จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ที่มีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาเด็กที่มีความแตกต่างกัน ในลักษณะของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ครูผู้สอนต้องเข้าใจความแตกต่างของผู้เรียน สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานที่สำนักงานการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครกำหนด รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถที่จะเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้หาก สถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครทุกที่สามารถดำเนินการในเรื่องนี้ได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองและส่งผลให้ผู้เรียนมีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ (2560) ที่พบว่าองค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการมีส่วนร่วมของบุคลากร และสอดคล้องกับ สุริยะ ทวีบุญญาวัต (2559) ที่พบว่าการบริหารแบบมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Blanchard (2010) ที่กล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูงให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการทั้งการทำความเข้าใจความต้องการและการวัดผลลัพธ์ที่ตอบสนองอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับแนวคิดของ Popovich (1998) ที่ระบุว่าการมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Client-Centered) เป็นลักษณะพื้นฐานขององค์กรสมรรถนะสูงในภาครัฐ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้ง 6 ด้านในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนมองเห็นภาพร่วมกัน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ ระบบโครงสร้างและกระบวนการที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ และการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากสอดคล้องกัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ De Waal (2008) ที่ระบุปัจจัยสำคัญ 5 ประการขององค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ คุณภาพของการบริหารจัดการ (Management Quality) ความเปิดกว้างและมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation) การมุ่งเน้นระยะยาว (Long-Term Orientation) การปรับปรุงและการสร้างสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement and Renewal) และคุณภาพของบุคลากร (Employee Quality) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องและครอบคลุมปัจจัยดังกล่าว โดยเฉพาะด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม และด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ซึ่งสะท้อนถึงความเปิดกว้างและการมุ่งเน้นการปฏิบัติตามแนวคิดของ De Waal ในขณะที่ด้านระบบโครงสร้างและกระบวนการที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ สะท้อนถึงคุณภาพของการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ผลการวิจัยที่พบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมากสอดคล้องกัน จึงเป็นเครื่องยืนยันว่าสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานครมีพื้นฐานเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างเป็นระบบ

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่าทักษะด้านนโยบายมีอำนาจการทำนายสูงสุด รองลงมาคือทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านความคิดรวบยอด ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า

ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายของสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีบทบาทในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (2012) ที่กล่าวว่าผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารทั้ง 5 ด้านเพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal (2008) ที่กล่าวว่าคุณภาพการจัดการที่สูง (High Management Quality) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ครอบคลุมทั้งคุณลักษณะผู้บริหารและกระบวนการบริหารไปพร้อมกัน

ข้อค้นพบในเชิงทฤษฎีประการหนึ่งของการวิจัยนี้ คือ แม้ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านการวินิจฉัยจะมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ($r = .734$ และ $r = .752$ ตามลำดับ) แต่กลับไม่ปรากฏเป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับตัวแปรอื่นในสมการถดถอยพหุคูณ ปรากฏการณ์ดังกล่าวอธิบายได้ด้วยลักษณะของตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์กันเองในระดับสูง (Multicollinearity) กล่าวคือ เมื่อทักษะการบริหารทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูง ความแปรปรวนร่วมในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจึงถูกอธิบายไปด้วยทักษะด้านนโยบายเป็นส่วนใหญ่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Katz (1974) ที่อธิบายว่าทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญมากในระดับการบริหารขั้นต้นหรือระดับปฏิบัติการ แต่ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบจะลดลงเมื่อผู้บริหารอยู่ในระดับบริหารที่สูงขึ้น ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านความคิดรวบยอดและทักษะด้านนโยบายมากกว่า เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้อยู่ในระดับบริหารสูงสุดของสถานศึกษา ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Katz ที่ทักษะด้านนโยบายและทักษะเชิงมนิทัศน์มีบทบาทโดดเด่นกว่าทักษะด้านเทคนิคในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ทักษะด้านนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมากที่สุด ($Beta = .411$) สามารถอธิบายได้ว่าบริบทของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรที่ต้องดำเนินงานภายใต้นโยบายการศึกษาทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่นพร้อมกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะด้านนโยบายที่เข้มแข็ง เพื่อสามารถบูรณาการนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูงที่เน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์และการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ (วิณุลาศ เจริญชัย และคณะ, 2565) รวมถึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของเพ็ญศิริ ฤทธิกรณ์ (2560) ที่พบว่าทักษะการบริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่าครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่สามารถสร้างความชัดเจนในทิศทางการทำงาน กำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายในระดับสูง และสร้างพลังร่วมในองค์กรให้ทุกฝ่ายมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของทักษะด้านนโยบายที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนา

สำหรับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นตัวพยากรณ์อันดับสอง ($Beta = .228$) สามารถอธิบายได้ว่าการขับเคลื่อนนโยบายและการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือและการยอมรับจากครูและบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ Likert (1967) ที่ระบุว่าผู้บริหารที่สามารถสร้างความสัมพันธ์

อันดีและความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่สูงขึ้น ส่วนทักษะด้านความคิดรวบยอดซึ่งเป็นตัวพยากรณ์อันดับสาม ($Beta = .131$) สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายส่วนกลาง บริบทของสถานศึกษา และส่วนต่างๆ ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งผลการวิจัยที่ค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครไม่อาจอาศัยทักษะด้านนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษาเพียงด้านเดียว แต่ต้องอาศัยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านความคิดรวบยอดควบคู่กันไปด้วย

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 3 ทักษะ เรียงลำดับตามอำนาจการทำนายจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะด้านนโยบาย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านความคิดรวบยอด ตามลำดับนั้น สะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร ทักษะการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายของสถานศึกษา ควบคู่กับทักษะการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล และทักษะการมีวิสัยทัศน์เชิงความคิดรวบยอด เป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านการวินิจฉัยยังคงเป็นทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการบริหารงานประจำวัน แม้จะไม่ปรากฏอำนาจพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญในสมการถดถอยก็ตาม

3. ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1.1 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร จากผลการวิจัยพบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทักษะด้านอื่นๆ ในขณะที่ทักษะด้านนโยบาย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นทักษะที่มีอำนาจพยากรณ์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นว่าทักษะความคิดรวบยอดเป็นทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และสามารถในการผสมผสานเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความสามารถเหล่านี้เป็นทักษะความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะมองภาพรวมของสถานศึกษาและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ด้วยการบริหารจัดการงานภายในสถานศึกษามีความซับซ้อน โดยเฉพาะการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีบริบทที่ความแตกต่างกันอย่างมากในแต่ละเขตพื้นที่สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครและสถานศึกษาควรกำหนดให้การพัฒนาทักษะทั้งสามด้านนี้เป็นแกนหลักของแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจดำเนินการผ่านรูปแบบที่หลากหลาย ได้แก่ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้กรณีศึกษา (Case-Based Learning) เพื่อฝึกการมองภาพรวมและการเชื่อมโยงปัญหาเชิงระบบ การจัดระบบพี่เลี้ยง โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการประเมิน

องค์กรสมรรถนะสูงในระดับดีทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้บริหารรุ่นใหม่ การส่งเสริมให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาในเขตพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อเห็นความแตกต่างของบริบทและฝึกทักษะการวิเคราะห์เชิงนโยบาย และการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ ที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะด้านการบริหารทั้ง 5 ด้านอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านการวินิจฉัยซึ่งยังคงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ควรได้รับการพัฒนาควบคู่กันไปในลักษณะของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในงานประจำ เพื่อให้ผู้บริหารมีพื้นฐานการบริหารงานประจำที่มั่นคงรองรับการขับเคลื่อนนโยบายในระดับที่สูงขึ้น

1.2 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในส่วนของการฉายละเอียดพบว่าด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่น ซึ่งองค์ประกอบนี้มีความเกี่ยวข้องกับ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์และต้องสื่อสารเพื่อถ่ายทอดให้ทุกคนในสถานศึกษาเข้าใจ รับรู้ เพื่อให้สามารถเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาได้ชัดเจน ด้วยวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นเสมือนเป้าหมาย ที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงเป็นเป้าหมายที่จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติทุกคนมีพลัง พร้อมอุทิศตัวและมองเห็นบทบาทของตนเองที่ช่วยสนับสนุนงานของสถานศึกษา ซึ่งเป็นส่วนที่จะช่วยให้ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีประสิทธิภาพขึ้นในด้านการมีวิสัยทัศน์นี้ ส่วนหนึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดขึ้น มีวิธีการในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกันนี้ไปให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษารับทราบ เกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึง เพื่อที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนจะได้ร่วมกันดำเนินงานที่จะนำไปสู่การบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมอย่างเป็นระบบ โดยอาจดำเนินการผ่านกิจกรรม ได้แก่ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ที่เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็น การจัดทำช่องทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เข้าถึงง่ายและต่อเนื่อง เช่น การประชุมประจำเดือน บอร์ดประชาสัมพันธ์ หรือสื่อดิจิทัลภายในสถานศึกษา การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงสู่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานของตนกับเป้าหมายรวมของสถานศึกษา และการพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา

1.3 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการบริหารงาน และทักษะด้านนโยบาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยทักษะการบริหารทั้ง 5 ด้านสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 84.1 ($R^2 = 0.841$, $F = 388.279$, $p < .01$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสามารถในการอธิบายได้ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาทักษะที่ส่งผลสูงที่สุด พบว่า ทักษะด้านนโยบาย มีความสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการสูงที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารที่สามารถแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และสร้างพลังร่วมภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างแท้จริง ในระดับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร

ควรตระหนักถึงความสำคัญและพัฒนาทักษะการบริหารอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับทักษะด้านนโยบายเป็นลำดับแรก เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับคุณภาพการให้บริการและการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ในระดับหน่วยงานต้นสังกัด ควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ รวมถึงพัฒนาเครื่องมือประเมินทักษะการบริหารที่มีมาตรฐาน เพื่อนำผลการประเมินไปจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อขยายความเข้าใจสู่การพัฒนาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการยกระดับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาโดยเปรียบเทียบระหว่างระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้เห็นความแตกต่างของบริบทการบริหารตามระดับการจัดการศึกษา



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567–2568*. กระทรวงศึกษาธิการ.
<https://ops.moe.go.th/policy-and-focus-moe-fiscal-year-2024/>
- กรุงเทพมหานคร. (2566). *แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2566–2570)*. กรุงเทพมหานคร.
- จริญญา เกษมศรี. (2560). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาศูนย์ชายแดน อำเภองาว จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- ชลธิชา บุณนที. (2564, 25 มีนาคม). การศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21. ใน *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22* (หน้า 901–984).
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติคุรุศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน: ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21* (หน้า 301–313).
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2550). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 10). ไทยเนรมิตกิจอินเตอร์โพรเกรสซิฟ.
- ณัฐพงษ์ ปริขานนทกุล. (2563). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี].
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2559). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. บริษัท แชนโพรฟรินติ้ง จำกัด.
- ธันว วามิตตพันธ์. (2564). *องค์ประกอบของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมรรถนะสูง* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- ธนภัทร เทพสถิตย์. (2565). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. สำนักหอสมุดปทุม มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิจจารีย์ วงษ์กาฬสินธุ์. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10* [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช].
- นุลาศ เจริญชัย. (2562). *ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง. ใน การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรสมัยใหม่* (หน้า 27–29). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). สุวีริยาสาส์น.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญส่ง ขาวดี. (2562). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนสมรรถนะสูง* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา].
- ปกิต มูลเพ็ญ และ อติพร เกิดเรือง. (2564). ประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกองบังคับการสายตรวจและปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 6(2), 49–62.
- ประภาพรณ รักเลี้ยง. (2556). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ปัทมพร พงษ์เพชร. (2561). *ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์].
- ปัสรินญา ผ่องแก้ว. (2563). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].
- ผ่องพรรณ พลราช. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี].
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เพ็ญศิริ ฤทธิกรณ. (2560). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. คลังปัญญามหาวิทยาลัยศิลปากร (SURE).
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 27(1–2), [ไม่ปรากฏเลขหน้า]
- เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ. (2558). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์].
- วรรณดี สุขประเสริฐ. (2564). *บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมสมรรถนะของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่].
- วาสนา เนียมสี. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกระทรวงพลังงาน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล].
- วินุลาศ เจริญชัย, นพกุล คุณาเชวง, บุสรา นิยมเวส, & สัณญา เคนาภูมิ. (2565). การสังเคราะห์องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง. *Journal of Modern Learning Development*, 7(2), 438–454. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/view/251939>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิริรัตน์ มณีเรือง. (2565). ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์].
- สมบัติ เดชบำรุง. (2563). ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อคุณภาพงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- สรเพชร โทวีชา. (2562). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์].
- สรารุณ แซ่ม้อย. (2563). การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนภัทรญาณวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 11(2), 50-52.
- สุกฤตยา ปงกันทา. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร].
- สุนิสา แพทย์พิพัฒน์. (2564). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี].
- สุธีรา สู้ภัยพาล. (2558). บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลตามการรับรู้ของครูใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี].
- สุริยะ ทวีบุญญาวัตร. (2559). รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- สุริยา ทองยัง. (2558). ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- สำนักการศึกษา. (2566). คู่มือปฏิบัติ. สำนักยุทธศาสตร์ทางการศึกษา.
- สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556–2561). วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด.
- อนุจิรา ปันโย. (2565). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏ ลำปาง].
- อรุณกมล ศุขเอนก. (2561). กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรการ สมรรถนะสูง [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อรพรรณ ชันแก้ว. (2565). ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลาง [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. คลังปัญญา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี.
- อัจฉรา คำพล. (2560). ความสัมพันธ์ของทักษะการบริหารกับกระบวนการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์].
- อัญชลี ณ นครพนม. (2564). ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม].
- อาริษา วัฒนศรีใหญ่. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับการ บริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดชุมพร [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี].
- เอกพล กาญจนสำเร็จ. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความสำเร็จในการ บริหารกิจการลูกเสือตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชุมพร เขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี].
- Afshari, M., Honari, H., Qafouri, F., & Jabari, N. (2012). Prioritizing managerial skills based on Katz's theory in physical education offices of universities in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 20(3), 388–394.
- Bartlett, H. M., & Johnson, L. C. (2008). *Social welfare: A response to human need*. Pearson.
- Barnard, C. I. (2009). *Management*. <http://www.kunkroo.com>
- Blanchard, K. H. (Ed.). (2010). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations* (Updated ed.). FT Press.
- Buytendijk, F. (2006). The five keys to building a high-performance organization. *Business Performance Management Magazine*, 4(1), 24.
- Buytendijk, F. (2006). *Performance leadership: The primary factor in creating high performance*. Oracle Corporation.
- Caldwell, R. G. (2000). *Criminology*. Ronald Press.
- Coats, T. (1986, October). Education community. *College*, 57(4), 151–152.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. Jossey-Bass.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- de Waal, A. A. (2008). The foundations of nirvana: The characteristics of a high performance organization. *Hyperion White Paper*, 12–13.
- de Waal, A. (2012). What makes a high performance organization: Five validated factors of competitive advantage that apply worldwide. Global Professional Publishing.
- Drake, T. L., & Roe, W. H. (1986). *The principalship*. Macmillan.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. Butterworth-Heinemann.
- DuBrin, A. J. (2012). *Essentials of management* (9th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1988). *Organizations: Behavior, structure, processes* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Gorton, R. D. (1983). *School administration and supervision*. W. M. C. Brown.
- Greene, J. C. (1992). *A study of principals' perception of their involvement in decision making processes: Its effect on their job performance [Doctoral dissertation]*. *Dissertation Abstracts International*, 16, 16–18.
- Griffin, R. W. (1984). *Management*. Houghton Mifflin.
- Hamzah, M., Izham, M., & Shamsudin, S. (2017). Talent management and teacher leadership talent development in high performing school in Malaysia. *International Journal of Educational Best Practices*, 1(1), 19–35. <https://doi.org/10.31258/ijebp.v1n1.p19-35>
- Haiman, T., Scott, W., & Connor, G. (1971). *Management*. Houghton Mifflin.
- Harris, B. M. (1985). *Supervisory behavior in education*. Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Holbeche, L. (2005). *The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. Butterworth-Heinemann.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Johnson, A. (2008). *A short guide to action research*. Pearson.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lawler, E. E. (1998). *Strategies for high performance organizations: The CEO report: Employee involvement, TQM, and reengineering programs in Fortune 1000 corporations*. Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., III, & Kerr, J. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 19(4), 96–102.
- Linder, J. C., & Brooks, J. D. (2004). Transforming the public sector. *Outlook Journal*, 2004(3), 26–35.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21–30.
- Newman, W. H. (1963). *Administrative action: The techniques of organization and management* (2nd ed.). Prentice-Hall.
- Popovich, M. G. (Ed.). (1998). *Creating high-performance government organizations*. Jossey-Bass.
- Paisey, A. (1981). *Organization and management in schools*. Longman.
- Roffey Park Institute. (2007). *The management agenda 2007*. Roffey Park Institute.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1983). *Supervision: Human perspective* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Sidi, R. R. (2018). *Characteristics of school culture in high performing public secondary schools in Mombasa County, Kenya* [Master's thesis, Pwani University]. Pwani University Institutional Repository.
- Zarei, M., Honari, H., Shahlaee, F., & Koozehchian, N. (2012). Administrative skills based on Katz's theory for physical education directors of Iranian universities. *Advances in Environmental Biology*, 6(3), 1188–1193.

ภาคผนวก



The logo of Siam University is a circular seal. The outer ring contains the text 'มหาวิทยาลัยสยาม' (Mahavithayalai Siam) in Thai and 'SIAM UNIVERSITY' in English. The inner part of the seal features a stylized emblem with a crown and other traditional motifs.

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
และหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | | |
|-----------------|-------------|---|
| 1. ดร.จักรกฤษณ์ | สิริริน | ผู้อำนวยการสายงานการศึกษา
ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาสถานประกอบการ |
| 2. ดร.สุกัญญา | สุदारรัตน์ | อาจารย์ คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง |
| 3. ดร.สิทธิชัย | สุนทรเอกจิต | รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม |



หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย



ที่ สน ๐๒๑๐๐๔/ว ๑๓๔

บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสยาม
๓๘ ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ ๑๐๑๖๐

๒๖ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จักรกฤษณ์ สิริริน ผู้อำนวยการสายงานการศึกษา ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาสถานประกอบการ

ด้วย นางสาวพรพิมล มุขพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและ
นวัตกรรมการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ดร.นลินี สุดเสวต
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
วิจัยทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร
เพื่อพิจารณาความเหมาะสม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่อเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และขอขอบคุณ
เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ชนิตา รัชพลเมือง
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

โทร. ๐-๒๔๕๓-๐๐๖๘ ต่อ ๕๓๒๕ โทรสาร ๐-๒๔๖๘-๖๘๔๒

E-Mail: phd_ed2@siam.edu

หมายเหตุ : ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมติดต่อนักศึกษา นางสาวพรพิมล มุขพันธ์ โทร. ๐๘๘ - ๒๒๔ - ๕๔๖๕

The background of the page features a large, faint watermark of the Siam University seal. The seal is circular with a double border. The outer border contains the text 'SIAM UNIVERSITY' in English at the bottom and Thai script at the top. The inner circle contains a stylized emblem with a central figure and radiating lines.

ภาคผนวก ข
รายนามโรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์
และหนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

รายนามโรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล
เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

- | | |
|----------------------------|---------------------------------------|
| 1. โรงเรียนวัดชัยนิมพลี | สำนักงานเขตภาษีเจริญ
กรุงเทพมหานคร |
| 2. โรงเรียนวัดมะพร้าวเตี้ย | สำนักงานเขตภาษีเจริญ
กรุงเทพมหานคร |
| 3. โรงเรียนวัดตะล่อม | สำนักงานเขตภาษีเจริญ
กรุงเทพมหานคร |



หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

ที่ มส ๐๒๑๐.๐๔/๑๓๗



บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสยาม
๓๘ ถนนเพชรเกษม
เขตภาษีเจริญ
กรุงเทพฯ ๑๐๑๖๐

๘ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตทดลองเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชัยฉิมพลี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๓๐ ฉบับ

ด้วย นางสาวพรพิมล มุขพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและ
นวัตกรรมการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะการบริหารของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.นลินี
สุดเสวต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นั้น

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม ขออนุญาตให้นักศึกษาทดลองเก็บข้อมูลกับ
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความ
เป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยขอเก็บข้อมูลจาก ๑. ครูผู้สอน จำนวน

๑๐ คน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรของท่าน จะใช้เพื่อการพัฒนาเครื่องมือวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาทดลองเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย และ
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ชนิดา รักษ์พลเมือง

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

โทร. ๐-๒๘๖๗-๘๐๐๐ ต่อ ๕๓๒๔ โทรสาร ๐-๒๖๘๖-๖๘๕๒

E-mail : phd_ed2@slam.edu

หมายเหตุ : ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ติดต่อนักศึกษา นางสาวพรพิมล มุขพันธ์ โทร. ๐๘๘ - ๒๒๔ - ๕๙๖๕

ภาคผนวก ค

**รายนามโรงเรียนขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**



รายนามโรงเรียนขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (โรงเรียนขนาดเล็ก)

โรงเรียน	สำนักงานเขต	โรงเรียน	สำนักงานเขต
1.วัดตรีทศเทพ	พระนคร	31.วัดทอง (อุดมศิลป์วิทยาการ)	ตลิ่งชัน
2.วัดราชนั้ดดา	พระนคร	32.วัดมะกอก (วิสุทธิวิทยาการ)	ตลิ่งชัน
3.วัดมหาธาตุ	พระนคร	33.วัดประสาธ	ตลิ่งชัน
4.วัดอินทรวีหาร	พระนคร	34.วัดเกาะ	ตลิ่งชัน
5.วัดใหม่อมตรส	พระนคร	35.วัดพิบูล	ตลิ่งชัน
6.วัดพระพิเรนทร์	ป้อมปราบศัตรูพ่าย	36.วัดกระโจมทอง	ตลิ่งชัน
7.วัดติสานุการาม	ป้อมปราบศัตรูพ่าย	37.วัดช่างเหล็ก	ตลิ่งชัน
8.วัดปทุมคงคา	สัมพันธวงศ์	38.วัดอาวุธวิกสิตาราม	บางพลัด
9.วัดสวัสด์วารีสีมาราม	ดุสิต	39.วัดพระยาศิริไวยสวรรค์	บางพลัด
10.วัดราชผาติการาม	ดุสิต	40.วัดเทพากร (เลี่ยมมาตุทิศ)	บางพลัด
11.วัดเทวสุทร	จตุจักร	41.วัดฉัตรแก้วจงกลณี	บางพลัด
12.วัดประศาสน์สัคคธรรม	หลักสี่	42.วัดคฤหบดี (จันทรสถิตย์)	บางพลัด
13.วัดม่วงแค	บางรัก	43.วัดทองธรรมชาติ	บางกอกใหญ่
14.วัดมหาพฤตาราม	บางรัก	44.วัดทองนพคุณ	บางกอกใหญ่
15.วัดแก้วแจ่มฟ้า	บางรัก	45.วัดใหม่พิเรนทร์	บางกอกน้อย
16.วัดบางโคล่นอก	บางคอแหลม	46.วัดดีดวด	บางกอกน้อย
17.วัดทองใน	สวนหลวง	47.วัดนาคกลาง	บางกอกน้อย
18.วัดชุมทอง	หนองจอก	48.วัดบางขุนนนท์	บางกอกน้อย
19.ตำบลชุมทอง (ประชาอุทิศ)	หนองจอก	49.วัดเจ้าอาม	บางกอกน้อย
20.ชุมทอง (เพชรทองคำอุปถัมภ์)	หนองจอก	50.วัดโพธิ์เรียง	บางกอกน้อย
21.ลำบุหรีพวง	หนองจอก	51.วัดศรีสุทธาราม	บางกอกน้อย
22.นิสรราษฎร์อุปถัมภ์	หนองจอก	52.วัดบางเสาธง	บางกอกน้อย
23.วัดใหม่เจริญราษฎร์	คลองสามวา	53.วัดพระยาทำ	บางกอกน้อย
24.วัดสีชมพู	คลองสามวา	54.วัดดงมูลเหล็ก	บางกอกน้อย
25.สุเหร่าคลองสิบ	คลองสามวา	55.วัดอัมพวา	บางกอกน้อย
26.สุเหร่าสนามกลางลำ	คลองสามวา	56.วัดประยุรวงศาवास	ธนบุรี
27.ผลรุ่งเรือง	คลองสามวา	57.วัดขุนจันทร์	ธนบุรี
28.คลองสอง	คลองสามวา	58.วัดบุคคโล	ธนบุรี
29.วัดปฐมบพิตราราม	ตลิ่งชัน	59.วัดกัลยาณมิตร	ธนบุรี
30.วัดไก่อเตี้ย (สวัสด์ประชากุล)	ตลิ่งชัน	60.วัดราชคฤห์	ธนบุรี

รายนามโรงเรียนขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (โรงเรียนขนาดเล็ก)

โรงเรียน	สำนักงานเขต	โรงเรียน	สำนักงานเขต
61.วัดใหม่ยายนุ้ย	ธนบุรี	84.วัดหัวลำโพง	บางรัก
62.วัดราชวรินทร์	ธนบุรี	85.วัดสวนพลู	บางรัก
63.วัดบางสะแกนอก	ธนบุรี	86.วัดบรมนิวาส	ปทุมวัน
64.วัดใหญ่ศรีสุพรรณ	ธนบุรี	87.วัดชัยมงคล	ปทุมวัน
65.วัดบางน้ำชน	ธนบุรี	88.วัดสระบัว	ปทุมวัน
66.สุเหร่าศาลาลอย	ประเวศ	89.สวนลุมพินี	ปทุมวัน
67.สุเหร่าบ้านม้า	ประเวศ	90.วัดดวงแข	ปทุมวัน
68.วัดศาลารีน	จอมทอง	91.ปลูกจิต	ปทุมวัน
69.วัดโพธิ์แก้ว (กระเวศราษฎร์วิทยา)	จอมทอง	92.วัดปรีวาส	ยานนาวา
70.วัดโตนด	ภาษีเจริญ	93.วัดคลองใหม่	ยานนาวา
71.วัดประดู่บางจาก (พ่วงอุทิศ)	ภาษีเจริญ	94.วัดคลองภูมิ	ยานนาวา
72.โรงเรียนแก้วข้าทักอุปัชฌ์	บางขุนเทียน	95.บางจาก (นาคเผื่อนอุปัชฌ์)	พระโขนง
73.วัดบัวผัน	บางขุนเทียน	96.พูนสิน (เพชรสุขอุปัชฌ์)	พระโขนง
74.วัดประเสริฐสุทธาวาส	ราษฎร์บูรณะ	97.วัดลาดบัวขาว	บางคอแหลม
75.บางไผ่ (บ้านนายพันแก้วขาว)	บางแค	98.วัดไทร	บางคอแหลม
76.รางราชพฤกษ์ (นุมนิอุปัชฌ์)	ทุ่งครุ	99.วัดจันทน์นอก	บางคอแหลม
77.วัดใหม่ช่องลม	ห้วยขวาง	100.วัดจันทน์ใน	บางคอแหลม
78.วัดมกุฏกษัตริยาราม	พระนคร	101.วัดสะพาน	คลองเตย
79.วัดสุทัศน์	พระนคร	102.วัดคลองเตย	คลองเตย
80.วัดพระเชตุพน	พระนคร	103.วัดจักรวรรดิ	สัมพันธวงศ์
81.ราชบพิธ	พระนคร	104.วัดสัมพันธวงศ์	สัมพันธวงศ์
82.วัดราชบูรณะ	พระนคร	105.วัดเทวราชกุญชร	ดุสิต
83.วัดมหรณพาราม ในพระราชูปถัมภ์ฯ	พระนคร	106.วัดสัมนัสบริหาร	ดุสิต

รายนามโรงเรียนขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (โรงเรียนขนาดกลาง)

โรงเรียน	สำนักงานเขต	โรงเรียน	สำนักงานเขต
107.วัดพระธาระปือธรรม	ดุสิต	132.ลอยสายอนุสรณ์	ลาดพร้าว
108.วัดเบญจมบพิตร	ดุสิต	133.คลองทรงกระเทียม	ลาดพร้าว
109.วัดธรรมมาภิรตาราม	ดุสิต	134.วัดประดู่ธรรมาธิปัตย์	บางซื่อ
110.กิ่งเพชร	ราชเทวี	135.วัดบางโพโสมาวาส	บางซื่อ
111.วัดทัศนารุณสุทธิการาม	ราชเทวี	136.วัดสร้อยทอง	บางซื่อ
112.วัดดิสงสาราม	ราชเทวี	137.ออเงิน (อ่อน-เหม อนุสรณ์)	สายไหม
113.วัดดอกไม้	ยานนาวา	138.ประชาชนกุล	สายไหม
114.วัดช่องลม	ยานนาวา	139.สุเหร่าคลองจั่น	บางกะปิ
115.วัดดอน	สาทร	140.วัดศรีบุญเรือง	บางกะปิ
116.วัดยานนาวา	สาทร	141.ลำสาลี (ราษฎร์บำรุง)	บางกะปิ
117.วัดใต้ (ราษฎร์นิรมิต)	สวนหลวง	142.วัดทองสัมฤทธิ์	มีนบุรี
118.สุเหร่าใหม่	สวนหลวง	143.วัดป่าบำเพ็ญเหนือ	มีนบุรี
119.คลองกัลันตัน (มีสุวรรณอนุกุล)	สวนหลวง	144.วัดแสนสุข	มีนบุรี
120.วิจิตรวิทยา	ทวีวัฒนา	145.อยู่เป็นสุขอนุสรณ์	ประเวศ
121.สุเหร่าสามอิน	ทวีวัฒนา	146.วัดสังฆราชา	ลาดกระบัง
122.สวัสดีวิทยา	ทวีวัฒนา	147.วัดบำรุงริน	ลาดกระบัง
123.วัดภาษี	ทวีวัฒนา	148.วัดสุทธาโกชน	ลาดกระบัง
124.วัดบางนาใน (รื่น สยามานนท์)	บางนา	149.วัดไทร	บางคอแหลม
125.อำนวยการกสิริอนุสรณ์	บางนา	150.กิ่งเพชร	ราชเทวี
126.ประชาภิบาล	บางเขน	151.วัดทัศนารุณสุทธิการาม	ราชเทวี
127.วัดไตรรัตนาราม	บางเขน	152.วัดโพธิ์ (ราษฎร์ผดุงผล)	ตลิ่งชัน
128.พหลโยธิน (พวงเจริญอุปถัมภ์)	ดอนเมือง	153.ฉิมพลี	ตลิ่งชัน
129.เปรมประชา	ดอนเมือง	154.วัดสุทธาราม	คลองสาน
130.วัดเสมียนนารี	จตุจักร	155.สามแยกคลองหล่อแหล	สะพานสูง
131.บ้านลาดพร้าว	จตุจักร	156.วัดนวลจันทร์	บึงกุ่ม

รายนามโรงเรียนขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (โรงเรียนขนาดใหญ่)

โรงเรียน	สำนักงานเขต	โรงเรียน	สำนักงานเขต
157.วัดไผ่ตัน	พญาไท	182.เสนานิคม	จตุจักร
158.ประชากรราษฎร์บำเพ็ญ	ห้วยขวาง	183.ประชานิเวศน์	จตุจักร
159.พระราม ๙ กาญจนาภิเษก	ห้วยขวาง	184.มัธยมประชานิเวศน์	จตุจักร
160.วิชากร	ดินแดง	185.วัดลาดพร้าว	ลาดพร้าว
161.สามเสนนอก (ประชากรราษฎร์อนุกุล)	ดินแดง	186.เทพวิทยา	ลาดพร้าว
162.วิชูทิศ	ดินแดง	187.วัดลาดปลาเค้า	ลาดพร้าว
163.วัดปทุมวนาราม	ปทุมวัน	188.เพชรถนนอม	ลาดพร้าว
164.วัดช่องนนทรี	ยานนาวา	189.เคหะทุ่งสองห้องวิทยา 1	หลักสี่
165.วัดราษฎร์ศรัทธาธรรม	พระโขนง	190.การเคหะท่าทราย	หลักสี่
166.วัดไผ่เงินโชตนาราม	บางคอแหลม	191.วัดเกาะสุวรรณาราม	สายไหม
167.วัดราชสิงขร	บางคอแหลม	192.วัดหนองใหญ่	สายไหม
168.นาคนาวาอุปถัมภ์	สวนหลวง	193.ตราษฎ์นิยมธรรม (พิบูลสงคราม)	สายไหม
169.วัดปากบ่อ	สวนหลวง	194.สุเหร่าทรายกองดิน	มีนบุรี
170.มัธยมนาควัชรอุปถัมภ์	สวนหลวง	195.สายไหม	สายไหม
171.วัดธาตุทอง (เรือนเขียวสะอาด)	ทวีวัฒนา	196.ฤทธิยวรรณาลัย	สายไหม
172.ผ่องพลอยอนุสรณ์	บางนา	197.ตั้งพิรุฬห์ธรรม	ทวีวัฒนา
173.รุ่งเรืองอุปถัมภ์	บางนา	198.วัดหนองแขม (สหราษฎร์บูรณะ)	หนองแขม
174.เพ็ญพินอนุสรณ์	บางนา	199.วัดอุดมรังสี	หนองแขม
175.ศรีเอี่ยมอนุสรณ์	บางนา	200.วัดสะแกงาม	บางขุนเทียน
176.บ้านคลองบัว	บางเขน	201.บางขุนเทียนศึกษา	บางขุนเทียน
177.ไทยนิยมสงเคราะห์	บางเขน	202.วัดบางปะกอก	ราษฎร์บูรณะ
178.วัดเทพลีลา	บางกะปิ	203.นาหลวง	ทุ่งครุ
179.วัดดอนเมือง (ทหารอากาศอุทิศ)	ดอนเมือง	204.วัดทุ่งครุ (พึงสายอนุสรณ์)	ทุ่งครุ
180.บำรุงรวิวรรณวิทยา	ดอนเมือง	205.พระยามนธราธิราชศรีพิจิตร	บางบอน
181.วัดเวฬุวันนาราม (สินทรัพย์-เพ็ญสุวรรณอนุสรณ์)	ดอนเมือง		

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ มส ๐๒๑๐.๐๔/ ๖ ๓๔๑

บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสยาม
๓๘ ถนนเพชรเกษม
เขตภาษีเจริญ
กรุงเทพฯ ๑๐๑๖๐

๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๒ ฉบับ

ด้วย นางสาวพรพิมล มุขพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการแนะและ
นวัตกรรมการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี ดร.นลินี
สุดเศวต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อ
การวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ประกอบด้วย ๑. ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑ คน ๒. ครูใน
โรงเรียน จำนวน ๑ คน โดยใช้แบบสอบถามทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร
สมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งข้อมูลที่ได้จะไม่มีการเปิดเผยชื่อของผู้นามให้ข้อมูล
ใดๆ ทั้งสิ้น ข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์และโปรดพิจารณาให้นักศึกษาดังกล่าว เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และ
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

โทร. ๐-๒๔๕๗-๐๐๖๘ ต่อ ๕๒๕ โทรสาร ๐-๒๔๖๘-๖๘๕๒

Email : phd_ed2@siam.edu

หมายเหตุ : ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ติดต่อนักศึกษา นางสาวพรพิมล มุขพันธ์ โทร. ๐๘๘ - ๒๒๔ - ๕๙๖๕

The background of the page features a large, faint, circular seal of Siam University. The seal contains the university's name in Thai script 'มหาวิทยาลัยสยาม' and English 'SIAM UNIVERSITY' around a central emblem.

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามทักษะการบริหารของผู้บริหาร
ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
3. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ บุคลากรในสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่
 - 1) ผู้บริหาร 2) ครู
4. โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ท่านเลือกตามความเป็นจริง และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ โดยแบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้
5. กรุณารวบรวมแบบสอบถามและส่งคืนผู้วิจัย

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและช่วยให้การดำเนินงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นางสาวพรพิมล มุขพันธ์

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาภาวะผู้นำและนวัตกรรมกรรมการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ (ตามสภาพที่เกิด)

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 21 – 30 ปี

☐ 31 – 40 ปี

☐ 41 – 50 ปี

☐ 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

☐ ครู

5. ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน

☐ 1 – 5 ปี

☐ 6 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี

☐ 16 – 20 ปี

☐ 21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องตามภารกิจของสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารแนะนำเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม					
3	ผู้บริหารใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4	ผู้บริหารบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ					
5	ผู้บริหารเรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ และแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้					
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้					
2	ผู้บริหารรู้จักการบริหารงานบุคคลและเข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์					
3	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี					
4	ผู้บริหารใช้การสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติ กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติได้					
5	ผู้บริหารบริหารจัดการวัฒนธรรมที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม					
6	ผู้บริหารบริหารความแตกต่างของผู้ปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้					
7	ผู้บริหารสนับสนุนให้สมาชิกในสถานศึกษาให้ความร่วมมือร่วมใจมีความพยายามเป็นหนึ่งเดียวกัน					

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารเข้าใจในความซับซ้อนภายในสถานศึกษา สามารถชี้แจงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและต้องหาวิธีแก้ไขที่ทำให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ร่วมกัน					
3	ผู้บริหารสามารถผสมผสานเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
4	ผู้บริหารมองเห็นจุดอ่อนภายในที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารเห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา					
ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills)						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ หรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งภายในสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสืบสวนปัญหาเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน					
3	ผู้บริหารมองเห็นปัญหาโดยการศึกษารายละเอียดหรือที่มาที่ไปเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ					
4	การตัดสินใจของผู้บริหารจะพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ					
ทักษะด้านนโยบาย (Political Skills)						
1	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดหลักการ วิธีปฏิบัติ แผนการดำเนินงานที่เป็นนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ					
2	ผู้บริหารสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ					
3	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามและควบคุมผู้ปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ					
4	ผู้บริหารรู้เท่าทันต่อนโยบายสังคม การเมือง ชุมชนและการเปลี่ยนแปลง					
5	ผู้บริหารเข้าใจทิศทางการพัฒนาของประเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา					

ตอนที่ 3 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (Shared information and open communication)						
1	สถานศึกษาสรรหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติทุกคน					
2	ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูล มีการแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารที่เปิดกว้าง เข้าถึงได้ง่าย					
3	ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะตัดสินใจทำในสิ่งที่เป็นไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายของสถานศึกษาได้ด้วยข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างพลังการสื่อสารที่เปิดกว้างให้ผู้ปฏิบัติรับรู้อย่างทั่วถึง					
5	ผู้ปฏิบัติสามารถรับรู้ถึงขอบเขตของความเสี่ยงหรืออันตราย					
6	สามารถคงไว้ซึ่งความกระฉับกระเฉง ยืดหยุ่น และง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง					
มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Compelling vision)						
1	มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดให้ทุกคนในสถานศึกษามองเห็นภาพเดียวกัน					
2	ให้การสนับสนุนและมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
3	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่นกระตือรือร้น ที่จะบรรลุวิสัยทัศน์					
4	ผู้ปฏิบัติทุกคนมีพลัง ตื่นเต้น พร้อมอุทิศตัวและมองเห็นบทบาทของตนเองที่ช่วยสนับสนุนงานของสถานศึกษา					
5	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารทำให้ทุกคนในสถานศึกษาเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันโดยพร้อมเพรียง					

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Ongoing learning)						
1	มุ่งเน้นที่การปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้					
2	สร้างทุนทางความรู้และส่งผ่านการเรียนรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาอยู่เสมอ					
3	เน้นกระบวนการในการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งสถานศึกษา					
4	ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา					
ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Relentless focus on customer results)						
1	สถานศึกษามุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ					
2	สถานศึกษาทำความเข้าใจต่อผู้เรียนที่แตกต่างกัน มีกระบวนการวัดผลลัพธ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่หลากหลายเหมาะสม					
3	สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการกับผู้เรียน					
4	ความพึงพอใจของผู้เรียนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและนำมาสู่การปรับปรุงการให้บริการที่ดี					
ระบบ โครงสร้างและกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Energizing systems and structures)						
1	สถานศึกษามีระบบ โครงสร้าง กระบวนการ การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในทิศทางเดียวกัน					
2	สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางของกลยุทธ์และเป้าหมายของสถานศึกษา					
3	สถานศึกษามีระบบ และโครงสร้างที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น					
4	ระบบการบริหารงานของสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็ว					

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (shared power and high involvement)						
1	มีการมอบหมายอำนาจและการตัดสินใจ					
2	มีการแบ่งปันและมอบหมายความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่					
3	อำนาจและการตัดสินใจไม่ใช่จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูง					
4	การร่วมมือร่วมใจและการทำงานเป็นทีมคือหัวใจสำคัญ					
5	ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงคุณค่าในตนเองและได้รับความเคารพจากการเสียสละในการทำงาน					
6	ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา					
7	การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น					
8	ผู้ปฏิบัติปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับเพื่อตอบสนองเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างเต็มความสามารถ					
9	ผู้ปฏิบัติมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายมาตรฐานการทำงานและขอบเขตของอำนาจ					
10	ผู้ปฏิบัติเต็มใจให้ความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของสถานศึกษา					

ขอขอบพระคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลเป็นอย่างดี



ภาคผนวก จ

ผลการพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ
เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)							
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องตามภารกิจของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารแนะนำเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ และแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)							
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารรู้จักการบริหารงานบุคคลและเข้าใจสภาพความแตกต่างของมนุษย์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารใช้การสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติ กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารบริหารจัดการวัฒนธรรมที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารบริหารความแตกต่างของผู้ปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสนับสนุนให้สมาชิกในสถานศึกษาให้ความร่วมมือร่วมใจมีความพยายามเป็นหนึ่งเดียวกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)							
13	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารเข้าใจในความซับซ้อนภายในสถานศึกษาสามารถชี้แจงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและต้องการวิธีแก้ไขที่ทำนายให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสามารถผสมผสานเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
16	ผู้บริหารมองเห็นจุดอ่อนภายในที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารเห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills)							
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ หรือแยกประเด็นแต่ละสิ่งภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสืบสวนปัญหาเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมองเห็นปัญหาโดยการศึกษารายละเอียดหรือที่มาที่ไปเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
21	การตัดสินใจของผู้บริหารจะพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ทักษะด้านนโยบาย (Political Skills)							
22	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดหลักการ วิธีปฏิบัติ แผนการดำเนินงานที่เป็นนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามและควบคุมผู้ปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารรู้เท่าทันต่อนโยบายสังคม การเมือง ชุมชน และการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารเข้าใจทิศทางการพัฒนาของประเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
สื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร (Shared information and open communication)							
27	สถานศึกษาสรรหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติทุกคน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
28	ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูล มีการแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารที่เปิดกว้าง เข้าถึงได้ง่าย	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
29	ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะตัดสินใจทำในสิ่งที่ไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายของสถานศึกษาได้ด้วย ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างพลังการสื่อสารที่เปิดกว้างให้ผู้ปฏิบัติรับรู้อย่างทั่วถึง	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
31	ผู้ปฏิบัติสามารถรับรู้ถึงขอบเขตของความเสี่ยงหรืออันตราย	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
32	สามารถคงไว้ซึ่งความกระฉับกระเฉง ยืดหยุ่น และง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	สรุปผล
		1	2	3			
มีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ (Compelling vision)							
33	มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดให้ทุกคนในสถานศึกษามองเห็นภาพเดียวกัน	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
34	ให้การสนับสนุนและมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
35	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น ที่จะบรรลุวิสัยทัศน์	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
36	ผู้ปฏิบัติทุกคนมีพลัง ตื่นเต้น พร้อมอุทิศตัวและมองเห็นบทบาทของตนเองที่ช่วยสนับสนุนงานของสถานศึกษา	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
37	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารทำให้ทุกคนในสถานศึกษาเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันโดยพร้อมเพรียง	0	+1	+1	1	0.67	ใช้ได้
เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Ongoing learning)							
38	มุ่งเน้นที่การปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
39	สร้างทุนทางความรู้และส่งผ่านการเรียนรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
40	เน้นกระบวนการในการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
41	ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Relentless focus on customer results)							
42	สถานศึกษามุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
43	สถานศึกษาทำความเข้าใจต่อผู้เรียนที่แตกต่างกัน มีกระบวนการวัดผลลัพธ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่หลากหลายเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
44	สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการกับผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
45	ความพึงพอใจของผู้เรียนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและนำมาสู่การปรับปรุงการให้บริการที่ดี	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ระบบ โครงสร้างและกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์ (Energizing systems and structures)							
46	สถานศึกษามีระบบ โครงสร้าง กระบวนการ การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
47	สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางของกลยุทธ์และเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
48	สถานศึกษามีระบบ และโครงสร้างที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
49	ระบบการบริหารงานของสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็ว	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (shared power and high involvement)							
50	มีการมอบหมายอำนาจและการตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
51	มีการแบ่งปันและมอบหมายความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
52	อำนาจและการตัดสินใจไม่ใช่จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
53	การร่วมมือร่วมใจและการทำงานเป็นทีมคือหัวใจสำคัญ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
54	ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงคุณค่าในตนเองและได้รับความเคารพจากการเสียสละในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
55	ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
56	การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
57	ผู้ปฏิบัติปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับเพื่อตอบสนองเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
58	ผู้ปฏิบัติมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายมาตรฐานการทำงานและขอบเขตของอำนาจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
59	ผู้ปฏิบัติเต็มใจให้ความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ฉ
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร

ด้าน	ข้อที่	Cronbach's Alpha
ทักษะการบริหาร		
ทักษะด้านเทคนิค	1-5	0.958
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	6-12	0.979
ทักษะด้านความคิดรวบยอด	13-17	0.973
ทักษะด้านการวินิจฉัย	18-21	0.970
ทักษะด้านนโยบาย	22-26	0.947
โดยรวม	1-26	0.991
ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง		
การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร	27-32	0.966
การมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ	33-37	0.966
การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	38-41	0.943
การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ	42-45	0.932
ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์	46-49	0.934
การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม	50-59	0.960
โดยรวม	27-59	0.990
โดยรวมทั้งฉบับ		0.994

ประวัติย่อผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ - สกุล	นางสาวพรพิมล มุขพันธ์
วัน/เดือน/ปีเกิด	13 สิงหาคม 2535
สถานที่เกิด	อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	58 ซอย เพชรเกษม 48 แขวงบางแวก เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู รับเงินเดือนอันดับ คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดชัยฉิมพลี แขวงบางแวก เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2561	ครุศาสตรบัณฑิต (สังคมศึกษา) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ตำบลโพธิ์ อำเภอมือเืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ
พ.ศ. 2553	มัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนกันทรลักษ์วิทยา ตำบลน้ำอ้อม อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ