

การศึกษาทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์  
A Study of Essential Administrative Skills of School Administrators under  
The Charity Foundation for the Blind in Thailand.

ปิ่นมณี เกิดเมืองเล็ก<sup>1</sup> และระติกรณ์ นิชมะจันทร์<sup>2</sup>

Pinmanee Koedmuanglek<sup>1</sup> and Ratikorn Niyamachan<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

<sup>1</sup> Graduate student in the Master of Education (Educational Administration) program, Phranakhon Rajabhat University

<sup>2</sup> Lecturer in the Master of Education (Educational Administration) program, Phranakhon Rajabhat University

E-mail: pinmaneekoedmuanglek@gmail.com <sup>1</sup>

Received: Feb. 23, 2026; Revised: Mar. 30, 2026; Accepted: Mar. 02, 2026

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบทักษะสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ จำนวน 118 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทักษะด้านเทคนิคตามลำดับ และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในสถานศึกษา ที่มีตำแหน่งและประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับทักษะที่สำคัญในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**คำสำคัญ:** ทักษะที่สำคัญในการบริหารงาน, ผู้บริหารสถานศึกษา, บุคลากรในสถานศึกษา

### Abstract

The purposes of this study were to examine the levels of essential administrative skills of school administrators under the Charity Foundation for the Blind in Thailand under the Royal Patronage according to the opinions of administrators, teachers, and personnel in schools, and to compare the essential administrative skills of school administrators under the Charity Foundation for

the Blind in Thailand under the Royal Patronage according to the opinions of administrators, teachers, and personnel in schools classified by position and work experience. The sample consisted of 118 administrators, teachers, and personnel in schools under the Charity Foundation for the Blind in Thailand under the Royal Patronage, selected by stratified random sampling. The research instrument was an opinion questionnaire with a reliability coefficient of .98. The statistics used for data analysis included percentage, mean, standard deviation, and one-way analysis of variance. The research findings were as follows: 1) The essential administrative skills of school administrators under the Charity Foundation for the Blind in Thailand under the Royal Patronage according to the opinions of administrators, teachers, and personnel in schools, both overall and in each aspect, were at a high level in all aspects. Ranked from highest to lowest were interpersonal skills, cognitive skills, conceptual skills, educational and instructional skills, communication skills, technology and innovation skills, and technical skills, respectively; and 2) administrators, teachers, and personnel in schools with different positions and work experience had no differences in their opinions toward the levels of essential administrative skills, except for technical skills and interpersonal skills, which showed statistically significant differences.

**Keywords:** essential administrative skills, school administrators, school personnel

## บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคนและสังคม ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่รวดเร็ว สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องสามารถกำหนดทิศทาง วางแผน พัฒนาบุคลากร และบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ศรีบุญญา น้อยพิมาย, 2562)

สถานศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักของการจัดการศึกษา มีหน้าที่สำคัญในการถ่ายทอดองค์ความรู้และพัฒนาศักยภาพผู้เรียน การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผน พัฒนาบุคลากร และบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสำเร็จของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับศักยภาพและพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทในการกำกับ สนับสนุน และพัฒนาการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความสามารถ ภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ศรีบุญญา น้อยพิมาย (2562) ที่เสนอว่าทักษะสำคัญของผู้บริหารประกอบด้วย ทักษะด้านความรู้ ความคิดรวบยอด เทคนิค มนุษยสัมพันธ์ และการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้ Drake and Roe (1986, อ้างถึงใน กนกวรรณ ใจกล้า และคณะ, 2564) กล่าวว่า หากผู้บริหารขาดทักษะที่จำเป็นดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาโดยตรง ดังนั้น การพัฒนาทักษะผู้บริหารจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับคุณภาพสถานศึกษา

สำหรับบริบทของการจัดการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการมองเห็นในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ การบริหารสถานศึกษามีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากสถานศึกษาทั่วไป ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้สามารถพึ่งพาตนเองและดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะความพิการของผู้เรียน ควบคู่กับทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรและภาวะผู้นำทางวิชาการ (มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2567)

จากบริบทการบริหารสถานศึกษาในสังกัดมูลนิธิการศึกษาเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย พบว่าการดำเนินงานมีลักษณะเฉพาะและเผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิการศึกษาเพื่อคนตาบอดในประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ จึงมีความสนใจศึกษาทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในบริบทการศึกษาพิเศษ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับระดับทักษะและความแตกต่างตามตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน ผลการวิจัยคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางหรือกิจกรรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหาร อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา
2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดมูลนิธิการศึกษาเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับ “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา” ไกรศร เจียมทอง (2561) อธิบายว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารที่ประกอบด้วยทั้งความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการบริหารจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถนำศาสตร์และศิลป์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ทั้งนี้ ทักษะดังกล่าวสามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้และการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำทรัพยากรและศักยภาพของตนไปใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กิตติภักดิ์ สีหาไชย, 2562; สัตตบุษย์ โพธิ์รุท, 2564) นอกจากนี้ ทักษะการบริหารยังครอบคลุมถึงความสามารถในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล การสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสาร และการเจรจาต่อรองอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและลดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550)

ทฤษฎีและกรอบแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับการอธิบายและให้ความสำคัญโดย Katz (1995, อ้างถึงใน วัชรวิศา บุญธรรม, 2560) ซึ่งเสนอ “ทฤษฎีสามทักษะ” (Three-Skills Method) ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีทักษะสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด โดยทักษะทั้งสามด้านนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่แตกต่างกัน ต่อมา Harris (1985, อ้างถึงใน สุกรรยา อังคระชี, 2565) ได้ขยายแนวคิดดังกล่าวโดยอธิบายองค์ประกอบย่อยของแต่ละทักษะให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ครอบคลุม ทั้งในด้านการบริหารและการนิเทศการศึกษา

นอกจากนี้ แนวคิดของ Drake and Roe ได้จัดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Drake and Roe, 1986 อ้างถึงใน ปราธนา แชนอก, 2566) และแนวคิดของ Griffin ที่ขยายทักษะผู้บริหารเป็น 8 ด้าน ครอบคลุมการสื่อสาร การตัดสินใจ การบริหารเวลา และทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Griffin, 2011 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561)

ในกลุ่มนักวิชาการไทย ได้มีการศึกษาและนำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและมีความละเอียดมากยิ่งขึ้น โดยสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาและความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เช่น แพรดาว สอนงพันธ์ (2557) เสนอทักษะผู้บริหารสถานศึกษา 11 ด้าน บุญส่ง บุญชาติ (2561) เสนอทักษะ 8 ด้านในศตวรรษที่ 21 ไกรศร เจียมทอง (2561) เสนอทักษะ 6 ด้าน ศรัญญา น้อยพินาย (2562) เสนอทักษะ 5 ด้าน และมฤดี สวนดี (2565) เสนอทักษะ 4 ด้าน ซึ่งแนวคิดของนักวิชาการเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการพัฒนารอบทักษะที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของการบริหารสถานศึกษาในประเทศไทย

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า กรอบแนวคิดของ Katz (1995 อ้างถึงใน วิริศรา บุญธรรม, 2560) ให้ความสำคัญกับทักษะหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค มนุษยสัมพันธ์ และความคิดรวบยอด ขณะที่ Drake and Roe (1986) ; Griffin (2011) ได้ขยายมิติของทักษะไปสู่ด้านความรู้ความคิด การจัดการศึกษา การสื่อสารและเทคโนโลยีและนวัตกรรม นอกจากนี้ นักวิชาการไทยได้เสนอกรอบทักษะที่หลากหลายและสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (แพรดาว สอนงพันธ์, 2557; บุญส่ง บุญชาติ, 2561; ไกรศร เจียมทอง, 2561; ศรัญญา น้อยพินาย, 2562; มฤดี สวนดี, 2565) ผู้วิจัยจึงสรุปทักษะ ที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาการศึกษาพิเศษ

### งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศส่วนใหญ่รายงานสอดคล้องกันว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และในบางกรณีพบความแตกต่างของความคิดเห็นตามปัจจัยพื้นฐานในบางด้าน เช่น กิตติญาพร มูลเมืองแสน (2565) พบว่าทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบตามตำแหน่งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ศิริรัตน์ มณีเรือง (2565) พบว่าทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งพบความแตกต่างของความคิดเห็นตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน นอกจากนี้ ประรณนา แชนอก (2566) รายงานว่าความคิดเห็นของครูต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก และพบความแตกต่างตามเพศ ประสบการณ์ และขนาดของสถานศึกษา อัจฉรา ทองปัน (2566) พบว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพการบริหารตามมาตรฐานอาชีวศึกษา และสามารถร่วมพยากรณ์คุณภาพการบริหารได้บางส่วน ส่วนวุฒิสกดิ์ คำมา (2567) พบว่าทักษะการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมากและไม่แตกต่างตามขนาดสถานศึกษา แต่ได้เสนอแนวทางพัฒนาทักษะที่เน้นด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยี และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ขณะที่ณัฐวุฒิ ดีล้อม (2568) พบว่าทักษะการบริหารในยุคดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความแตกต่างตามขนาดสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการทบทวนงานวิจัยในประเทศ พบว่า แม้ผลการศึกษาโดยส่วนใหญ่จะสอดคล้องกันอยู่ในระดับมาก แต่ยังคงปรากฏความแตกต่างของผลการวิจัยตามปัจจัยพื้นฐาน เช่น ประสบการณ์การทำงาน วุฒิกศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยยังขาดการอธิบายเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงยังมีข้อจำกัดในด้านการศึกษาบริบทเฉพาะ เช่น สถานศึกษาการศึกษาพิเศษ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้

## งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

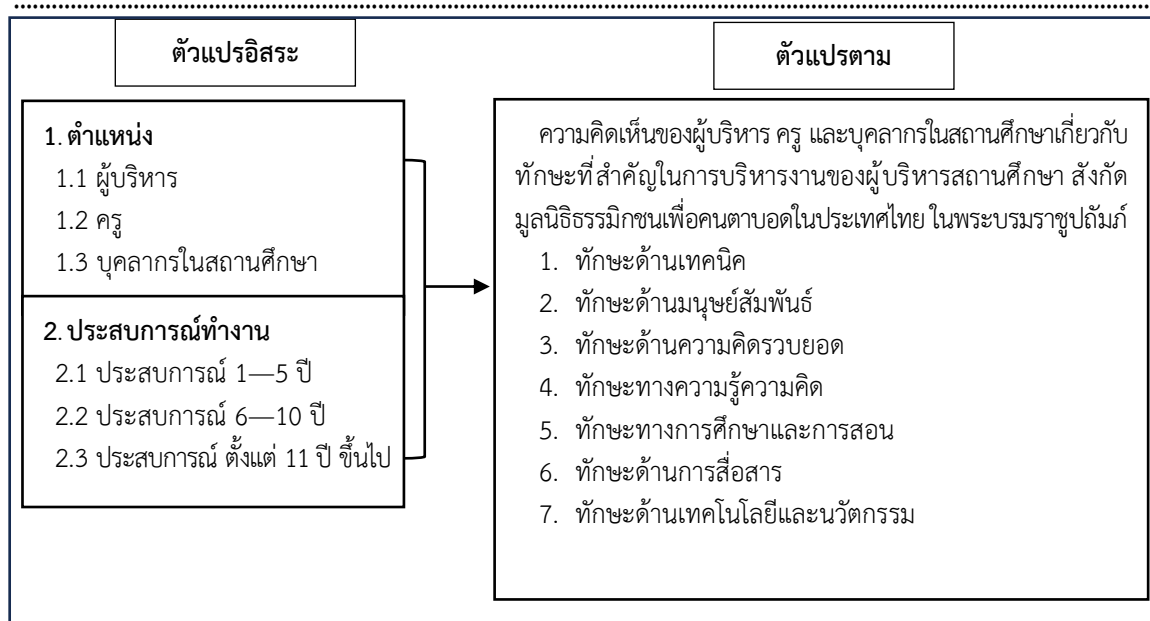
งานวิจัยต่างประเทศได้สนับสนุนแนวคิดทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะทฤษฎีสามทักษะของ Katz (1995) ซึ่งประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดย Hammer (2000) ได้นำกรอบดังกล่าวมาใช้ศึกษาทักษะของผู้บริหาร และพบว่ามีการใช้ทักษะทั้งสามด้านในระดับสูง และแตกต่างกันตามช่วงอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ Suttana (2012) พบว่าผู้บริหารยังขาดทักษะที่จำเป็น เช่น การสร้างแรงจูงใจและการตัดสินใจ ส่วน Ogundele (2015) พบว่าทักษะการบริหารส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการสร้างแรงจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง และความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณ

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารได้พัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 มากยิ่งขึ้น โดย Leithwood, Harris, and Hopkins (2008) ชี้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนรองจากการสอน และเน้นความสำคัญของการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบท การสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนครู รวมถึงการกระจายอำนาจ ขณะที่ Özdemir, Çoban and Bozkurt (2020) พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ รวมถึง Abocejo, Gamoso and Tongco (2021); Herdiana, Yusrizal and Khairuddin (2023) ที่ยืนยันว่าทักษะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

จากการสังเคราะห์งานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าทักษะการบริหารตามกรอบของ Katz เป็นพื้นฐานสำคัญและจำเป็นต้องพัฒนาเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา อันเป็นแนวทางสำคัญในการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยต่างประเทศส่วนใหญ่เน้นการศึกษาทักษะการบริหารในบริบททั่วไปของสถานศึกษา และมุ่งเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำหรือผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเป็นหลัก โดยยังมีข้อจำกัดในการศึกษาบริบทเฉพาะของการศึกษาพิเศษ เช่น สถานศึกษาสำหรับผู้พิการทางการมองเห็น ซึ่งมีลักษณะการบริหารที่ต้องคำนึงถึงความหลากหลายของผู้เรียนและบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน ส่วนตัวแปรตาม คือ ทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะดังกล่าวจากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยยึดแนวคิดของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการยอมรับในวงการศึกษาเป็นหลัก



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากรูปที่ 1 แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่อาจมีผลต่อการรับรู้หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรดังกล่าวเพื่อใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับทักษะตามลักษณะเฉพาะของบุคลากร ในส่วน ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้สังเคราะห์องค์ประกอบจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปเป็น 7 ด้าน ได้แก่ (1) ทักษะด้านเทคนิค (2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (4) ทักษะด้านความรู้ความคิด (5) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (6) ทักษะด้านการสื่อสาร และ (7) ทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

กรอบแนวคิดดังกล่าว สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์เชิงวิเคราะห์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความคิดเห็นของ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมการกำหนดประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้สถิติในการทดสอบสมมติฐาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 9 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 169 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 17 คน, ครู 78 คน และบุคลากร 74 คน กลุ่มตัวอย่างกำหนดขนาดโดยใช้สูตรและตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดชั้นตามตำแหน่ง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และ

บุคลากรในสถานศึกษา ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นให้สอดคล้องกับโครงสร้างของประชากรเดิม เพื่อให้แต่ละกลุ่มมีตัวแทนอย่างเหมาะสม โดยได้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหาร 17 คน ครู 53 คน และบุคลากร 48 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม การสร้างเครื่องมือดำเนินการโดยการศึกษาค้นคว้า เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นข้อคำถามสำหรับการสอบถามความคิดเห็น นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ โดยกำหนดเกณฑ์การยอมรับที่ค่า 0.66 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบพบว่าข้อคำถามทั้ง 35 ข้อผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด จึงนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยสถิติพรรณนา และวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเมื่อพบความแตกต่างจึงดำเนินการทดสอบความแตกต่างรายคู่ (Post Hoc) โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffé's method)

## ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง 118 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 118 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา และนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 118 คน จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ครูมีจำนวนมากที่สุด 53 คน (ร้อยละ 44.9) รองลงมาคือบุคลากรในสถานศึกษา 48 คน (ร้อยละ 40.7) และผู้บริหาร 17 คน (ร้อยละ 14.4) ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป จำนวน 52 คน (ร้อยละ 44.1) รองลงมาคือ 6-10 ปี จำนวน 34 คน (ร้อยละ 28.8) และ 1-5 ปี จำนวน 32 คน (ร้อยละ 27.1) ตามลำดับ

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33, S.D. = .57) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านเทคนิค

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

| ทักษะที่สำคัญ                    | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับ |
|----------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. ทักษะด้านเทคนิค               | 4.30      | .74  | มาก   |
| 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์        | 4.37      | .67  | มาก   |
| 3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด        | 4.33      | .69  | มาก   |
| 4. ทักษะด้านความรู้ความคิด       | 4.36      | .67  | มาก   |
| 5. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน    | 4.33      | .68  | มาก   |
| 6. ทักษะด้านการสื่อสาร           | 4.31      | .64  | มาก   |
| 7. ทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม | 4.31      | .64  | มาก   |
| รวม                              | 4.33      | .57  | มาก   |

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.30 ถึง 4.37 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = .67) รองลงมา เป็นทักษะด้านความรู้ความคิด ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = .67) และทักษะด้านความคิดรวบยอด ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = .69) ตามลำดับ ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = .74) อย่างไรก็ตาม ทุกด้านยังคงอยู่ในระดับมาก

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะที่สำคัญในการบริหารงานรายข้อตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะที่สำคัญในการบริหารงานรายข้อตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7 ผู้บริหารแสดงความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = .67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 5 ผู้บริหารสามารถตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และข้อ 28 ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือภาษาอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.26$ ) อย่างไรก็ตาม ทุกข้ออยู่ในระดับมาก

### ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน

ผลการเปรียบเทียบทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า จำแนกตามตำแหน่งผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน แต่เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

จากผลการวิเคราะห์ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $F = 3.54$ , Sig. = .03) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับทักษะด้านเทคนิคไม่เหมือนกัน โดยประสบการณ์การทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และการพัฒนาทักษะด้านเทคนิคในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

**ตารางที่ 2** ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ของทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| คู่เปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน | ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | Sig. | สรุปผล     |
|----------------------------------|-------------------------|---------------------------|------|------------|
| 6-10 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป          | -0.36                   | 0.14                      | .03  | แตกต่างกัน |
| 1-5 ปี กับ 6-10 ปี               | 0.08                    | 0.19                      | .90  | ไม่แตกต่าง |
| 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป           | -0.28                   | 0.16                      | .21  | ไม่แตกต่าง |

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig. = .03) แสดงให้เห็นว่า กลุ่มผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน สะท้อนว่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีส่วนช่วยเสริมสร้างความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ การทำงานร่วมกัน และการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา

**ตารางที่ 3** ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| คู่เปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน | ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน | Sig. | สรุปผล     |
|----------------------------------|-------------------------|---------------------------|------|------------|
| 6-10 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป          | -0.42                   | 0.13                      | .01  | แตกต่างกัน |
| 1-5 ปี กับ 6-10 ปี               | 0.15                    | 0.16                      | .62  | ไม่แตกต่าง |
| 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป           | -0.27                   | 0.13                      | .10  | ไม่แตกต่าง |

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มีและ 11 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig. = .01) ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการรับรู้และการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

### สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา ว่าครอบคลุมในหลายมิติ ทั้งด้านการบริหารจัดการบุคลากร การสื่อสาร การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาในบริบทการศึกษาพิเศษ และยังแสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้าน สะท้อนถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ระดับทักษะที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดมูลนิธิธรรมิกชน เพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านความคิดรวบยอดและด้านการศึกษาและการสอนมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ทักษะด้านการสื่อสารและด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Katz (1995) ที่เสนอว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านเทคนิค มนุษย์สัมพันธ์ และความคิดรวบยอด รวมถึงแนวคิดของ Drake and Roe (1986) ได้ขยายมิติทักษะการบริหารไปสู่ด้านความรู้ ความคิด และการจัดการศึกษา นอกจากนี้ Griffin (2011) เสนอว่าผู้บริหารที่มีทักษะรอบด้าน เช่น การวางแผน การสื่อสาร การตัดสินใจ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยที่พบว่าทักษะด้านการสื่อสารและทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก สะท้อนความพร้อมในการใช้การสื่อสารและเทคโนโลยีเป็นกลไกสนับสนุนการบริหารให้มีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศหลายฉบับที่ได้แกกิตติญาพร มูลเมืองแสน (2565), ศิโรรัตน์ มณีเรือง (2565), วุฒิสักดิ์ คำมา (2567) และณัฐวุฒิ ดีล้อม (2568) โดยเฉพาะประเด็นที่สอดคล้องชัดเจน คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผลวิจัยครั้งนี้ก็พบว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างสูง สะท้อนว่าความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การประสานงาน และการสร้างบรรยากาศความร่วมมือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในบริบทการศึกษาพิเศษจำเป็นต้องเน้นความร่วมมือ การประสานงาน และความเข้าใจในผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเชื่อมโยงกับข้อค้นพบของ อดุลย์ อุบลี (2566) ที่ชี้ว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะในบริบทการศึกษาพิเศษที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคลากรหลายบทบาทเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 สรุปได้ว่า การเปรียบเทียบตามตำแหน่งของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรทุกกลุ่มปฏิบัติงานอยู่ภายใต้บริบทขององค์กรเดียวกัน มีนโยบาย ระบบการบริหาร และแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้เกิดการรับรู้และการประเมินทักษะการบริหารของผู้บริหารในทิศทางเดียวกัน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ มลฤดี สวนดี (2565) ที่เสนอว่า การดำเนินงานภายใต้มาตรฐานและแนวทางเดียวกันสามารถลดความแตกต่างด้านการรับรู้ของบุคลากร และนำไปสู่ความเป็นเอกภาพขององค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Herdiana, Yusrizal and Khairuddin (2023) ที่พบว่าทักษะภาวะผู้นำและทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา และสามารถสร้างการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงงานวิจัยของ Özdemir, Çoban and Bozkurt (2020) ที่รายงานว่าทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งส่งผลต่อมุมมองของครูที่มีต่อการบริหารในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ งานวิจัยของ Abocejo, Gamoso and Tongco (2021) ยังชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและทักษะการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กัน โดยสามารถส่งผลต่อการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร

เมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์การทำงานของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในบางด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า “ประสบการณ์การทำงาน” เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการรับรู้และการประเมินทักษะของผู้บริหาร โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์แตกต่างกันอาจมีมุมมอง ความคาดหวัง หรือเกณฑ์ในการประเมินที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การรับรู้ทักษะของผู้บริหารมีความแตกต่างกันในบางมิติ แม้บริบทองค์กรเดียวกันจะทำให้เกิดความสอดคล้องของความคิดเห็นในภาพรวม แต่ “ประสบการณ์การทำงาน” ยังคงเป็นตัวแปรที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในระดับการรับรู้ โดยเฉพาะในทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริงและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ผลการวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่า แม้ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากและได้รับการประเมินในทิศทางเดียวกันโดยไม่พบความแตกต่างของความคิดเห็นจากผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา แต่ความแตกต่างตามประสบการณ์การทำงานสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทักษะด้านเทคนิคซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ทั้งนี้ สถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเน้นการพัฒนาทักษะด้านเทคนิคควบคู่กับการรักษาจุดแข็งด้านมนุษยสัมพันธ์ ผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน และรองรับการดำเนินงานของสถานศึกษาการศึกษาพิเศษได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะที่สำคัญในการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด จึงควรให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาส่งเสริมทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ผ่านการจัดอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และรักษาจุดเด่นดังกล่าวให้คงอยู่อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความคิดและทักษะด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหาร โดยสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงระบบ และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับบริบท และรองรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แม้ว่าทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมทั้งทักษะด้านเทคนิคจะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทักษะด้านอื่นเล็กน้อย ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมทางการศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษา เช่น การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การใช้สื่อดิจิทัลสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และการเสริมสร้างทักษะดิจิทัลของผู้บริหารและบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทักษะการบริหารในยุคปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในฐานะองค์ประกอบสำคัญของการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นองค์รวมและต่อเนื่องในทุกมิติ โดยบูรณาการทักษะทั้ง 7 ด้านที่ได้จากการสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค มนุษยสัมพันธ์ ความคิดรวบยอด ความรู้ความคิด การสื่อสาร การศึกษาและการสอน รวมถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารงาน ทั้งนี้ เนื่องจากทักษะการบริหารแต่ละด้านมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การพัฒนาอย่างบูรณาการจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกมิติ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ภาวะผู้นำ รูปแบบการบริหาร การพัฒนาวิชาชีพ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เข้าใจกลไกหรือเงื่อนไขที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปกำหนดแนวทางพัฒนาผู้บริหารได้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

2. ควรขยายขอบเขตของการวิจัยโดยเพิ่มกลุ่มตัวอย่างไปยังสถานศึกษาการศึกษาพิเศษในสังกัดอื่น หรือสถานศึกษาทั่วไป เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของทักษะการบริหารงานของผู้บริหารในบริบทที่

หลากหลาย ซึ่งจะช่วยยืนยันผลการวิจัย และเพิ่มความครอบคลุมในการอธิบายปรากฏการณ์ทางการบริหารการศึกษา ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3. ควรมีการศึกษาวินิจฉัยเชิงติดตามผล (Longitudinal Study) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของทักษะการบริหารงานของผู้บริหารในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ รวมทั้งประเมินผลของโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อยืนยันความคงที่หรือการเปลี่ยนแปลงของข้อค้นพบในระยะยาว และตรวจสอบประสิทธิภาพของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ ใจกล้า, สมหญิง จันทุไทย และ สุขุม มูลเมือง. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเครือข่ายท่าตูม 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2. วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 4(3), 69–80.
- กิตติญาพร มูลเมืองแสน. (2565). ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. [การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- กิตติภักดิ์ สีหาไชย. (2562). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ไกรศร เจียมทอง. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). ผู้บริหารแห่งอนาคต. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณัฐวุฒิ ดีล้อม. (2568). ทักษะการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3. [การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- บุญส่ง บุญขาลี. (2561). ทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ปรารถนา แชนอก. (2566). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1. [การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- แพรวดา สอนง้วน. (2557). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มฤดี สวนดี. (2565). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2567). ประวัติความเป็นมา มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดในประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. <https://www.cfbt.fun/index.php/maboutus/mcfbtstory>
- วรศรา บุญธรรม. (2560). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- วุฒิสักดิ์ คำมา. (2567). แนวทางพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ศักดิ์ชัย อนันต์ชัยลิขิต. (2565). การพัฒนาทักษะการบริหารงานบุคคลยุคดิจิทัลตามหลักคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธระดับประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ศิริโรจน์ มณีเรือง. (2565). ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ศรัณญา น้อยพินาย. (2562). ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุกรรยา อังกระษี. (2565). ทักษะการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 2. [สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สัตตบุษย์ โพธิ์รุท. (2564). ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อัจฉรา ทองปิ่น. (2566). ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารตามมาตรฐานการอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดเชียงใหม่. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- Abocejo, F. T., Gamoso, J. M. B., & Tongco, A. M. (2021). School environment and school heads' managerial skills. *Journal of Education and Learning*, 15(2), 209–218.
- Hammer, J. S. (2000). An analysis of technical, human and conceptual skill among student affairs administrators in higher education. *Dissertation Abstracts International*, 61(01), 64-A.
- Herdiana, H., Yusrizal, Y., & Khairuddin, K. (2023). Principals' leadership skills to meet the national strategy for educational outcomes. *International Journal of Instruction*, 16(1), 389–404.
- Katz, R. L. (1995). Skill of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 31–42.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42.
- Ogundele, M. O. (2015). Principals' administrative skill for secondary school in Plateau State, Nigeria. *Asia Pacific Journal of Education, Art and Sciences*, 2(1), 90–96.
- Özdemir, S., Çoban, Ö., & Bozkurt, S. (2020). Examination of the relationship between school principals' 21st century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions. *Pegem. Journal of Education and Instruction*, 10(2), 399–426.
- Suttana, N. (2012). Gender comparison of administrative skills at secondary schools. *Journal of Educational Research*, 1(2), 65–71.