

**การใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของนักศึกษาปริญญาโท
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง**

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ¹

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทความวิจัย

รับต้นฉบับ: 1 สิงหาคม 2561 วันแก้ไข: 6 มิถุนายน 2562 วันตอบรับ: 13 มิถุนายน 2562

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 261 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ ตอนที่ 2 การใช้ศิลปะของการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ลักษณะคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ คือค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-Test และค่าความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มีการรับรู้ต่อศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.98$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการตัดสินใจ ($\bar{x}=4.06$) ด้านการติดต่อสื่อสาร ($\bar{x}=4.01$) ด้านแรงจูงใจ ($\bar{x}=3.96$) ด้านการมอบหมายงาน ($\bar{x}=3.95$) และด้านการประสานงาน ($\bar{x}=3.94$) โดยนักศึกษาเพศหญิงมีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะการบริหารภาพรวมด้านการประสานงานและแรงจูงใจ มากกว่านักศึกษาเพศชาย นักศึกษาที่มีอายุมากกว่า 40 ปีมีการรับรู้ต่อภาพรวมด้านการติดต่อสื่อสารและแรงจูงใจ มากกว่าผู้มีอายุไม่เกิน 30 ปี นักศึกษาที่สอนในระดับชั้นอนุบาลมีการรับรู้ต่อภาพรวมด้านการประสานงานและแรงจูงใจ มากกว่านักศึกษาที่สอนในระดับมัธยมศึกษา และนักศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปี มีการรับรู้ต่อภาพรวมด้านการประสานงานและแรงจูงใจ มากกว่านักศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี

คำสำคัญ: ศิลปะการบริหาร การรับรู้

¹การติดต่อและการร้องขอบทความนี้ กรุณาส่งถึง ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

E-mail : pavida_th@yahoo.com DOI: 10.14456/eduprsu.2019.23

THE ADMINISTRATIVE ART OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS PERCEIVED AS
THE MASTER DEGREE STUDENTS OF THE EDUCATIONAL ADMINISTRATION PROGRAM,
FACULTY OF EDUCATION, RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

Pavida Tharasrisuthi ¹

Ramkhamhaeng University

Received: 1 August 2018 Revised: 6 June 2019 Accepted: 13 June 2019

Research Article

This research aimed to study and compare the administrative art of school administrators perceived by Master's students of the Educational Administration Program, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University. The sample included 261 Master's students enrolled in the second semester of the academic year 2016. The research instrument was a questionnaire consisting of 2 parts: 1) Personal information (Checking), and 2) The administrative art of school administrators (Rating scales). The data analysis employed percentages, means, standard deviations, t-test, and one-way analysis of variance.

The findings are as follows:

The Master's students perceived the administrative art of school administrators in a whole picture at a high level ($\bar{x}=3.98$). All aspects considered, the average scores of all aspects were at a high level, ordered from high to low as follows: Decision aspect ($\bar{x}=4.06$), communication aspect ($\bar{x}=4.01$), motivation aspect ($\bar{x}=3.96$), delegation aspect ($\bar{x}=3.95$), and coordination aspect ($\bar{x}=3.94$). Overall, female Master's students perceived the administrative art in the coordination and motivation aspects more than male Master's students. Master's students older than 40 were more aware of the administrative art in the communication and motivation aspects than those younger than 30. Master's students teaching in kindergarten school perceived the administrative art in the coordination and motivation aspects more than those teaching in high school, and Master's students with 5-10 years' experience perceived the administrative art in the coordination and motivation aspects more than those with more than 10 years' experience.

Keywords: administrative art, perception

¹ Correspondence concerning this article and requests for reprints should be addressed to Pavida Tharasrisuthi
Ramkhamhaeng University E-mail: pavida_th@yahoo.com

บทนำ

การจัดศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้นไม่มีทฤษฎีใดที่เหมาะสมที่สุดที่ใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารมีอาชีพจำเป็นต้องมีการประยุกต์ความรู้ในหลักการ ทฤษฎี วิธีการ ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ มาใช้เป็นเครื่องมือบริหารตามบริบทและความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน โดยเฉพาะบริหาร “แบบทุกคนมีส่วนร่วม” จัดทำภารกิจให้ชัดเจน ใช้ความรู้ความสามารถในการจัดงานให้สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้ร่วมงาน จัดการประสานงานและการประสานคน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานที่มีคุณภาพ

การบริหารจัดการการศึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ หลักการสำคัญของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้มีความสำคัญในนำโรงเรียนสู่ความสำเร็จ จึงต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดี กล่าวตัดสินใจริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทำหน้าที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างกระตือรือร้น ผู้บริหารต้องพยายามหาหนทางปรับปรุงสมรรถภาพและความพอใจของคน โดยวิธีสร้างคุณค่าในงานนั้นให้เกิด ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจด้วยเทคนิคการสื่อสารที่เข้าใจง่ายพร้อมทั้งตัดสินใจมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถให้ทำ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกรักมีความสุขปรารถนาอยากทำงานด้วยจิตสำนึกที่ดีเพื่อให้งานสำเร็จออกมาดีที่สุด สิ่งเหล่านี้เป็นศิลป์ที่ผู้บริหารที่ดียึดหลักการบริหารให้ได้ใจคนเพื่อให้ได้งาน อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้บริหารสถานศึกษาอีกมากที่บริหารโรงเรียนแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่คำนึงถึงการใช้ศิลป์การบริหารที่ดี มักใช้อารมณ์ในการทำงานใช้อำนาจเผด็จการสั่งงาน ใช้ความคิดตนเองเป็นใหญ่ มีอคติ ขาดมนุษยสัมพันธ์ไม่เป็นกันเองกับลูกน้องปกครองบังคับบัญชาไม่เป็น ไม่ใช่คนที่มีความสามารถ มอบหมายงานไม่เป็น

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจทำวิจัยเรื่องการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง คาดว่าจะเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหาร นำไปกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาปรับปรุงการใช้ศิลปะการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

ศึกษาและเปรียบเทียบการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยจำแนกตามเพศ อายุ สอนในระดับชั้น และประสบการณ์การทำงาน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา โครงการพิเศษ กรุงเทพมหานคร รุ่นที่ 7 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงปีการศึกษา 2559 จำนวน 860 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 261 คน (Krejcie & Morgan อ้างถึงใน สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์, บุญมี พันธุ์ไทยและสมจิตรา เรืองศรี, 2557, หน้า 101) ใช้วิธีทำการเลือกตามสะดวก (Convenience sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้เป็นสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาโดยอาศัยการค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ในปีการศึกษา 2559 ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ สอนในระดับชั้น และประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม การใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการตัดสินใจ ด้านการมอบหมายงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการประสานงาน และด้านแรงจูงใจ

นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านตรวจสอบภาษาและความถูกต้องทางวิชาการแล้วปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น หลังจากนั้นนำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง (Try out) จำนวน 30 คน หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่าความเชื่อมั่น .935

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปมอบให้หัวหน้าห้องที่ดูแลนักศึกษานิเทศศาสตร์โครงการพิเศษกรุงเทพมหานคร รุ่นที่ 7 ทั้ง 12 ห้อง จำนวน 261 ฉบับ แจกและเก็บแบบสอบถามในวันเสาร์ และวันอาทิตย์ที่ 13-14 พฤษภาคม 2560

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ศิลปะของผู้บริหารของโรงเรียนตามการรับรู้ของนักศึกษานิเทศศาสตร์โครงการพิเศษ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวมแล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

3. วิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้ศิลปะของผู้บริหารของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามการรับรู้ของนักศึกษานิเทศศาสตร์โครงการพิเศษ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามเพศ วิเคราะห์โดยค่า t-test และวิเคราะห์เปรียบเทียบ จำแนกตามอายุ สอนในระดับชั้น และประสบการณ์ทำงาน วิเคราะห์โดยค่า One Way Analysis of Variance ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงนำค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ มาทำการทดสอบโดยวิธี SLD

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS Statistics 24

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์การใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของนักศึกษาปริญญาโท บริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของนักศึกษาปริญญาโท บริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในภาพรวมและรายด้าน ดังนี้

การใช้ศิลปะภาวะผู้นำ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการตัดสินใจ	4.06	.56	มาก
2. ด้านการมอบหมายงาน	3.95	.56	มาก
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร	4.01	.61	มาก
4. ด้านการประสานงาน	3.94	.73	มาก
5. ด้านแรงจูงใจ	3.96	.74	มาก
รวม	3.98	.57	มาก

จากตาราง 1 แสดงว่า นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.98$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความเฉลี่ยมากทุกด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการตัดสินใจ ($\bar{x}=4.06$) ด้านการติดต่อสื่อสาร ($\bar{x}=4.01$) ด้านแรงจูงใจ ($\bar{x}=3.96$) ด้านการมอบหมายงาน ($\bar{x}=3.95$) และด้านการประสานงาน ($\bar{x}=3.94$)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของนักศึกษาปริญญาโท บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตาราง 2 เปรียบเทียบการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของนักศึกษาปริญญาโท จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านดังนี้

การใช้ศิลปะภาวะผู้นำ	เพศชาย		เพศหญิง		t	P
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านการตัดสินใจ	4.04	.44	4.06	.58	-.237	.813
2. ด้านการมอบหมายงาน	3.88	.56	3.97	.56	-1.031	.304
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.89	.66	4.04	.60	-1.645	.101
4. ด้านการประสานงาน	3.69	.91	4.00	.66	-2.381	.020*
5. ด้านแรงจูงใจ	3.74	.89	4.02	.69	-2.507	.013*
รวม	3.85	.59	4.02	.56	-1.993	.047*

จากตาราง 2 แสดงว่านักศึกษาปริญญาโทเพศหญิงมีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะการบริหารโดยรวมมากกว่านักศึกษาปริญญาโทเพศชาย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการประสานงานและด้านแรงจูงใจนักศึกษาปริญญาโทเพศหญิงมีการรับรู้มากกว่านักศึกษาปริญญาโทเพศชาย

ตาราง 3 เปรียบเทียบการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของนักศึกษาปริญญาโท จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้าน ดังนี้

การใช้ศิลปะภาวะผู้นำ	$\bar{x}$ ไม่เกิน 30 ปี	$\bar{x}$ 30-40 ปี	$\bar{x}$ มากกว่า 40 ปี	F	P
1. ด้านการตัดสินใจ	4.02	4.06	4.26	1.740	.178
2. ด้านการมอบหมายงาน	3.89	3.95	3.92	5.374	.005*
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.92	4.05	4.30	3.949	.020*
4. ด้านการประสานงาน	3.85	3.99	4.23	2.946	.054
5. ด้านแรงจูงใจ	3.84	4.02	4.32	4.673	.010*
รวม	3.90	4.01	4.29	4.511	.012*

จากตาราง 3 แสดงว่านักศึกษาปริญญาโทที่มีอายุมากกว่า 40 ปี มีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะการบริหารโดยรวมมากกว่าอายุไม่เกิน 30 ปี และ 30-40 ปี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการมอบหมายงานปริญญาโทที่มีอายุ 30-40 ปี มีการรับรู้มากกว่านักศึกษาที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และมากกว่า 40 ปี ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารและด้านแรงจูงใจนักศึกษาปริญญาโทที่มีอายุมากกว่า 40 ปี มีการรับรู้มากกว่านักศึกษาปริญญาโทที่มีอายุไม่เกิน 30 และ 30-40 ปี

ตาราง 4 เปรียบเทียบการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของนักศึกษาปริญญาโท บริหารการศึกษา จำแนกตามการสอนในระดับชั้นโดยรวม และรายด้านดังนี้

การใช้ศิลปะภาวะผู้นำ	$\bar{x}$ อนุบาล	$\bar{x}$ ประถม	$\bar{x}$ มัธยม	F	P
1. ด้านการตัดสินใจ	4.14	4.06	4.03	.528	.591
2. ด้านการมอบหมายงาน	4.01	4.02	4.86	2.518	.083
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร	4.11	4.04	3.95	1.075	.343
4. ด้านการประสานงาน	4.22	4.03	3.77	6.244	.002*
5. ด้านแรงจูงใจ	4.10	4.10	3.77	6.208	.002*
รวม	4.12	4.05	3.88	3.635	.028*

จากตาราง 4 แสดงว่านักศึกษาปริญญาโทที่สอนในระดับชั้นอนุบาล มีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะการบริหารโดยรวมมากกว่าชั้นประถมและชั้นมัธยม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่านักศึกษาปริญญาโทที่สอนในระดับชั้นอนุบาลมีการรับรู้ด้านการประสานงานมากกว่านักศึกษาปริญญาโทที่สอนในระดับชั้นประถมและชั้นมัธยม และมีการรับรู้ด้านแรงจูงใจมากกว่านักศึกษาปริญญาโทที่สอนในระดับมัธยมศึกษา

ตาราง 5 เปรียบเทียบการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของนักศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ทำงานโดยรวม และรายด้านดังนี้

การใช้ศิลปะภาวะผู้นำ	$\bar{x}$ น้อยกว่า 5 ปี	$\bar{x}$ 5-10 ปี	$\bar{x}$ มากกว่า 10 ปี	F	P
1. ด้านการตัดสินใจ	4.02	4.14	4.00	1.473	.231
2. ด้านการมอบหมายงาน	3.92	4.02	3.93	.922	.399
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.99	4.12	3.84	2.686	.070
4. ด้านการประสานงาน	3.92	4.07	3.66	3.802	.024*

5. ด้านแรงจูงใจ	3.88	4.18	3.74	6.428	.002*
รวม	3.94	4.11	3.83	3.535	.030*

จากตาราง 5 แสดงว่านักศึกษาปริญญาโทที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปี มีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะการบริหารโดยรวมมากกว่าผู้มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปีและมากกว่า 10 ปี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่านักศึกษาปริญญาโทที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปีมีการรับรู้ด้านการประสานงานและด้านแรงจูงใจมากกว่านักศึกษาปริญญาโทที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี และมากกว่า 10 ปี

การอภิปรายผล

จากการศึกษาการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของนักศึกษาปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มีประเด็นสำคัญจะนำมาอภิปรายดังนี้

1. นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มีการรับรู้ต่อศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนยุค 4.0 ต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่ทำได้จริง เรียนรู้วิธีมุ่งความสำเร็จ สมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วยความรู้ทันโลกทันเหตุการณ์ พร้อมจะเป็นผู้จุดประกายทางความคิด ในการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จึงเป็นผู้ที่รู้จักการคาดการณ์อนาคต เพื่อตอบสนองความก้าวหน้า ขององค์การให้มีประสิทธิภาพ มีปฏิภาณไหวพริบดีรู้จักวิเคราะห์หาเหตุผลเมื่อเกิดปัญหาใช้ทักษะการแก้ปัญหา ระหว่างบุคคลได้ เป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำพาองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ จึงเป็นบุคคลที่สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยใช้สติปัญญาของผู้บริหารเอง และจากการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีมของบุคลากร เป็นคนใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของร่วมงาน ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมาวิเคราะห์ข้อมูลในการบริหารงานได้รวดเร็ว เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับร่วมงานทุกคน ใช้ทักษะการสื่อสารข้อคิดเห็นไปสู่ผู้อื่นหรือความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี รู้จักใช้คนให้ทำงานตามความรู้ความสามารถ ทั้งเข้าใจจิตวิทยาการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งศิลปะการบริหารของผู้นำที่แสดงออกย่อมส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา ภาคภูมิใจและมีความสุข พร้อมจะเสียสละเวลา แรงกาย แรงใจให้ความร่วมมือปฏิบัติงานจนสำเร็จด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กาญจณี พลหมั่น (2556) ได้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ในปัจจุบันที่เป็นอยู่ซึ่งเป็นผลกระทบจากการปฏิรูปการศึกษา สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีพฤติกรรม การบริหารที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความศรัทธา และความไว้วางใจ และพร้อมที่จะเสียสละ อุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัตนภรณ์ วงศ์ศรีอ่อน (2557) ได้ทำวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามความรับรู้ของกลุ่มครูโรงเรียนกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้บริหาร คุณภาพของการศึกษาจึงขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารที่ดีควร แสดงพฤติกรรมการบริหารเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการปฏิบัติตาม เมื่อครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานย่อมส่งเสริมให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จึงทำ ให้ศิลปะ การบริหารของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าสามารถนำ มา อภิปรายได้ดังนี้

1.1 ด้านการตัดสินใจ นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านการตัดสินใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการตัดสินใจจะต้องมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แยกแยะประเด็นปัญหา รวบรวมรายละเอียดของปัญหาว่ามีสาเหตุจากอะไร ส่งผลกระทบต่อระบบงานมากน้อยเพียงใด การตัดสินใจถือเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหารที่ต้องเข้าใจกระบวนการตัดสินใจแต่ละรูปแบบ เลือกวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นภารกิจหลักของการบริหารงานทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในขั้นตอนใดที่จำเป็น ต้องให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจ ส่งการลงไปให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกระทำการได้อย่างใดอย่างหนึ่งเต็มกำลังความสามารถ เพื่อผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ผู้บริหารจึงต้องหาข้อมูลและกระบวนการที่ดีใช้ประกอบในการตัดสินใจ การที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้การอภิปรายร่วมกัน และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมเสนอแนวคิด จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่ผิดพลาดหรือผิดพลาดน้อยที่สุด ประกอบกับผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีวุฒิปัญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับใบรับรองการประกอบวิชาชีพทางการบริหารการศึกษาจากคุรุสภา มีการเข้ารับการอบรมพัฒนาเพิ่มเติมความรู้ภาคปฏิบัติจากหลาย ๆ หน่วยงาน จึงมีหลักการและรู้จักประยุกต์ทฤษฎีมาเป็นศิลปะในการบริหารงานโรงเรียนสอดคล้องกับภาวิตา ธาตาศรีสุทธิ (2556) ที่กล่าวว่าผู้บริหารที่ดีสามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาด ฉับพลัน รอบคอบโดยอาศัยความรู้ประสบการณ์ ข้อมูลและกระบวนการที่ดีในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ทั้งยึดหลักการกระจายอำนาจเพื่อดึงบุคลากรมีส่วนร่วมปรึกษาหารือในการทำงาน ทำให้การตัดสินใจบริหารงานทั้ง 4 ด้านของโรงเรียนประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับผลการวิจัยของกันตนา จิตรบรรจง (2557) ได้ทำวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่าพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าสู่ตำแหน่ง จะต้องมีความรู้ทางการบริหารการศึกษามีใบรับรองการประกอบวิชาชีพทางการบริหารการศึกษา มีการเข้ารับการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้ได้รับหลักการในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับ หลักการมีส่วนร่วมขององค์กร หลักการกระจายอำนาจ และหลักธรรมาภิบาล ทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ และมีพฤติกรรมในการบริหารสถานศึกษา

1.2 ด้านการมอบหมายงาน นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านการมอบหมายงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารไม่สามารถทำงานสำเร็จด้วยตัวเองทั้งหมด จำเป็นต้องมีศิลปะของการมอบหมายงาน โดยจะต้องพยายามกระจายการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากคนที่มีความรับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถตรงตามงานที่มอบ ถ้ามีทักษะในการทำงาน ความถนัด ประสบการณ์เป็นตัวเสริมทำให้้ง่ายต่อการทำงานยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ครูได้เลือกทีมงานเองมาช่วยกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีการกระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือความสะดวก และการชี้แนะหรือให้คำปรึกษา เป็นระยะเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และความสัมพันธ์อันดี ติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบจึงจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557) ที่ให้หลักการมอบหมายงานไว้ว่า ผู้บริหารพิจารณาครูที่มีความเหมาะสมกับงานที่มอบหมายนี้ โดยใส่ใจ กระตุ้นจิตใจ ให้กำลังใจ และคำนึงว่าควรเลือกครูที่มีความรับผิดชอบ ชี้แจงให้ผู้รับมอบงานทราบเหตุผลที่เลือกคนเข้าทำงาน เพื่อประกันความสำเร็จต้องคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีม เลือกครูที่ทำงานด้วยกันได้ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นิสิต มโนตั้งวรพันธ์ (มปป.) การมอบหมายงานจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริหารเร่งพัฒนาศักยภาพของตัวเองให้เหนือกว่าพนักงานทุกคนในองค์กร เป็นตัวกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของผู้รับ

มอบหมายงาน และเป็นตัวกระตุ้นให้กระบวนการทำงานภายในองค์กรคล่องตัว และรวดเร็วขึ้น อีกทั้งยังเป็นการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้คุ้มค่าสูงสุดด้วยการติดตามความคืบหน้าของงานจะทำให้ผู้บริหารมีโอกาส สอนงานแก่ผู้รับมอบหมายเพิ่มเติม 1.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านการติดต่อสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่อาศัย โทรศัพท์ สื่อสังคมออนไลน์ หรือแม้แต่ E-mail ในการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งสื่อสารด้วยวาจาและหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นช่องทางและทักษะในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารในโรงเรียนนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้และเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะเอื้อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ จำเป็นต้องทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการติดต่อสื่อสารที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระเรื่องต่าง ๆ ที่จะใช้พูดคุยตามสถานการณ์ การมีวาทศิลป์ในการสื่อสาร มีเทคนิคการจูงใจคนฟังให้เข้ามามีส่วนร่วม โดยการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจให้กับคนฟังด้วย เมื่อคนเกิดความไว้วางใจ การสื่อสารก็เกิดขึ้นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาเพราะคนรู้สึกอิสระที่จะแสดงออกมีความพอใจที่จะติดต่อสื่อสารความกันและสร้างความสัมพันธ์ในทางที่ดีขึ้น เป็นคนที่ช่างสังเกตพฤติกรรมของคนฟัง นำไปสู่การปรับพฤติกรรมของผู้พูดได้อย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2558) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีวาทศิลป์ในการพูด มีการอธิบายอย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการชักจูงใจผู้ร่วมงาน พูดด้วยความเชื่อมั่น มีความรู้ที่จะพูด ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเคารพ เชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ทบทวนการทำงานเสมอ ผู้บริหารต้องพัฒนาตัวเองให้น่าเชื่อถือ ต้องไว้วางใจผู้ร่วมงานเพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างทีมงานขณะเดียวกันตัวผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม สนับสนุนกระบวนการทำงานโดยอาศัยช่องทางการสื่อสารหลายหลายรูปแบบทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารอีกด้วย

1.4 ด้านการประสานงาน นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านการประสานงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการประสานงานต้องประสานคน จะประสานคนต้องประสานจิตใจ ประสานความสามารถ ประสานกำลังงานในเวลาเดียวกัน เพื่อให้บรรลุจุดหมายเดียวกันด้วยการแบ่งหน้าที่กันทำ และต้องการความร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว จนกว่างานจะบรรลุผลสำเร็จ จึงควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลัก เพราะความมีน้ำใจต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกันจะเป็นผลให้เกิดการร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีศิลปะในการประสานงานจะเป็นบุคคลที่รอบรู้ สร้างความเข้าใจ ให้เกิดขึ้นแก่ผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี พยายามสร้างความศรัทธา ความเชื่อมั่น เชื่อถือ ไว้วางใจ หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องปลูกจิตสำนึกการปรับปรุงพัฒนาการประสานงานด้วยความสมัครใจ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ ของผู้ประสานงานที่ชัดเจน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่นินทาว่าร้ายกัน ไม่โยนความผิดให้แก่ผู้อื่นเมื่อมีสิ่งใดจะช่วยเหลือแนะนำกันได้ก็อย่าลังเล และพร้อมจะรับฟังคำแนะนำของผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งบุคลากรทุกคนต่างก็ยึดมั่นในอุดมการณ์การประสานงาน โรงเรียนจะสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายของโรงเรียนอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษา ของนนทิกานต์ หมวดเดช (2556) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จการประสานสร้างร่วมมือในการปฏิบัติงาน ที่ต้องมีการเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน มีวุฒิภาวะที่เหมาะสม การมีมนุษยสัมพันธ์ และการแนวคิดเชิงบวกและสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พงษ์ชัย ไทยวรรณศรี (2557) ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการประสานงานสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ทั้งนี้เนื่องจากความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำแนวทางการประสานงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปใช้ประโยชน์ได้จริง มีค่านิยมในการประสานงาน บุคลากรในหน่วยงานเชื่อถือ ปฏิบัติ และพึงพอใจในจรรยาบรรณวิชาชีพ และยึดมั่นในแนวคิดการให้บริการในอุดมการณ์ และการประสานงานที่เหมาะสม และบุคลากรที่รับผิดชอบการประสานงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการประสานราชการ มีความมุ่งมั่นและปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้

1.5 ด้านแรงจูงใจ นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแรงจูงใจช่วยเพิ่มพลังการทำงานให้คนขยันขันแข็งกระตือรือร้นปรารถนาทำงานให้ประสบความสำเร็จทำให้บุคคลมีความมานะพยายามคิดหาวิธีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้เป็นประโยชน์ต่องานมากที่สุด ผู้บริหารที่มีศิลปะการสร้างแรงจูงใจจะพยายามกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า การกระตุ้นที่ถูกต้องวิธี มีความชัดเจนในการสั่งงาน ให้อิสระในการทำงาน ได้รับสิ่งตอบแทนและผลประโยชน์ที่พึงได้รับ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จัดสภาพแวดล้อมที่ดีต่อสุขภาพกายและจิต มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้ปรึกษาหารือในเรื่องงานอย่าง กลายมิตรได้รับคำชมเชยยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานสิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ครูที่ได้รับแรงจูงใจจะมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงาน ด้วยความเต็มใจใช้เวลาให้กับงาน มุ่งมั่นดึงเอาความสามารถ มาสร้างสรรค์และพัฒนางานให้เกิดความสำเร็จเจริญก้าวหน้า มีความรับผิดชอบ มีวินัยในการทำงาน ทุ่มเท ความสามารถอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย สอดคล้องกับแนวคิดของ พิเชษฐ์ ศรีไชยวาน (2554) ที่กล่าวว่า องค์การ ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับแรงจูงใจ เนื่องจากแรงจูงใจเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะ การที่บุคคลจะทำกิจกรรมได้เต็มความสามารถหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับความเต็มใจจะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับ ความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่งานที่ทำมากขึ้น และถ้ามนุษย์มีความพอใจเขาก็ จะทุ่มเทความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่งานของเขามากขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสกสรรค์ อรกุล (2557) ที่พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด คือ ปัจจัยแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยกย่องยอมรับนับ ถือ การมีอำนาจในหน้าที่และโอกาสก้าวหน้า และด้านปัจจัยค่าจูง ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อาศัยการติดต่อสื่อสาร การทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจต้องการคำปรึกษา หรือ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. เปรียบเทียบศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามการรับรู้ ของนักศึกษาปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามเพศ อายุ สอน ในระดับชั้น ประสบการณ์ทำงาน มีประเด็นสำคัญในการอภิปราย ดังนี้

2.1 นักศึกษาปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีเพศต่างกันมีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม ด้านการประสานงาน และด้านแรงจูงใจแตกต่างกันโดยนักศึกษา เพศหญิงมีการรับรู้มากกว่า นักศึกษาเพศชายอาจเป็นเพราะ ในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน แม้จะให้ความสำคัญกับ ครูชายและครูหญิงก็ได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ การพัฒนาศักยภาพ ในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และรับสวัสดิการที่เท่าเทียมกัน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ต้องอยู่ในกฎระเบียบ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเหมือน ๆ กัน ครูเพศหญิงโดยทั่วไปเป็น บุคคลที่มีความรู้สึกต่อการรับรู้ต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร และมีความอดทนต่อกติกากฎระเบียบได้ดี การทำงาน ใด ๆ จะละเอียดรอบคอบ เป็นผู้ตามที่ดี เมื่อได้รับมอบหมายให้ประสานงานกับบุคคลอื่น จะใช้ความสัมพันธ์ ส่วนตัวได้ดีกว่าเพศชาย ใช้การพูดที่ไพเราะอ่อนหวานพร้อมแสดงอาการยิ้มแย้มแจ่มใสต่อบุคคลอื่น ทำให้ได้รับความเอ็นดูกว่าครูผู้ชาย มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย กระตือรือร้น ตั้งใจร่วมมือทำงานร่วมกับผู้อื่น

เมื่อทำงานสำเร็จย่อมได้รับแรงจูงใจเป็นคำชมเชยและกำลังใจจากผู้บริหาร ได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ เลี้ยงถนอม (2553) ที่พบว่าครูที่มีเพศต่างกันมีแรงจูงใจ ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานรวมถึงความละเอียดรอบคอบต่างกัน

2.2 นักศึกษาปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีอายุต่างกันมีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม ด้านการมอบหมายงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านแรงจูงใจ แตกต่างกันโดยนักศึกษาที่มีอายุมากกว่า 40 ปีมีการรับรู้มากกว่า นักศึกษาที่มีอายุไม่เกิน 30 ปีเพราะคนที่มีอายุแตกต่างกันย่อมมีความคิด การแสดงออก และการกระทำที่แตกต่างกัน เพราะครูที่มีอายุมากกว่า 40 ปี จะถูกหล่อหลอมจากประสบการณ์และสังคมที่ไม่เหมือนกับผู้มีอายุน้อย ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และเคารพในความต่างเหล่านั้นว่าผู้มีอายุมากกว่า มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งไม่ได้มาจากหนังสือเท่านั้น แต่รวมไปถึงความรู้ที่สั่งสมมาจากการทำงานด้วย ย่อมมีประสบการณ์ ผ่านโลกมามากกว่า และกำลังอยู่ในวัยที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ผู้บริหารที่ดีจึงมักอาศัยศิลปะการบริหารงานจากคนที่มีประสบการณ์การทำงานมามากกว่า ให้มีส่วนร่วมในเชิงขอความเห็น หรือถามคำถามแบบเปิดรวมทั้งรับฟังคำชี้แนะอย่างไม่เป็นทางการ มีเทคนิคในการมอบหมายงานอาจจะด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรก็ได้ โดยคำนึงถึงงานที่มอบต้องเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้รับมอบ และให้กำลังใจเมื่องานสำเร็จ สร้างแรงจูงใจด้วยการแสดงอาการชื่นชมรวมทั้งรางวัล เพื่อให้บุคลากรเกิดความภูมิใจในตัวเองที่ได้ทำประโยชน์กับองค์กรอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และต้องตระหนักอยู่เสมอว่าในการทำงานของบุคลากรที่มีอายุมากชอบที่จะโทรศัพท์ หรือเดินไปพูดคุยด้วยตัวเองอย่างสุภาพหรือสื่อสารเป็นทางการ เพราะเป็นการสื่อสารที่ชัดเจนในการประสานงานหรือมอบหมายงานที่ดี แต่คนรุ่นใหม่อายุไม่เกิน 30 ปีสนใจเฉพาะสิ่งที่ตนเองชอบ เน้นการสื่อสารแบบตรงไปตรงมามักจะชอบใช้อีเมล หรือโปรแกรมสนทนาออนไลน์ต่างๆ ในการติดต่อเรื่องงาน สอดคล้องกับวิเศษ คำบุญรัตน์ (2558) ที่ให้แนวคิดว่ากลุ่มบุคคลช่วงอายุ Generation X เป็นผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508-2522 จะให้ความสำคัญกับการทำงานที่ยึดหยุ่นและนิยมใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ในการทำงาน ในขณะที่กลุ่มบุคคลช่วงอายุ Generation Y เป็นผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523 - 2542 มีความฉับไว ทันสมัย มั่นใจในตนเองสูง สามารถเข้าถึงข้อมูลทางเทคโนโลยีใช้อินเทอร์เน็ตได้เร็ว

2.3 นักศึกษาปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีการสอนในระดับชั้นต่างกันมีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม ด้านการประสานงาน และด้านแรงจูงใจ แตกต่างกัน โดยนักศึกษาที่สอนในระดับอนุบาลมีการรับรู้มากกว่านักศึกษาที่สอนในระดับมัธยมศึกษา เนื่องจากครูอนุบาลนอกจากจะทำหน้าที่ในการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ในการอบรมเลี้ยงดูเด็กด้วย ซึ่งแตกต่างไปจากครูผู้สอนในระดับอื่น ๆ จึงเป็นครูคนแรกที่ได้พบเมื่อมาโรงเรียนในวันแรก ใกล้ชิดกับเด็ก มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และพัฒนาการด้านต่าง ๆ ครูอนุบาลมีส่วนสำคัญมากที่จะปลูกฝัง หล่อหลอมบุคลิกภาพ พฤติกรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้แก่เด็ก การปฏิบัติต่าง ๆ ของครูจะเป็นต้นแบบการเรียนรู้ที่ดีของเด็ก เด็กจะซึมซับยึดแบบฉบับพฤติกรรมของครู ไปปฏิบัติหรือหล่อหลอมเป็นบุคลิกภาพของเด็ก ดังนั้นผู้บริหารจึงสามารถใช้ศิลปะการบริหารกับครูอนุบาลในด้านการประสานงานให้ครูอนุบาลช่วยดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด มีการประสานสร้างความเข้าใจอันดีและสามัคคีกับผู้ปกครองชุมชน โดยให้ความรู้ ในเรื่องของวิธีการส่งเสริมพัฒนาเด็ก การเยี่ยมบ้านเป็นรายบุคคลเป็นการได้พบปะสนทนาในสถานการณ์จริง และการพูดคุยอย่างฉันทมิตร ก่อให้เกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาเด็ก โดยทั่วไปครูอนุบาลจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าครูระดับมัธยมศึกษา เพราะครูอนุบาลมีทักษะการคิดที่ไม่สลับซับซ้อน รับผิดชอบสอนนักเรียนน้อยกว่าครูมัธยมศึกษา ไม่ต้องพะวงกับผลสัมฤทธิ์การเรียนของนักเรียน ประกอบกับครูอนุบาลจะมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน สามารถนำความรู้ไป

พัฒนาการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาการสอนระดับอนุบาลที่ให้แก่เด็กได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงด้วยตัวเองในสิ่งแวดล้อมที่เป็นอิสระเอื้อต่อการเรียนรู้ จะทำให้นักเรียนมีความสุข นักเรียนมีโอกาสช่วยตนเอง สนุกกับทำกิจกรรมบูรณาการที่เหมาะสมกับระดับพัฒนาการของวัยและมีอิสระที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่ตนอยากรู้อบ ๆ ตนเองเสมอรวมทั้งได้รับความรัก ความอบอุ่นอย่างเพียงพอจากครู พ่อแม่และผู้ใกล้ชิดคนอื่น ๆ

2.4 นักศึกษาปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีการรับรู้ต่อการใช้ศิลปะของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม ด้านการประสานงาน และด้านแรงจูงใจแตกต่างกัน โดยนักศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5-10 ปีมีการรับรู้มากกว่านักศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี อาจเป็นเพราะครูที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อย ยังเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Person) จะยอมรับเทคโนโลยี ใหม่ ๆ เพิ่มโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง พยายามศึกษากระบวนการการทำงาน รวมทั้งไขว่คว้าหาความรู้เพื่อปรับปรุงการทำงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ดีขึ้น โดยมีเป้าหมายหวังให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานที่อบอุ่นเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดียอมทำให้บุคคลที่ทำงานมีความสุข ผู้บริหารมีอาชีพต้องใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของครู พยายามเข้าใจผู้ร่วมงานเป็นที่พึ่งพาของครูได้ มีความอดทน มีความจริงใจกับครู มีศิลปะในการกระตุ้นให้ครู ในหน่วยงานทำงานด้วยความสบายใจ อยู่ในระเบียบวินัยและสามารถทำงานไปสู่ เป้าหมายที่ต้องการ ในขณะที่ครูที่มีประสบการณ์ 5 - 10 ปี เชื่อว่าการประสานงานต้องอาศัยความร่วมมือจากเครือข่าย ทุกฝ่ายทำงานด้วยความเต็มใจมีน้ำใจที่จะช่วยเหลือแนะนำซึ่งกัน ซึ่งสถาบันดำรงราชานุภาพ (2558) ได้ให้แนวคิดว่าการประสานงาน เป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความ สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ความจริงใจ ความอดทนอดกลั้น ความยิ้ม แยมแจ่มใส ในการติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อขอรับการสนับสนุน ขอความ ร่วมมือให้เกิดความเข้าใจ ตรงกัน การประสานงานที่ดีช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ก่อให้เกิดการทำงานเป็น ทีม สร้างความสำนึกในการ รับผิดชอบร่วมกัน รวมถึงเข้าใจข้อเท็จจริงและปัญหาของหน่วยงานอื่น นำไปสู่การ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสู่ทางปรับปรุงงานต่อไป ในทำนองเดียวกัน ครูที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี มองว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้มีประสบการณ์น้อย เพราะครูยังต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน ได้ค่าตอบแทน เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ มีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และการได้ทำงานตรงความรู้ความสามารถสนใจเข้าฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองทำให้ครูเกิดความภูมิใจในตัวเองที่ได้ทำประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการเลือกตัดสินใจ โดยใช้วิธีการใกล้เคียงปัญหาข้อขัดแย้งของครูหลายๆ อย่าง ด้วยความรอบคอบก่อนตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีศิลปะคัดเลือกคนเก่งและรับผิดชอบเพื่อมอบหมายงาน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวก พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการทำงานก่อนการมอบหมายงาน
3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมียุทธวิธีดำเนินการมอบหมายให้บุคคลที่มีความสามารถสื่อสารโน้มน้าวแก้ไขความเข้าใจผิดของครู พร้อมทั้งแสดงความเห็นอกเห็นใจครูที่มาพูดคุยปรึกษาหารือทั้งเรื่องงานและส่วนตัวอย่างกัลยาณมิตร
4. ผู้บริหารโรงเรียนต้องวางระบบและใช้ศิลปะมอบให้ครูที่มีคุณภาพรับผิดชอบเครือข่ายการประสานงาน ภายในและภายนอกโรงเรียนให้ชัดเจน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
5. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ศิลปะในการจูงใจทั้งภายในและภายนอกให้ครูทำงานเป็นทีมด้วยความสามัคคีกลมเกลียว

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาศิลปะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการใช้ศิลปะการแก้ปัญหาการทำงานกับคนในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

เอกสารอ้างอิง

- กันตนา จิตรบรรจง. (2557). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- กาญจณี พลหมั่น. (2556). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ค.ม. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จุฑามาศ ศิลป์ไพบูลย์พานิช. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ (2553). เทคนิคการประสานงานเอกสารความรู้ สดร. ลำดับที่ 18 ปีงบประมาณ 2553. สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557). ไม้ด้อยบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ตีรณสาร.
- นันทิกานต์ หมวดเดช. (2556). ปัจจัยความสำเร็จการประสานสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน. สถาบัน พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.
- พงษ์ชัย ไทวรรณศรี. (2557). แนวทางการประสานงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิจิตร เขต 2. งานวิจัยสถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.
- พิเชษฐ์ ศรีไชยวาน. (2554). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิต ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2556). ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา (EDA 6123). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะศึกษาศาสตร์.
- รัตนภรณ์ วงศ์ศรีอ่อน. (2557). พฤติกรรมการบริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามความ รับรู้ของกลุ่มครูโรงเรียนกรุงเทพกลาง สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันเพ็ญ เลี้ยงถนอม. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนระดับ อาชีวศึกษา เขตบางกอกใหญ่. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (สาขาบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วิเชต คำบุญรัตน์. (2558). การบริหารความหลากหลายช่วงอายุในองค์กรแห่งยุคการตลาด 3.0. สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์ 35
- สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์ บุญมี พันธุ์ไทย และสมจิตร เรืองศรี. (2557). ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- เสกสรร อรกุล. (2557). ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เมทเมิลคอม จำกัด. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.