

การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

โดย  
นายวิทยา พัฒนวงศ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974 – 653 – 702 – 4

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE ENTREPRENEURSHIP OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS  
UNDER THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND

By  
Wittaya Pattanawong

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
MASTER OF EDUCATION  
Department of Educational Administration  
Graduate School  
SILPAKORN UNIVERSITY  
2002  
ISBN 974 - 653 - 702 - 4

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง "การใช้ทักษะ  
การบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย"  
เสนอโดย นายวิทยา พัฒนวงศ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร-  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์
3. รองศาสตราจารย์วรพจน์ มูรพันธ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร)  
...../...../.....

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)  
...../...../.....

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์วรพจน์ มูรพันธ์)  
...../...../.....

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์)  
...../...../.....

.....กรรมการ  
(อาจารย์พรพนมมหา วุฒิวโรภาส)  
...../...../.....

K 41461069 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ

วิทยา พัฒนวงศ์ : การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (THE ENTREPRENEURSHIP OF THE SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND) อาจารย์ผู้ควบคุม  
วิทยานิพนธ์ : ผศ. ดร. จิรวรรณ คงคล้าย, รศ. ดร. ประกอบ คุณารักษ์ และ รศ. วรพจน์ มุรพันธ์.  
135 หน้า. ISBN 974 - 653 - 702 - 4

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2) ความแตกต่างของการใช้  
ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย  
จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน และ 3) ความแตกต่างของ  
การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร  
ในประเทศไทยระหว่างโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับโรงเรียนที่นักเรียนลดลง โดยใช้ทักษะการบริหาร  
แบบเจ้าของกิจการตามแนวคิดของแอนเดอร์สันและวูดคอค (Anderson and Woodcock) เป็น  
ขอบเขตของการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ  
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 336 คน ในโรงเรียน 21 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน  
การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) และเชฟเฟ

ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภา  
คริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน และรายทักษะย่อย อยู่  
ในระดับมากเช่นกัน

2. การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภา  
คริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ใน  
การทำงานต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีอายุ  
ต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่แตกต่างกันในทักษะย่อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภา  
คริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับลดลง โดย  
ภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาควิชาการบริหารการศึกษา                      บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร                      ปีการศึกษา 2545

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. .... 3. ....

K 41461069 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : THE ENTREPRENEURSHIP OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS

WITTAYA PATTANAWONG : THE ENTREPRENEURSHIP OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND. THESIS ADVISORS : ASST. PROF. CHIRAWAN KONGKLAI, Ph.D., AND ASSO. PROF. PRAGOB KUNARAK, Ph.D., AND ASSO. PROF. WARAPOJ MOORAPUN. 135 pp. ISBN 974 - 653 -702 - 4

The purposes of this research were to know determine 1) the level of the entrepreneurship of the school administrators under the Church of Christ in Thailand. 2) to compare the entrepreneurship of the school administrators under the Church of Christ in Thailand by gender, age, education and work experience, and 3) to compare the entrepreneurship of the school administrators under the Church of Christ in Thailand according to the school which have increased and reduced number of students. The entrepreneurship of the school administrators used to based by Anderson and Woodcock. The samples were consisted of 336 teachers in 21 schools under the Church of Christ in Thailand. The instrument used for data collection was a questionnaire on the entrepreneurship of the school administrators. The statistics used for analysis were frequencies (f), percentage (%), mean ( $\bar{x}$ ), standard deviation (S.D.), F-test and Scheffe.

The finding were as follows :

1. The entrepreneurship of the school administrators under the Church of Christ in Thailand were overall at the high level. When considering in each component separately and in details were overall at the high level.

2. The comparison of the entrepreneurship of the school administrators under the Church of Christ in Thailand with different gender, level of education and work experience were overall and component separately not significantly different. When considered with different years of age, there was overall not significantly different, but there was significantly different at the .05 level in detail.

3. The comparison of the entrepreneurship of the school administrators under the Church of Christ in Thailand with different have increased and reduce number of students was overall significantly different at the .05 level.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2002

Student's signature.....

Thesis Advisors' signature 1. .... 2. .... 3. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์ รองศาสตราจารย์วรพจน์ มูรพันธุ์ แห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร และอาจารย์พรธมมหา วุฒิวโรภาส อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์บัญญัติ เรืองศรี อาจารย์ยุพิน ดุขิยามี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร และอาจารย์วัลัญชร อติพัฒน์ ที่กรุณาให้ความ อนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และบุคลากรในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่อำนวยความสะดวก และให้ความช่วยเหลือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทองเจือ เพียรสถาพร และบุคคลที่อยู่เบื้องหลัง ผู้ซึ่งช่วย เป็นกำลังใจในการศึกษาตลอดมา รวมทั้งครอบครัวของผู้วิจัยที่เสียสละเวลา กำลังกายและ กำลังใจรับภาระงานของครอบครัวในช่วงเวลาที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา และเหนือสิ่งอื่นใดขอขอบคุณ องค์พระผู้เป็นเจ้า ที่ทรงนำพาตลอดระยะเวลาในการศึกษา ทรงให้ความเข้มแข็ง อดทน เสมอมา

ประโยชน์และคุณค่าทั้งปวงอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นสิ่งบูชา พระคุณบิดามารดา คณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดทางทฤษฎีของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	13
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
<b>2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>14</b>
การจัดการศึกษาของโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	14
การบริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	14
โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	18
สวัสดิการครูโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	22
ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ.....	23
ความหมายของการบริหาร.....	23
องค์ประกอบของการบริหาร.....	23
ชนิดของผู้บริหาร.....	24
บทบาทการบริหาร.....	24
ทักษะของผู้บริหาร.....	27
ความเป็นศาสตร์เป็นศิลป์ในการบริหาร.....	27
ความแตกต่างระหว่างการบริหารรัฐกิจกับการบริหารธุรกิจ.....	28

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	28
	ความสำเร็จของการบริหาร.....	32
	ทักษะในการเป็นเจ้าของกิจการ.....	33
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
	สรุป.....	63
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	64
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	64
	ระเบียบวิธีวิจัย.....	65
	แผนแบบการวิจัย.....	65
	ประชากร.....	65
	กลุ่มตัวอย่าง.....	66
	ตัวแปร.....	67
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	69
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	70
	สรุปย่อ.....	71
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
	ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	73
	ตอนที่ 2 ระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	75
	ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้ทักษะการบริหารแบบ เจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน.....	84
	ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้ทักษะการบริหารแบบ เจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้น และโรงเรียนที่นักเรียนลดลง.....	91



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5	
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	93
สรุปผล.....	93
การอภิปรายผล.....	96
ข้อเสนอแนะ.....	99
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	99
ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป.....	100
บรรณานุกรม.....	101
ภาคผนวก.....	105
ภาคผนวก ก	106
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	106
ภาคผนวก ข	108
รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	108
ภาคผนวก ค	110
สำเนาหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล.....	110
ภาคผนวก ง	112
ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้ทักษะการบริหารแบบ	112
เจ้าของกิจการของผู้บริหาร จำแนกเป็นรายข้อ.....	112
ภาคผนวก จ	121
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	121
ประวัติผู้วิจัย.....	135

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถิติจำนวนนักเรียนโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปีการศึกษา 2541-2545.....	6
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ปีการศึกษา 2543 จำแนกตามภาค.....	66
3	ค่าความถี่ และค่าร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	74
4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวมและรายด้าน.....	75
5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการการบริหารแบบเจ้าของ กิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน.....	76
6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการการบริหารแบบเจ้าของ กิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมและรายด้าน.....	77
7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการการบริหารแบบเจ้าของ กิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน..	79
8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการการบริหารแบบเจ้าของ กิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวม และรายด้าน.....	81
9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการการบริหารแบบเจ้าของ กิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยภาพรวม และรายด้าน.....	83
10	การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการใช้ทักษะ การบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามเพศ โดยภาพรวม และรายด้าน.....	84

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
11	การวิเคราะห์ความแปรปรวนการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมและรายด้าน.....	85
12	การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามอายุ.....	87
13	การวิเคราะห์ความแปรปรวนการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามระดับการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน.....	88
14	การวิเคราะห์ความแปรปรวนการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน.....	89
15	การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับลดลง โดยภาพรวมและรายด้าน.....	91
16	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวม จำแนกเป็นรายข้อ.....	113

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดทางทฤษฎีของการวิจัย.....	11
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	12
3	โครงสร้างการบริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	16
4	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิ สภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	19
5	โครงสร้างกระบวนการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย.....	21

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 1

### บทนำ

จากเหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในเอเชียและลุกลามไปทั่วโลกนับตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ในครั้งนี้อย่างมาก ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายวงการ โดยเฉพาะในแวดวงธุรกิจเกือบทุกแขนง นโยบายลดจำนวนพนักงานถูกนำมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายในองค์กร พนักงานในองค์กรต้องทำงานได้หลากหลายมากขึ้น ผู้บริหารต้องลงมาควบคุมงบประมาณและการบริหารจัดการอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ในส่วนของการบริหารประเทศมีการเลือกตั้งที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลภายใต้การนำของพันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร ได้มีการกล่าวถึง การบริหารประเทศในรูปแบบบริษัทโดยเปรียบนายกรัฐมนตรีนั่งเป็นเจ้าของกิจการ แนวคิดการบริหารแบบเจ้าของกิจการนี้ได้ขยายวงกว้างไปในหลายวงการ ทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน ภายใต้ความเชื่อที่ว่าผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบเจ้าของกิจการนั้นจะทุ่มเทแรงกาย แรงใจให้กับการทำงานอย่างเต็มกำลังจะมีความรอบคอบในเรื่องการเงิน การวางแผนงบประมาณ การตัดสินใจการวางแผนการตลาด และเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แนวคิดการบริหารแบบเจ้าของกิจการนี้ ยังได้ถูกนำมาใช้ในระบบราชการ ทำให้การทำงานของราชการในระบบเดิมได้มีการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวข้างต้นได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนของจัดการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปีโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ทำให้ผู้ปกครองที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ นำบุตรหลานเข้าไปศึกษาในโรงเรียนของรัฐบาลมากขึ้น อีกทั้งงบประมาณในการจัดการศึกษาของรัฐที่เพิ่มขึ้นทำให้รัฐสามารถจัดการเรียนการสอน และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ เพียงพอกับความต้องการของนักเรียน เป็นที่นิยมของผู้ปกครองมากยิ่งขึ้นตามลำดับ โรงเรียนเอกชนจึงเป็นสถาบันที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ในครั้งนี้ โรงเรียนเอกชนหลายแห่งมีจำนวนนักเรียนที่ลดลง หลายแห่งต้องประสบภาวะขาดทุน และอีกหลายโรงเรียนต้องปิดกิจการไป แต่ก็มีโรงเรียนอีกจำนวนไม่น้อย ที่ยังสามารถดำเนินกิจการไปได้ท่ามกลางภาวะวิกฤตในปัจจุบัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของ โรงเรียนที่ยังคงรักษาคุณภาพการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี ทำให้นักเรียนที่จบการศึกษามีคุณภาพอยู่ในระดับที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง แม้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่าโรงเรียนของรัฐก็ตาม ดังนั้นการที่โรงเรียนเอกชนจะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคท่ามกลางภาวะที่มีการแข่งขันอย่างสูงนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ในการบริหารจัดการ และจำเป็นต้องนำกลยุทธ์การบริหารทุกแขนงมาใช้โดยเฉพาะการบริหารแบบเป็นเจ้าของ กิจการเพื่อให้โรงเรียนสามารถอยู่รอดในภาวะปัจจุบัน

การศึกษานับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพประชากรให้สามารถนำการพัฒนาประเทศทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ได้อย่างสมดุล สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ ผลผลิตของระบบการศึกษา คือพลเมืองของประเทศที่สามารถปรับตัว และแก้ไขปัญหามีความหลากหลายในสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถริเริ่มพัฒนาตนเอง ครอบครัว ชุมชน ตลอดจนประเทศชาติให้พัฒนาและก้าวหน้าไปได้อย่างมีหลักการ บนพื้นฐานของความเข้าใจและเหตุผล ความถูกต้อง ความดีงาม และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2540 : 3) การศึกษาจึงมีบทบาทอย่างมากต่อการพัฒนาประชากรของประเทศให้มีลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเท่านั้น จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประชากรของประเทศเช่นนั้นได้ ดังนั้นการจัดการศึกษาท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีความก้าวหน้ามาเป็นลำดับ ย่อมต้องการผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและมีทักษะ เพื่อเป็นเครื่องมือให้งานดำเนินไปได้อย่างถูกต้อง และมีระเบียบแบบแผนที่ดี เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองของประเทศ จนสามารถสร้างสรรค์ความก้าวหน้าให้กับสังคมไทย

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาในประเทศไทยตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา (สมเด็จพระนารายณ์มหาราช พ.ศ. 2199-2231) และสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ (พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2394-2411) ซึ่งเป็นยุคของการเผยแพร่ศาสนาควบคู่ไปกับการให้การศึกษาความรู้ ผู้นำในระดับสูงของยุคนั้น ๆ ให้ความสนใจที่จะแสวงหาความรู้และวิทยาการทันสมัยต่าง ๆ ต่อมาจึงจัดตั้งโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาแบบตะวันตกและขยายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามความนิยมที่มีมากขึ้นตามลำดับ โรงเรียนเอกชนที่จัดตั้งขึ้นในระยะแรกและยังดำรงกิจการอยู่จนถึงทุกวันนี้ ได้แก่ โรงเรียนอรุณประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี (พ.ศ.2408) โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย (พ.ศ.2413) โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย (พ.ศ.2431) เป็นต้น โรงเรียนเหล่านี้ถึงแม้จะจัดตั้งมานานนับร้อยปีแล้ว แต่ก็ได้รับความศรัทธา และความนิยมมาโดยตลอด เนื่องจากมีความมั่นใจในคุณภาพของการศึกษาที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องนั่นเอง (จรัส นองมาก 2541 : 1) การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หลังจากมิชชันนารีได้มีบทบาทเป็นผู้ ริเริ่มในการตั้งคริสตจักร สถาบันการศึกษา สถาบันการรักษาพยาบาล และอื่น ๆ ในสังคมไทย มาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 100 ปี มิชชันนารีจึงมอบงานทุกอย่างให้คนไทยรับผิดชอบดูแล โดยการก่อตั้งเป็นสภาคริสตจักรในประเทศไทย เมื่อปี ค.ศ.1934 ซึ่งมี

วัตถุประสงค์ที่จะรวม คริสตศาสนิกชนเข้าด้วยกัน ให้มีความสัมพันธ์กันในการนมัสการและการกระทำพันธกิจ ตอบสนองการทรงเรียกของพระองค์ด้วยการเลี้ยงตนเอง ปกครองตนเอง และเสริมสร้างกิจการทั้งปวงให้เจริญเติบโตมั่นคงยิ่งขึ้น (สภาคริสตจักรในประเทศไทย 2541 : 1)

มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นองค์กรศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ที่มีขอบเขตการปฏิบัติงานกว้างขวางทั่วประเทศทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์เกื้อกูลผลจากทรัพย์สินของมูลนิธิฯ มาใช้จ่ายในการกุศล เช่น การรักษาพยาบาลคนเจ็บป่วย การให้การศึกษแก่เด็ก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2539 : 20-21) ปัจจุบันมูลนิธิฯ มีโรงเรียนในสังกัดทั่วทุกภาคของประเทศ จำนวน 24 โรงเรียน ในการจัดการศึกษาของมูลนิธิฯ ได้ร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนและบุคลากรของสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้า มีคุณภาพ และมีชื่อเสียง ซึ่งปัจจุบันเอกชนมีส่วนช่วยในการแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของรัฐอยู่ไม่น้อย จะเห็นได้ว่าเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเกือบทุกประเภท ทุกระดับ อีกทั้งยังกระจายอยู่ทั่วไปทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะกรุงเทพมหานครและในเมืองใหญ่ ๆ หากมองในแง่การลงทุนก็เท่ากับเป็นการช่วยประหยัดการลงทุนของรัฐไปได้ส่วนหนึ่ง ดังนั้นการศึกษาเอกชนจึงมีบทบาทและความสำคัญเพิ่มขึ้นมาก เป็นลำดับ โดยที่รัฐได้ให้การอุดหนุนด้านการเงินแก่โรงเรียนบางส่วน และให้การสนับสนุน ด้านวิชาการ ด้านบริหาร และอื่น ๆ ส่วนค่าใช้จ่ายที่เกินจากรัฐให้การอุดหนุนโรงเรียนเอกชนเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในสังกัดสภาคริสตจักรจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการบริหารจัดการที่แตกต่างจากการบริหารจัดการ ในโรงเรียนของรัฐ เนื่องจากการบริหารโรงเรียนเอกชนเป็นการบริหารธุรกิจประเภทหนึ่งเป็นธุรกิจการให้บริการที่ต้องมีผลตอบแทนให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ของมูลนิธิฯและมีประสิทธิภาพ การบริหารเป็นเครื่องวัดผลการดำเนินงาน ดังนั้นนอกจากการมีความรู้ความสามารถแล้วยังต้องมีทักษะในการบริหารเชิงธุรกิจ หรือมีความเป็นนักวิสาหกิจอีกด้วย ดังนั้นจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่าทักษะการเป็นนักวิสาหกิจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีความสำคัญต่อการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาให้เข้าใจถึงทักษะการเป็นนักวิสาหกิจอันจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง และควบคุมการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตลอดจนทำให้เกิดคุณภาพแบบองค์กรร่วมขององค์กร ต่อไป

แต่ในสภาพความเป็นจริงการจัดการศึกษาเอกชนยังประสบปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขหลายประการ โดยเฉพาะปัญหาด้านเศรษฐกิจ การบริหาร และปัญหาด้านคุณภาพการเรียน

การสอน ปัจจุบันมีโรงเรียนเอกชนขนาดกลางและขนาดเล็กจำนวนมากไม่น้อยที่มีฐานะการเงินที่ไม่มั่นคง ทั้งนี้เนื่องจากรายรับจาก ค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ลดลง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากจำนวนนักเรียนที่ลดลง โดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีสาเหตุจากการขยายการศึกษาภาครัฐ การวางแผนครอบครัว และบางประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนโดยตรง เช่น การขาดคุณภาพทั้งทางด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารของโรงเรียนเอกชนเอง และจากการที่รายรับจากค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งเป็นรายได้หลักของโรงเรียนลดลง ทำให้โรงเรียนต้องพยายามตัดรายจ่ายต่าง ๆ ซึ่งส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียน ในด้านคุณภาพของผู้เรียนโรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพจะมีโอกาสคัดเลือกนักเรียนที่มีคุณภาพทั้งทางด้านวิชาการและความประพฤติเข้าเรียน และเมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาแล้วก็สามารถศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงสามารถนำชื่อเสียงมาสู่โรงเรียนมากขึ้น ในทางตรงข้ามโรงเรียนเอกชนที่ขาดคุณภาพนอกจากจะมีจำนวนนักเรียนน้อยแล้ว คุณภาพของนักเรียนก็ไม่สามารถคัดเลือกได้ตามต้องการ ซึ่งผู้ปกครองมีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีโอกาสติดค้างค่าเล่าเรียนมีมาก ทำให้โรงเรียนมีปัญหาทางการเงินตามมาด้วย (บุญเรือน หมั่นทรัพย์ 2538 : 3-4)

จากการดำเนินงานพันธกิจการจัดการศึกษาที่ผ่านมา การจัดการศึกษาของโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ยังประสบปัญหาหลายประการ ซึ่งกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักร ได้สรุปปัญหาอุปสรรคเสนอต่อที่ประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย สมัยสามัญครั้งที่ 25 (เกษม ตรีอินทอง 2541 : 7-9) พอสรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ขาดแคลนบุคลากรระดับบริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในเชิงธุรกิจ เมื่อผู้บริหารคนเดิมเกษียณอายุลง กรรมการอำนวยการโรงเรียนไม่สามารถหาบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้ทันที เพราะไม่ได้มีการเตรียมไว้ล่วงหน้า จำเป็นต้องต่ออายุผู้บริหารคนเดิมในปีต่อไป ซึ่งเห็นได้ว่าปัญหางานการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนไม่มีความชัดเจน จึงมิได้วางแผนพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ทูลการศึกษาต่อสำหรับบุคลากรมีจำกัด ทำให้ไม่สามารถพัฒนาได้ทั่วถึง การสนับสนุนทุนการศึกษาระดับปริญญาเอกควรได้รับความเห็นจากกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรและมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร นอกจากนี้ยังขาดการเตรียมและฝึกอบรมบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้บริหารอย่างจริงจังเพื่อขึ้นไปบริหารในระดับสูงต่อไป จึงเกิดช่องว่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับรองลงมา กองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรกำลังเร่งพัฒนาแผนงานนี้เป็นการด่วน พร้อมกันนั้นผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ที่ได้เข้าประชุมสัมมนาเกี่ยวกับระเบียบนโยบายและทางวิชาการ เมื่อกลับไปถึงโรงเรียนไม่ได้ถ่ายทอดให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ได้รับทราบ จึงทำให้ขาดความต่อเนื่องของกระบวนการทำงานและเกิดปัญหาตามมาหลายอย่างเนื่องจากไม่ทราบข้อมูลข่าวสาร

2. จำนวนนักเรียนของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในช่วง 5 ปี คือ ปีการศึกษา 2541 - 2545 มีแนวโน้มลดลงหรือคงที่ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดกลางและ



ขนาดเล็ก ซึ่งโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนในปีการศึกษา 2545 ลดลงจากปีการศึกษา 2541 มีทั้งสิ้นจำนวน 11 โรงเรียน เช่น โรงเรียนเซิงทรายวิทยาคม ลดลงจำนวน 445 คน โรงเรียนวิชานารี ลดลง จำนวน 264 คน โรงเรียนเคนเน็ตแม็คเคนซี ลดลงจำนวน 188 คน เป็นต้น รายละเอียดดังตารางที่ 1

3. โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ บางโรงเรียนยังมีปัญหาด้านขาดกองทุนพัฒนาโรงเรียน ทั้งในด้านการบริหารการจัดการ ด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี ด้านวิชาการ และด้านอาคารสถานที่ ซึ่งกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรและมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรจะต้องหาทางช่วยเหลือฟื้นฟู มิฉะนั้นจะขาดความศรัทธาจากผู้ปกครอง และจะเกิดปัญหาเรื่องการขอรับรองมาตรฐานการศึกษาจากคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

นอกจากปัญหาจากการดำเนินงานพันธกิจการจัดการศึกษาที่กล่าวมาแล้ว ยังมีปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของโรงเรียนเอกชนอีกหลายประการ ได้แก่

1. นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐที่ขยายการรับนักเรียนนักศึกษาทุกระดับ ทำให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนของรัฐมากขึ้น เพราะเสียค่าใช้จ่ายน้อย

2. ปัญหาสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจของโรงเรียนเอกชนด้วยตนเอง ที่จะต้องดำเนินการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อความอยู่รอด

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นแต่ละปัญหาจะส่งผลกระทบต่อกัน หากไม่ได้รับการแก้ไขจะก่อให้เกิดผลเสียต่อการบริหารและประสิทธิภาพของงานด้านการศึกษาเป็นอย่างมาก ยิ่ง เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด ผลการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใด ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยมีผู้บริหารโรงเรียนกำกับ ดูแลรับผิดชอบ ในฐานะเป็นผู้นำและหากผู้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนไม่มีทักษะในการบริหารแบบเจ้าของกิจการ ไม่มีคุณภาพ และไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองนักเรียน ก็จะไม่สามารถนำพาให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการได้ จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ตารางที่ 1 สถิติจำนวนนักเรียนโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย  
ปีการศึกษา 2541-2545

ที่	ชื่อโรงเรียน	จังหวัด	ชั้นที่เปิดสอน	ปีการศึกษา					เพิ่ม (+) ลด (-)
				2541	2542	2543	2544	2545	
1	<b>ขนาดใหญ่</b> กรุงเทพคริสเตียน วิทยาลัย	กรุงเทพฯ	ป.1-ม.6	5,093	5,214	5,390	5,493	5,539	446
2	วัฒนาวิทยาลัย	กรุงเทพฯ	อ.1-ม.6	3,162	3,163	3,280	3,363	3,404	242
3	ดาราวิทยาลัย	เชียงใหม่	อ.1-ม.6	6,889	6,869	7,021	7,041	7,308	419
4	ปรินส์รอยแยลส์ วิทยาลัย	เชียงใหม่	อ.3-ม.6	6,085	6,014	6,068	6,148	6,199	114
5	รังษีวิทยา	เชียงใหม่	อ.1-ม.6	3,301	3,309	3,339	3,337	3,298	-3
6	เซียงรายวิทยาคม	เซียงราย	อ.1-ม.3	4,175	3,911	3,735	3,687	3,730	-445
7	อรุณประดิษฐ	เพชรบุรี	อ.1-ม.6	3,130	2,989	2,950	2,947	3,076	-54
8	ศรีธรรมราชศึกษา	นครศรี- ธรรมราช	อ.1-ม.6	4,437	4,428	4,476	4,460	4,427	-10
9	<b>ขนาดกลาง</b> วิชานารี	ลำปาง	อ.1-ม.3	1,892	1,769	1,773	1,704	1,628	-264
10	เชียงใหม่คริสเตียน	เชียงใหม่	อ.1-ม.3	1,669	1,597	1,536	1,483	1,446	-223
11	เคนเน็ตแม็คเคนซี	ลำปาง	อ.1-ม.3	1,327	1,169	1,166	1,089	1,139	-188
12	เจริญราษฎร์	แพร่	อ.1-ม.3	1,559	1,577	1,519	1,424	1,372	-187
13	ผดุงราษฎร์	พิษณุโลก	อ.1-ม.6	1,583	1,613	1,765	1,909	2,057	474
14	น่านคริสเตียน	น่าน	อ.1-ม.3	1,647	1,828	1,951	2,013	2,150	503
15	อุดรคริสเตียน	อุดรธานี	อ.1-ป.6	1,797	1,797	1,872	1,821	1,834	37
16	ตรังคริสเตียนศึกษา	ตรัง	อ.1-ม.6	1,239	1,241	1,221	1,525	1,660	421
17	บารุงวิทยา	นครปฐม	อ.1-ม.3	1,127	1,135	1,166	1,200	1,207	80
18	สหบารุงวิทยา	นครปฐม	อ.1-ม.3	1,055	1,088	1,080	1,048	1,043	-12
19	<b>ขนาดเล็ก</b> สัจจพิทยา	กรุงเทพฯ	อ.1-ป.6	426	426	408	415	409	-17
20	เยนเฮล์เม็มโมเรียล	กรุงเทพฯ	อ.1-ม.3	384	332	270	232	214	-170
21	สว่างวิทยา	นครปฐม	อ.1-ป.6	210	167	117	179	180	-30
22	สุริยวงศ์	ราชบุรี	อ.1-ม.3	612	585	578	621	668	56
23	สหคริสเตียนศึกษา	กาญจนบุรี	อ.1-ป.6	337	326	351	374	402	65
24	สืบนทีธรรม	เชียงใหม่	อ.1-ม.3	487	537	596	659	659	172
<b>รวม</b>				53,623	53,084	53,628	54,172	55,049	1,426

ที่มา : มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, สำนักงานพันธกิจการศึกษา, รายงานพันธกิจการศึกษาต่อที่ประชุม  
สมัชชาคริสตจักรในประเทศไทย สมัยสามัญ ครั้งที่ 26 (เชียงใหม่ : เขตการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย,  
2543), 8.

## ความสำคัญของการวิจัย

โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นสถาบันเอกชนที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาเป็นระยะเวลายาวนาน ขึ้นกับสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีส่วนช่วยแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาให้กับรัฐบาลเป็นจำนวนมาก และมีโรงเรียนกระจายอยู่เกือบทุกภาคของประเทศไทย โดยโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีจุดมุ่งหมายทางการศึกษา ดังนี้คือ เพื่อเป็นพยานแห่งความรักของพระเยซูคริสต์ เพื่อให้ปรัชญาชีวิตสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เจริญขึ้นตามศักยภาพของตน โดยให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดการศึกษาแก่บุคคลทุกระดับ ซึ่งจุดมุ่งหมายดังกล่าวเป็นการพัฒนาเยาวชนของชาติให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้นการวิจัยเรื่อง การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จะทำให้ได้ทราบระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยว่าอยู่ในระดับใด การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มีจำนวนนักเรียนลดลงกับจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นมีความแตกต่างกันหรือไม่ และการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของครูสอน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน มีความแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งผลการวิจัยที่ค้นพบจะเป็นข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการวางแผนและเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้สามารถอยู่รอดในภาวะที่มีการแข่งขันทางการตลาดสูงเช่นปัจจุบัน ดังนั้นการศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะยังไม่เคยมีผู้ใดได้ศึกษาวิจัยรายละเอียดด้านนี้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้สามประการ ดังนี้

1. เพื่อทราบระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. เพื่อทราบความแตกต่างของการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

3. เพื่อทราบความแตกต่างของการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างโรงเรียนที่จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นกับโรงเรียนที่จำนวนนักเรียนลดลง

### ข้อคำถามในการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามในการวิจัยไว้ดังนี้ คือ

1. การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย อยู่ในระดับใด

2. การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันหรือไม่

3. การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างโรงเรียนที่จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นกับโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนลดลงแตกต่างกันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้สองประการ ดังนี้คือ

1. การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน

2. การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นกับโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนลดลง แตกต่างกัน โดยการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่จำนวนนักเรียนลดลง

### กรอบแนวคิดทางทฤษฎีของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้นำทฤษฎีเชิงระบบของแคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn 1978 : 20) มาเป็นกรอบแนวคิดทางทฤษฎีของการวิจัย ซึ่งทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าองค์การถือว่าเป็นระบบที่ประกอบด้วย ตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม (context) ซึ่งไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษาแต่สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพทางการศึกษาได้ ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น แคทซ์และคาห์นกล่าวว่า ระบบคือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์ประกอบทั้งสามส่วนนี้ จะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร ซึ่งการดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย เมื่อนำทฤษฎีเชิงระบบของแคทซ์และคาห์นมาใช้สามารถอธิบายได้ ดังนี้ ตัวป้อนในระบบการศึกษา ก็คือ นโยบาย สารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก งบประมาณ บุคลากร ขนาด ทำเลที่ตั้ง เป็นต้น ตัวป้อนเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการการแปรเปลี่ยนขององค์กร ซึ่งได้แก่ การจัดกิจกรรมภายในองค์กรที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรทางกายภาพ และกระบวนการจัดการที่มีการวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำ การควบคุม และการใช้ทักษะของผู้บริหาร ให้กลายเป็นผลผลิตที่มีคุณภาพตามนโยบายของโรงเรียน และจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ได้แก่ คุณภาพทางการเรียนของนักเรียน โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นองค์กรเอกชนที่ดำเนินการจัดการศึกษาให้กับ เยาวชนของประเทศ เพื่อแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐบาลซึ่งเป็นองค์กรหลักของประเทศ ดังนั้นการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำเป็นต้องมีกระบวนการในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการใช้ทักษะของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักให้ออกาสปัจเจกบุคคลและปฏิบัติงานที่มีผลผลิตสูงให้แก่องค์กรและพึงพอใจต่อกระบวนการที่ได้ปฏิบัติ ส่วนแนวคิดของอับรามสัน (Abramson) เป็นแนวคิดรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับแนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) กล่าวคือรูปแบบผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในอนาคตมี 3 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำร่วมกัน (sharing of leadership) หมายถึง ในทุกองค์การในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระบบตำแหน่งเจ้านายหรือนายทูน จะหมดสภาพไปจะมีภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มี ความร่วมมือ (collaboration) การทำงานเป็นทีม (team-based management) และภาวะผู้นำ ร่วมกัน (shared leadership) ประการที่สองคือ พฤติกรรมผู้นำ (behaviors) หมายถึง ทักษะหรือท่าทีที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเกิดขึ้นโดยเป็นผู้ริเริ่มกระทำพฤติกรรมของผู้นำเช่นนี้สามารถเรียนรู้และศึกษาได้ด้วยการฝึกฝนและพัฒนาพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลจนเกิดทักษะและความชำนาญได้ ด้วยแนวคิดที่เป็นรูปแบบของผู้สื่อสาร (communicator) ผู้ร่วมงาน (collaborator) ผู้สอน (coach) ผู้กระตุ้น (catalyzer) เพราะเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (changing organization) กล่าวคือ มีการลด

ขั้นตอน การให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้กับผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน งานที่ต้องใช้ความรู้ความรู้อื่น จึงต้องการคนมีความสามารถมากขึ้น ซึ่งจะไม่มีการสั่งการทรัพยากรควบคุม แต่ต้องการ ความร่วมมือกันมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานไม่ว่าที่ไหนก็ทำงานได้ไม่จำเป็นต้องทำอย่างที่เคยเป็น ต้องอาศัยประสบการณ์ ความชำนาญ และมีวินัยต่อตนเองมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงคนทำงาน ในองค์กรใหม่ ๆ ต้องการคนที่มีความรู้สูง คนเก่ง ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารต้องมีคุณภาพ และเปลี่ยนแปลงทางสังคม จำเป็นต้องมีความรวดเร็ว การตัดสินใจ ต้องเร็วเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และประการสุดท้ายคือ บทบาทใหม่ หมายถึง การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทเหล่านี้ในการบริหารงาน ได้แก่ การเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ล้ำสมัยและไม่ถูกต้อง โดยที่เขาต้องมีความมั่นคง เข้มแข็ง การบริหารแบบเจ้าของกิจการ หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ลงทุน มีความคิดสร้างสรรค์และมีปฏิภาณไหวพริบดี และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา หมายถึง ผู้บริหารต้องเน้นและให้คำปรึกษาแก่บุคลากรได้ทุกระดับและทุกเรื่อง และตามแนวคิดของแอนเดอร์สันและวูดคอค (Anderson and Woodcock 1996 : 287) กล่าวว่า ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ประการ คือ 1) คุณสมบัติทั่วไป และ 2) คุณสมบัติเฉพาะ ซึ่งการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการเป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรนำมาใช้กับองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รายละเอียดจัดแผนภูมิที่ 1

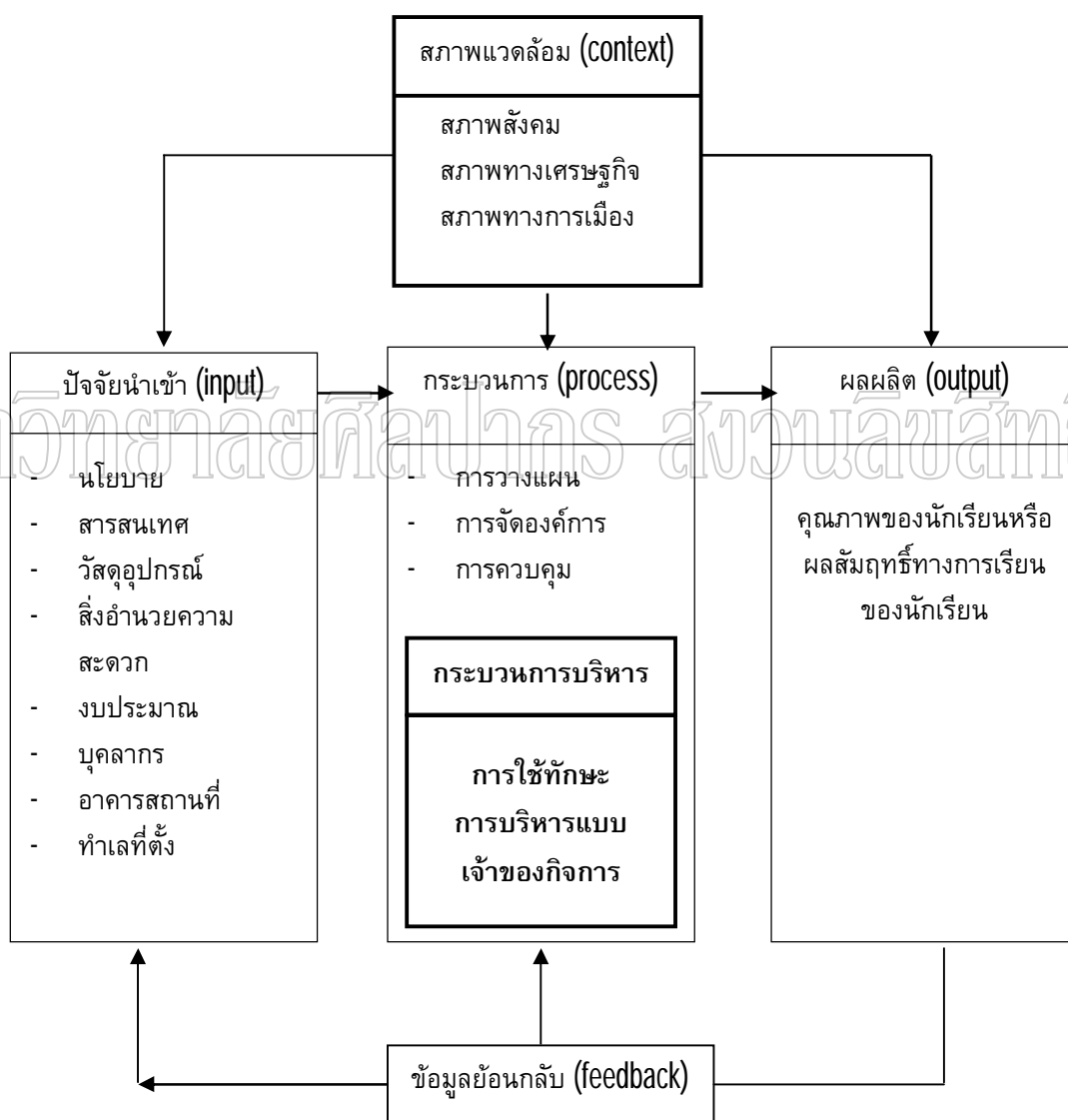
### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยใช้แนวคิดของแอนเดอร์สันและวูดคอค (Anderson and Woodcock 1996 : 287) ซึ่งประกอบด้วยทักษะหลัก 2 ประการ คือ 1) คุณสมบัติทั่วไป และ 2) คุณสมบัติเฉพาะ ซึ่งคุณลักษณะแต่ละด้านประกอบด้วยทักษะย่อย ดังนี้

1. คุณสมบัติทั่วไป ประกอบด้วยทักษะย่อยดังนี้
  - 1.1 การพัฒนาตนเอง (self development)
  - 1.2 การทำงานเป็นหมู่คณะ (teamwork)
  - 1.3 การติดต่อสื่อสาร (communication)
  - 1.4 การคิดคำนวณ (numercracy)
  - 1.5 การแก้ปัญหา (problem solving)
2. คุณสมบัติเฉพาะ ประกอบด้วยทักษะย่อยดังนี้

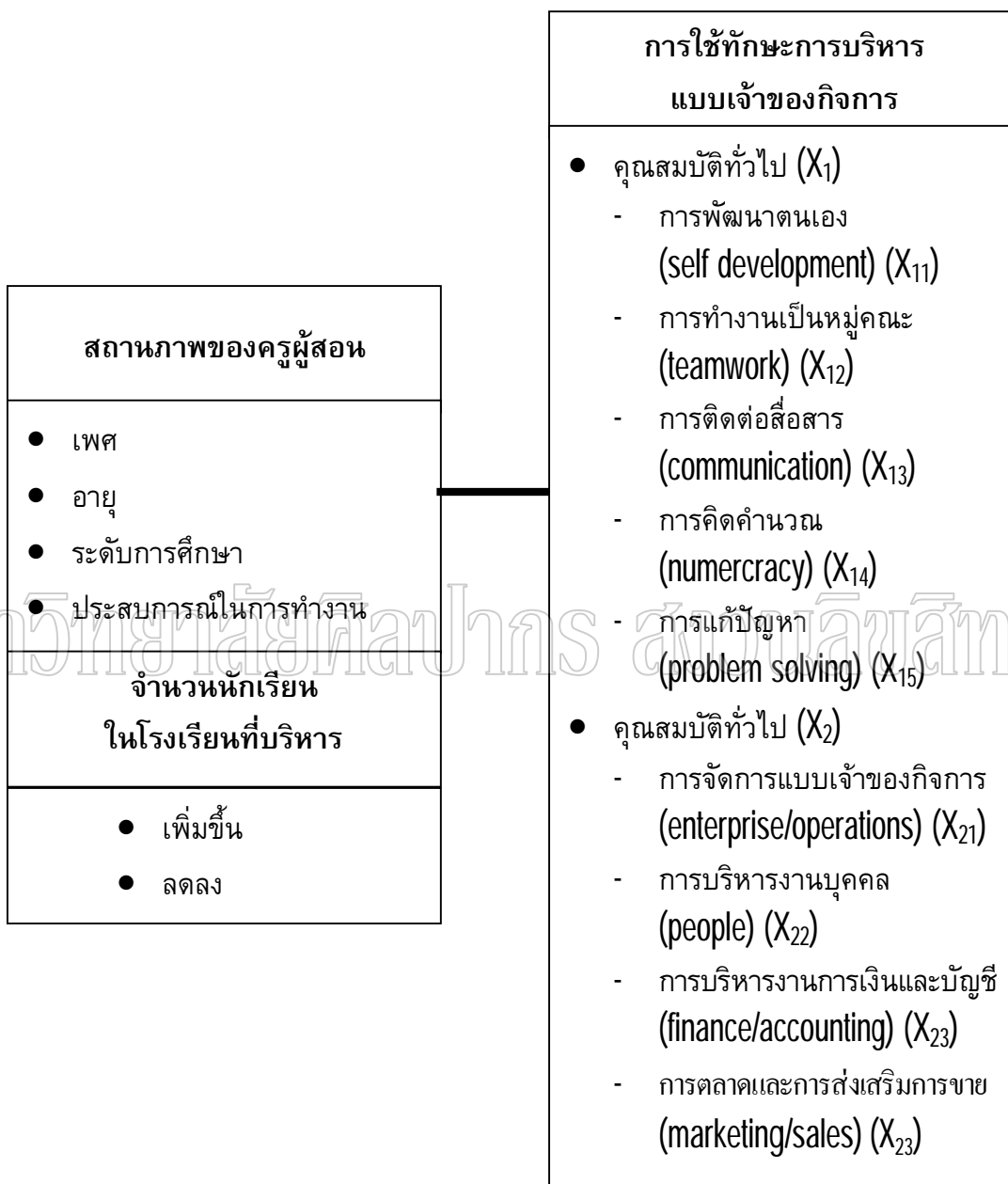
- 2.1 การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (enterprise/operations)
- 2.2 การบริหารงานบุคคล (people)
- 2.3 การบริหารงานการเงินและการบัญชี (finance/accounttion)
- 2.4 การตลาดและการส่งเสริมการขาย (marketing/sales)

จากทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาประยุกต์เป็นขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดทางทฤษฎีของการวิจัย  
 ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed. (New York : John Wiley & son, 1978), 20.

: Alan H. Anderson and Peter Woodcock, Effectiveness Entrepreneurship : A Skills and Activity- Based Approach (Oxford : Blackwell Publishers, Ltd., 1996), 287.



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Alan H. Anderson and Peter Woodcock, Effectiveness Entrepreneurship : A Skills and Activity- Based Approach (Oxford : Blackwell Publishers, Ltd., 1996), 287.



## ข้อตกลงเบื้องต้น

ผู้วิจัยถือว่าโครงสร้างตามขนาดระบบการบริหาร การจัดทำงบประมาณ การปกครอง และระเบียบการของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกแห่ง มีการดำเนินการที่เหมือนกันทุกอย่างเพราะอยู่ภายใต้การดูแลของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แม้ว่าโรงเรียนเหล่านี้จะดำเนินการในสถานที่ ขนาด ทำเลที่ตั้ง สภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ ภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่มีต่อผู้ปกครอง และแรงจูงใจเกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียน ผู้วิจัยจะไม่นำประเด็นเหล่านี้มาเป็นองค์ประกอบในการวิจัยครั้งนี้

## ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากโรงเรียนต่าง ๆ กระจายอยู่ตามจังหวัดใหญ่ ๆ ทั่วประเทศ มีการแบ่งเขตตามภูมิประเทศ ความแตกต่างในการบริหาร ประวัติความเป็นมา วัฒนธรรมขององค์กร และงบประมาณในการใช้จ่ายในโรงเรียนที่ไม่เท่ากัน วัฒนธรรมภาษาท้องถิ่นแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงไม่สามารถเข้าไปควบคุมได้ แม้ว่าผู้วิจัยจะได้ควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนต่าง ๆ เหล่านี้แล้วก็ตาม

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการและอาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ หรือผู้จัดการ อาจารย์ใหญ่ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการหรือผู้จัดการ ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ หรือเป็นทั้งผู้จัดการและอาจารย์ใหญ่ หรือเป็นทั้งผู้จัดการและครูใหญ่

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง โรงเรียนสังกัดในมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดูแลและควบคุม เป็นผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525

ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่ใช้เทคนิคการประกอบการเชิงธุรกิจ มีความคิดสร้างสรรค์ มีปฏิภาณไหวพริบดี สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นผู้มีคุณสมบัติสำคัญ 2 ประการ คือ

1. คุณสมบัติทั่วไป ประกอบด้วย การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสาร การคิดคำนวณ และการแก้ปัญหา
2. คุณสมบัติเฉพาะ ประกอบด้วย การจัดการแบบเจ้าของกิจการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและการบัญชี และการตลาดและการส่งเสริมการขาย

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาสาระสำคัญทางวิชาการ โดยนำเสนอเป็นสามส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่ง การจัดการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ส่วนที่สองทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ และส่วนที่สามงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### การจัดการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

สภาคริสตจักรในประเทศไทย มีรากฐานทางประวัติศาสตร์ย้อนไปถึงการเข้ามาเผยแผ่คริสต์ศาสนาของมิชชันนารีโปรเตสแตนต์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1828 โดยศาสตราจารย์จาคอบ ทอมลิน และนายแพทย์คาร์ล กุตสลาฟ สังกัดสมาคมมิชชันนารีแห่งลอนดอน ซึ่งมีส่วนในการชักชวนให้คริสตจักรในสหรัฐอเมริกา จัดส่งมิชชันนารีมาปฏิบัติพันธกิจในเมืองไทย สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกำเนิดมาจากมิชชันนารีคณะเพรสไบทีเรียนอเมริกัน ซึ่งเข้ามาวางรากฐานมั่นคงในปี ค.ศ. 1847 ประกอบด้วยนายแพทย์ซามูเอล เฮาส์ ศาสตราจารย์สตีเฟน และนางแมรี แมตตูน ต่อมาการดำเนินพันธกิจได้ขยายไปยังภาคต่าง ๆ มีการตั้งคริสตจักรและโรงเรียนขึ้นอีกหลายแห่ง (สภาคริสตจักรในประเทศไทย ม.ป.ป. : 16)

#### การบริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย

สภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นองค์กรคริสตศาสนา นิกายโปรเตสแตนต์ ได้รับการรับรองถูกต้องตามกฎหมายโดยกรมการศาสนา เพื่อทำพันธกิจประกาศเผยแผ่คริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ งานสังคมพัฒนา งานด้านการศึกษา และงานด้านการแพทย์ในประเทศไทย โดยกำหนดโครงสร้างการบริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทยไว้ดังนี้

1. คณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย กรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย ประธานสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นประธานกรรมการ รองประธานสภาคริสตจักรในประเทศไทย เลขาธิการสภาคริสตจักรในประเทศไทย เภรัณยูสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้แทนภาคละ 1 คน และสำรอง 1 คน ซึ่งได้รับการคัดเลือกจากธรรมกิจประจำภาค บุคคลอื่นอีก 3 คน ที่สภาคริสตจักรในประเทศไทย

คัดเลือกจากบรรดาศาสนิกทั่วไประหว่างที่มีหน้าที่ปฏิบัติกรแทนสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยไม่ขัดต่อมติของสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย

**2. คณะกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย** กรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย ประธานสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นประธานกรรมการ รองประธานสภาคริสตจักรในประเทศไทย เลขานุการสภาคริสตจักรในประเทศไทย เภรัณยิกสภาคริสตจักรในประเทศไทย กรรมการที่เลือกจากกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทยอีก 5 คน มีหน้าที่ปฏิบัติงานแทนกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการเงิน บุคลากร การบริหารด้าน ทรัพย์สิน และพิจารณามติจากกองต่าง ๆ ในสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อเสนอต่อกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย

**3. คณะกรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย** กรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย ประธานสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นประธานกรรมการ รองประธานสภาคริสตจักรในประเทศไทย เลขานุการสภาคริสตจักรในประเทศไทย เภรัณยิกสภาคริสตจักรในประเทศไทย และบุคคลอื่นอีก 3-5 คน ซึ่งแต่งตั้งโดยกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอาจมอบอำนาจให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดซึ่งเป็นคริสต์สมาชิกรของสภาคริสตจักรในประเทศไทย และมีภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่เดียวกับสถาบันหรือหน่วยงานของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรนั้น เป็นตัวแทนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ลงชื่อในเอกสารเป็นเจ้าของสถาบันหรือหน่วยงานที่มูลนิธิสภาคริสตจักรเป็นเจ้าของ แต่ละบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจให้เป็นตัวแทนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร จะต้องไม่เป็นเจ้าหน้าที่ประจำสถาบันหรือหน่วยงานนั้น ๆ

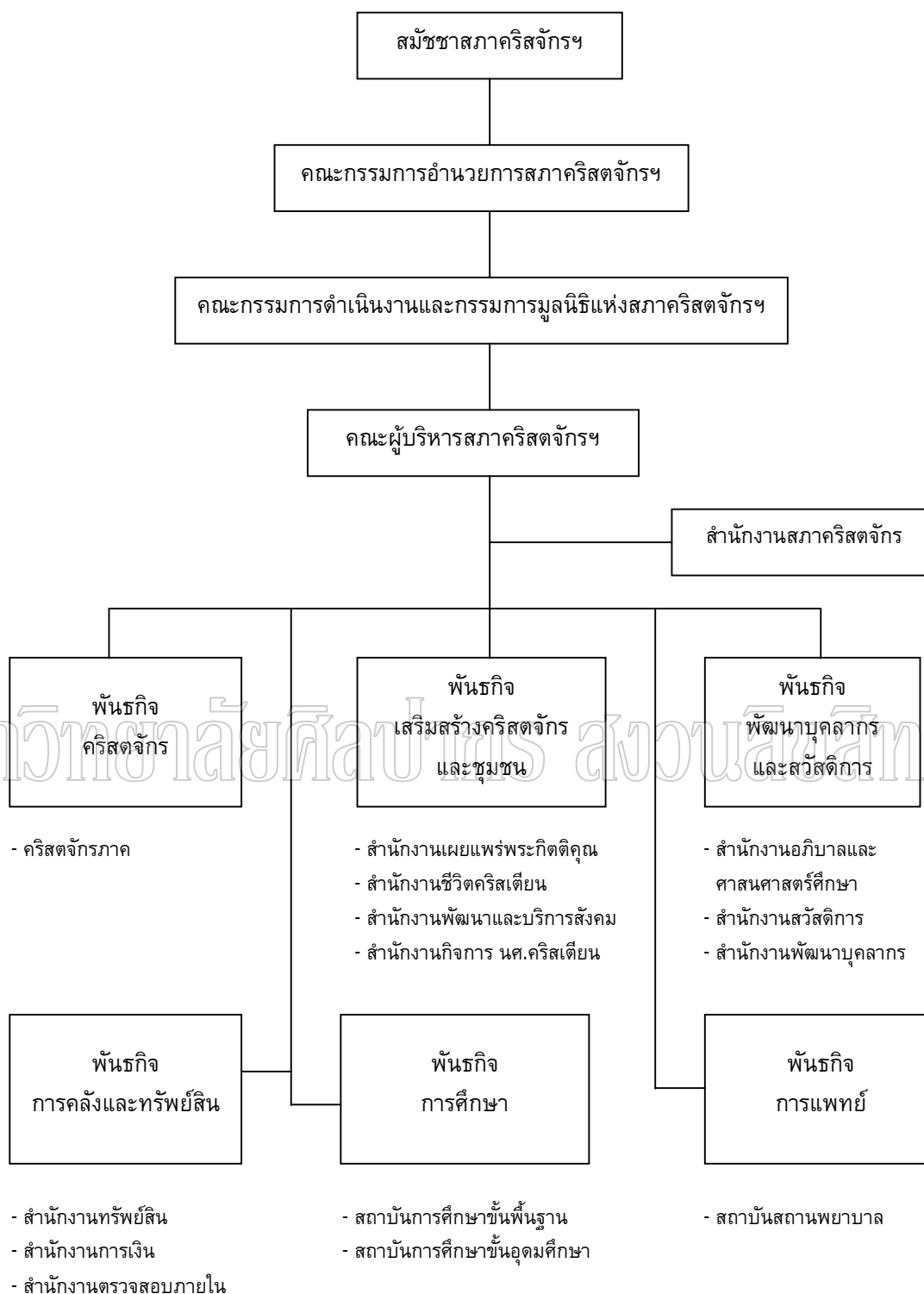
**4. คณะผู้บริหารสภาคริสตจักร** สภาคริสตจักรในประเทศไทย มีผู้ทำหน้าที่บริหารงานอยู่ 4 คน คือ ประธาน รองประธาน เลขานุการ และเภรัณยิก ซึ่งสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย เลือกตั้งและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามวาระละ 4 ปี

พันธกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้แบ่งออกเป็น 6 พันธกิจ ได้แก่ พันธกิจคริสตจักร พันธกิจเสริมสร้างคริสตจักรและชุมชน พันธกิจพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการ พันธกิจกิจการคลังและทรัพย์สิน พันธกิจการศึกษา และพันธกิจการแพทย์

ในส่วนขอพันธกิจการศึกษา บริหารงานในรูปคณะกรรมการ ซึ่งกรรมการพันธกิจการศึกษา ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้าสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ มีวาระการดำรงตำแหน่งประจำการระหว่างสมัยประชุมสามัญ 4 ปีงบประมาณ โดยมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารพันธกิจการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. พิจารณานำเสนอโครงการขอพันธกิจการศึกษา เพื่อเสนอขออนุมัติตามขั้นตอน



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการบริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ที่มา : มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, สำนักงานพันธกิจการศึกษา, แผนพัฒนาสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2543-2545 (เชียงใหม่ : เขตการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2543), 2.

3. พิจารณาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจการศึกษา
4. ประสานงานระหว่างคณะผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทยกับสถาบันการศึกษา
5. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้เป็นผู้พิจารณากลับกรองข้อเสนอ คือ
  - 5.1 การแต่งตั้งและถอดถอนผู้บริหารสถาบันการศึกษา
  - 5.2 การต่อวาระการทำงานของผู้บริหารของสถาบันการศึกษา
  - 5.3 การก่อสร้างและการรื้อถอนอาคารของสถาบันการศึกษา
  - 5.4 งบประมาณและการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงบประมาณประจำปี รวมทั้งการขึ้นเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง
6. สนับสนุนส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาชั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย ประชญา ธรรมนูญ ระเบียบปฏิบัติธรรมนูญ ระเบียบข้อบังคับการบริหารหน่วยงาน และสถาบันของสภาคริสตจักรในประเทศไทย
7. กำหนดนโยบายการดำเนินงาน และวางแผนพัฒนาทางวิชาการร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษาชั้นพื้นฐานด้วยกัน และสถาบันระดับอุดมศึกษาของมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย
8. กำกับดูแลการบริหารงาน และดูแลสำนักงานพันธกิจการศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบการบริหารหน่วยงาน
9. พิจารณาแต่งตั้ง โอน ถอน และต่อวาระการทำงานของผู้อำนวยการสำนักงานพันธกิจการศึกษาฯ เพื่อเสนอขออนุมัติตามขั้นตอน
10. พิจารณาต่อวาระการทำงานหลังเกษียณอายุของผู้อำนวยการสำนักงาน พันธกิจการศึกษาฯ เพื่อขออนุมัติตามขั้นตอน
11. หน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจการศึกษาตามที่ปรากฏในระเบียบบริหารหน่วยงาน

สำนักงานพันธกิจการศึกษา มีผู้อำนวยการสำนักงานพันธกิจการศึกษา เป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการสำนักงานสภาคริสตจักรในประเทศไทยและมูลนิธิ มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงานพันธกิจการศึกษาฯ ซึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่อคณะกรรมการพันธกิจการศึกษาและหรือคณะผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย
2. ประสานงานระหว่างคณะกรรมการพันธกิจการศึกษากับผู้บริหารสถาบันคริสตจักรในประเทศไทย แบ่งงานและสถาบันการศึกษาทุกระดับและมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หน่วยงานและสถาบันการศึกษาภาครัฐบาลและเอกชน

3. เป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหารสำนักงานพันธกิจการศึกษา และเป็นประธานกรรมการบริหารสำนักงานพันธกิจการศึกษา

4. เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการพันธกิจการศึกษาและอนุกรรมการพันธกิจการศึกษาระดับอุดมศึกษา และคณะอนุกรรมการพันธกิจการศึกษาชั้นพื้นฐาน

5. ระดับดูแลการเงิน การบัญชีของสำนักงานพันธกิจการศึกษา กองทุนพัฒนาบุคลากร และกองทุนพัฒนาสถาบันการศึกษาชั้นพื้นฐาน (รวมพลัง) ให้ถูกต้องตามระเบียบและเป็นปัจจุบัน

6. ดำเนินตามนโยบาย มติและคำสั่งของคณะกรรมการดำเนินงานและกรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และคณะกรรมการพันธกิจการศึกษาฯ

7. จัดประชุมสัมมนาทางวิชาการและอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

8. เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการและอื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร

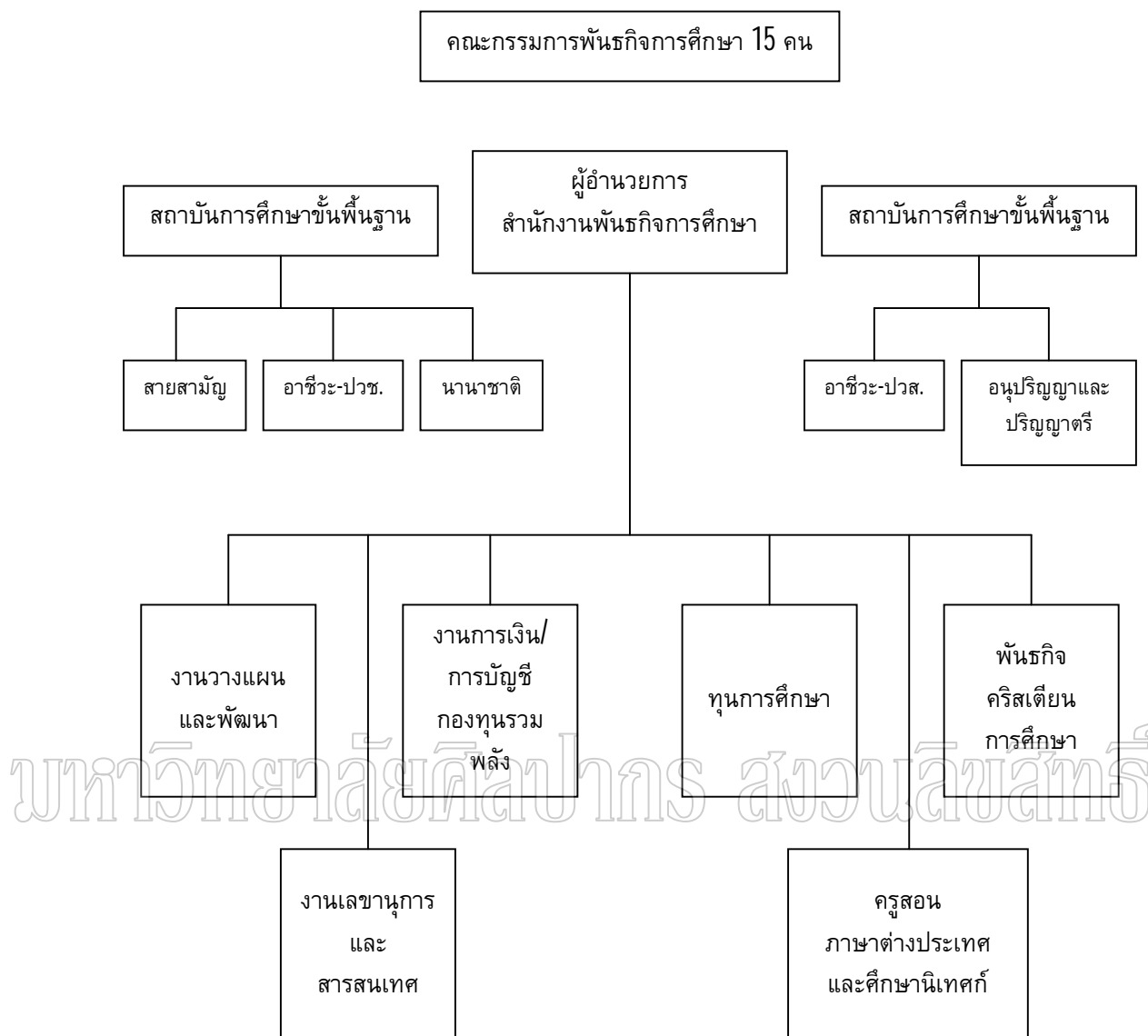
9. ติดตามมติต่าง ๆ ของคณะกรรมการพันธกิจการศึกษาฯ คณะอนุกรรมการพันธกิจการศึกษา ระดับอุดมศึกษา คณะอนุกรรมการพันธกิจการศึกษาชั้นพื้นฐาน และหรือคณะกรรมการอำนวยการกองการศึกษา (เดิม) ที่ได้มีมติไว้ ตลอดจนการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบพันธกิจการศึกษา

10. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย จากคณะกรรมการพันธกิจการศึกษา คณะอนุกรรมการพันธกิจการศึกษาชั้นพื้นฐาน และคณะอนุกรรมการพันธกิจการศึกษา ระดับอุดมศึกษา

11. จัดทำงบประมาณประจำปีของสำนักงานพันธกิจการศึกษา

### โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตั้งอยู่บนรากฐานแห่งคริสตศาสนา มุ่งฝึกอบรมและให้การศึกษาแก่เยาวชนโดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และฐานะของบุคคล มุ่งมั่นที่จะสนองความต้องการของสังคม และพัฒนาบุคคลทุกด้านให้ถึงความสมบูรณ์ด้วยการเป็นพลเมืองดี มีความรักชาติ ศรัทธาในศาสนา และจงรักภักดีต่อพระมหากษัตริย์ มีศีลธรรม มีมนุษยธรรม มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ มีสุขนิสัยและสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ มีจิตใจและอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้เป็นเลิศทางวิชาการ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและประกอบอาชีพ มีประสิทธิภาพในการดำรงชีวิตโดยสันติสุขในสังคม เป็นผู้มองการณ์ไกลและอุดมด้วยคุณธรรม มุ่งบำเพ็ญประโยชน์และอุทิศตัวเพื่อกระทำดีทุกอย่าง



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิสภาคริสตจักร  
ในประเทศไทย

ที่มา : มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, สำนักงานพันธกิจการศึกษา, แผนพัฒนา  
สถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2543-2545 (เชียงใหม่ : เขตการศึกษามูลนิธิแห่งสภา  
คริสตจักรในประเทศไทย, 2543), 3.

โรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกแห่ง ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และกองการศึกษามูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับที่ 2534 (มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2543 : 1) การจัดการเรียนการสอนปฏิบัติตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันมีโรงเรียนภายใต้ความรับผิดชอบของกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั่วประเทศจำนวน 24 โรงเรียน มีการบริหารจัดการตามระบบโครงสร้างการบริหาร ดังนี้

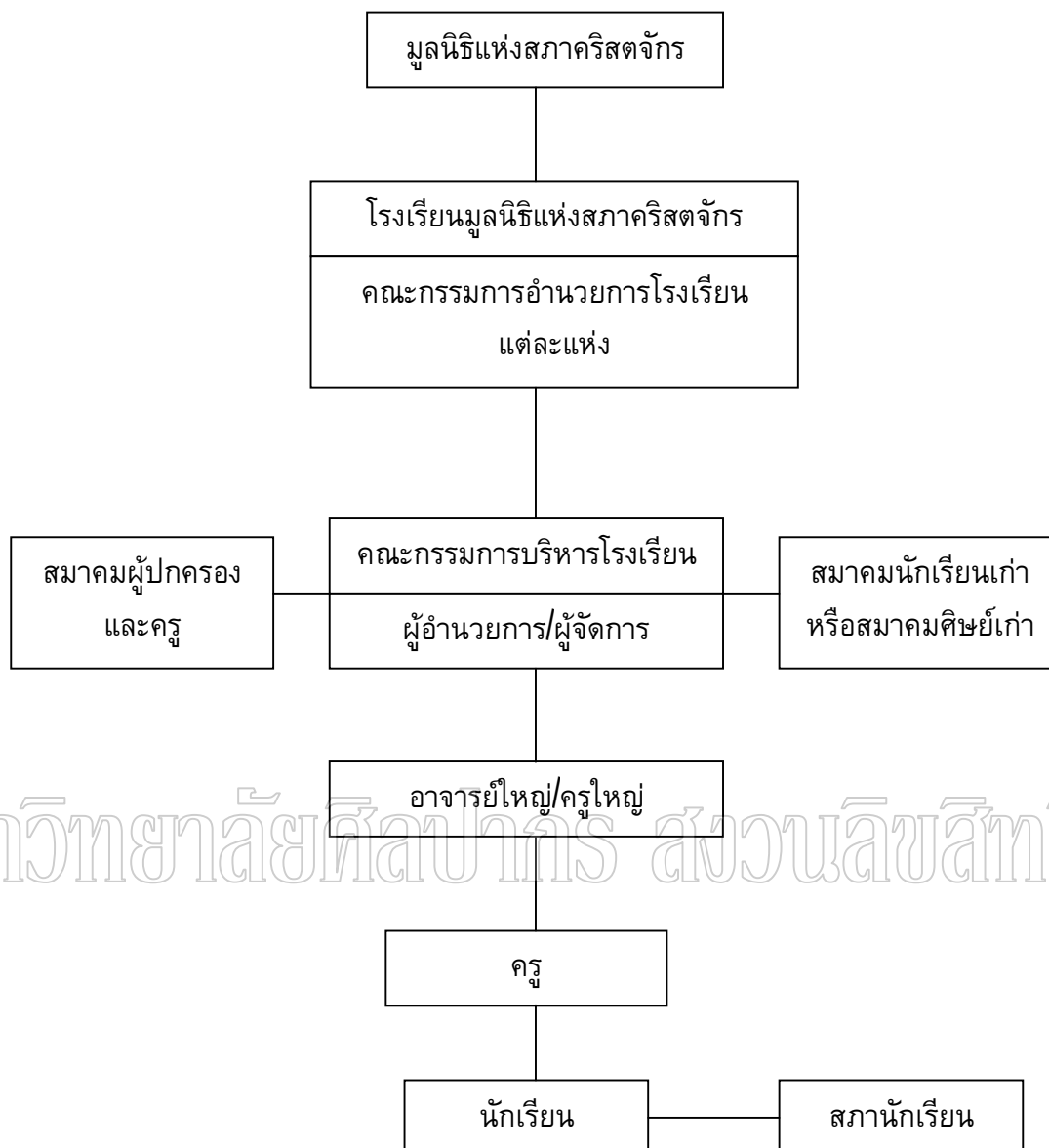
1. คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน กรรมการอำนวยการตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทนนิติบุคคลที่ได้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ ผู้จัดการ ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการหนึ่งคน และบุคคลอื่นซึ่งผู้รับใบอนุญาตแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แต่งตั้งจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 8 คน ในจำนวนนี้อาจมีผู้แทน ครูใหญ่โรงเรียนนั้น 2 คน ผู้แทนผู้ปกครองนักเรียนนั้น 1 คน เป็นกรรมการ และให้ครูใหญ่เป็นกรรมการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ แต่งตั้งหรือถอดถอนผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยครูใหญ่ ต่อกรรมการอำนวยการกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พิจารณาและอนุมัติการเงินของโรงเรียน พิจารณางานก่อสร้าง ต่อกรรมการอำนวยการกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ในการบริหารโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอีกหนึ่งชุด ซึ่งประกอบด้วย กรรมการอย่างน้อย 3 คน แต่ไม่เกิน 8 คน โดยผู้อำนวยการหรือผู้จัดการโรงเรียน เป็นประธานโดยตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าอื่น ๆ ทำหน้าที่บริหารงานโรงเรียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกรรมการอำนวยการโรงเรียนในด้านการเงิน ความเห็นชอบในการว่าจ้างหรือเลิกจ้างบุคลากร และพิจารณาต่ออายุการทำงานหลังเกษียณอายุบุคลากร

3. ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการโรงเรียนมูลนิธิเป็นบุคคลที่มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แต่งตั้งและได้รับใบอนุญาตถูกต้องตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เป็นสมาชิกสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน ให้เป็นไปตามนโยบายของสภาคริสตจักร และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525

4. อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่โรงเรียนมูลนิธิสภาคริสตจักร อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่โรงเรียนมูลนิธิเป็นบุคคลที่มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แต่งตั้งและได้รับใบอนุญาตถูกต้องตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เป็นสมาชิกสมทบของคริสตจักร สังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีหน้าที่บริหารงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ





แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างกระบวนการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร  
ในประเทศไทย

ที่มา : สภาคริสตจักรในประเทศไทย, การประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทยสมัยสามัญ  
ครั้งที่ 25 (เชียงใหม่ : เขตการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2541), 8-11.

## สวัสดิการครูโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ครูโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีสิทธิได้รับสวัสดิการจากรัฐบาล รวมทั้งจากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย สวัสดิการครูโรงเรียนเอกชน องค์กรทุก องค์กรมีความจำเป็นต้องจัดบริการสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กรของตน เพื่อบุคลากร สามารถยังชีพอยู่ได้อย่างเหมาะสม สำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน ได้จัดสวัสดิการและ การสงเคราะห์ช่วยเหลือครูโรงเรียนเอกชนเป็น "กองทุนสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียน เอกชน" ประกอบด้วยเงินสมทบจากครูร้อยละสามของเงินเดือน เงินสมทบจากผู้รับใบอนุญาต เท่ากับเงินสมทบที่ครูออกและเงินสมทบจากรัฐบาล จำนวนสองเท่าของเงินสมทบที่ครูออก เป็นรายคนโดยนำเงินทุนทั้งหมดฝากไว้ที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด ครูจะมีสิทธิในเงินกองทุน สงเคราะห์ต้องเป็นครูที่บรรจุโดยถูกต้องแล้ว ต้องเป็นครูที่ทำงานเต็มเวลา รับเงินเดือนเป็น รายเดือน ผู้รับใบอนุญาตจะหักเงินเดือนทุกเดือนเป็นรายเดือน แล้วนำส่งสมทบกองทุน สงเคราะห์พร้อมกับเงินสมทบในส่วนของผู้รับใบอนุญาต นำมาเบิกจ่ายเป็นรายการ ดังนี้คือ ค่ารักษาพยาบาล ค่าช่วยเหลือการศึกษามบุตร เงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 1 และ 2 และเงินพิเศษ แก่ครูใหญ่

สวัสดิการจากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย การจัดบำเหน็จ บำนาญ และเงินสะสมของบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานที่สังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่ง เป็น การจัดเงินบำเหน็จ บำนาญ และเงินสะสมสมาชิก บำเหน็จ เมื่อครบเกษียณอายุ หรือออกจาก งาน บุคลากรที่จะเข้าเป็นสมาชิกต้องยื่นใบสมัครขอเข้าเป็นสมาชิกก่อน โดยจ่ายเงินสะสม ส่วน ของตน สมทบกับหน่วยงานตามเกณฑ์ดังนี้

"เงินเดือน 4,000 บาทขึ้นไป สมาชิกสะสมร้อยละ 6 ของเงินเดือน สมทบกับของ หน่วยงานอีกร้อยละ 4 ของเงินเดือน

และเมื่อสมาชิกออกจากงานโดยถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานจะได้รับ สวัสดิการดังนี้

เป็นสมาชิกไม่ครบ 4 ปี ได้รับเงินสะสมเฉพาะที่หักจากเงินเดือนของตนเอง ไม่ได้รับ เงินบำเหน็จ

เป็นสมาชิกครบ 4-6 ปี ได้รับเงินสะสมทั้งส่วนของตนเอง และของหน่วยงานไม่ได้รับ เงินบำเหน็จ

เป็นสมาชิกครบ 7-12 ปี ได้รับเงินสะสมทั้งส่วนของตนเองและของหน่วยงาน เงินบำเหน็จ 1 ใน 4 ของเงินเดือน ๆ สุดท้ายคูณจำนวนปีที่ เป็นสมาชิก

เป็นสมาชิกครบ 13-18 ปี ได้รับเงินสะสมทั้งส่วนของตนเองและของหน่วยงาน เงิน บำเหน็จ 1 ใน 2 ของเงินเดือน ๆ สุดท้ายคูณจำนวนปีที่ เป็นสมาชิก

เป็นสมาชิกครบ 25 ปี ได้รับเงินสะสมทั้งส่วนของตนเองและของหน่วยงาน  
เงินบำเหน็จ เงินเดือน ๆ สุดท้ายคุณจำนวนปีที่ เป็นสมาชิก”

## ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ

### ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (administration) หมายถึง การบริหารงานใดๆ ขององค์การที่ไม่ต้องการ  
กำไร โดยผู้บริหารจะต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การที่วางเอาไว้  
บรรลุผลสำเร็จโดยมิได้คำนึงถึงผลตอบแทนที่ตนจะได้รับ คำว่า Administration จึงมักใช้ใน  
องค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานสาธารณะที่ไม่หวังผลกำไร ส่วนการจัดการ (management)  
หมายถึง การบริหารใดๆ ขององค์การที่ต้องการหากำไร โดยผู้บริหารจะต้องทำให้องค์การบรรลุ  
เป้าหมายเพื่อให้ตนอยู่รอดในองค์การได้ คำว่า Management จึงมักใช้ในองค์การธุรกิจหรือ  
องค์การที่มุ่งผลกำไรการดำเนินงานโดยตรง ส่วน Administration จะหมายถึง การบริหารงาน  
ระดับสูง ระดับการกำหนดนโยบาย การวางแผน

ในปัจจุบันเนื่องจากบทบาทของภาคธุรกิจได้ขยายเติบโตขึ้นมาก พร้อมกับงานของ  
ภาครัฐบาลที่คาบเกี่ยวกับงานของภาคธุรกิจเอกชนอย่างใกล้ชิด จนไม่อาจแยกออกจากกันได้  
สภาพเช่นนี้ได้ทำให้การบริหารงานของทั้ง 2 ภาค เหมือนกัน และแลกเปลี่ยนกันได้ตลอดเวลา  
คำว่า "บริหาร" และ "การจัดการ" จึงใช้แทนกันได้

### องค์ประกอบการบริหาร

1. วัตถุประสงค์ที่แน่นอน (objectives) กล่าวคือ จะต้องรู้ว่าจะดำเนินการไปทำไม  
เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือ  
ในการผลิตต้องรู้ว่าผลิตเพื่อใคร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหากไม่มีเป้าหมายหรือ  
วัตถุประสงค์แล้ว ก็ไม่มีประโยชน์ที่จะบริหาร การดำเนินงานต่างๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มี  
เป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

2. ทรัพยากรในการบริหาร (resources) ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและ  
เครื่องใช้เพื่อประกอบการดำเนินงาน รวมไปถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการ  
บริหารสามารถแบ่งแยกได้เป็น 4 ประเภท หรือเรียกย่อ ๆ ว่า 4 M คือ

- 2.1 มนุษย์ (man)
- 2.2 เงิน (money)
- 2.3 วัสดุเครื่องใช้ (material) และ
- 2.4 ความสามารถในการจัดการ (management)

3. มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิริยาระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4 ประเภทดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เกิดปฏิริยาระหว่างกัน หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกันและจะต้องมีการทำงานร่วมกันที่เกิดขึ้นจริง ๆ ด้วย การนำเอาปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิริยาระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกัน การบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

### ชนิดของผู้บริหาร

การแยกพิจารณาให้เห็นถึงผู้บริหารชนิดต่าง ๆ ที่มีชื่อเรียกแตกต่างกันเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อช่วยให้เห็นชัดถึงความแตกต่างของผู้บริหารแต่ละชนิดจะแตกต่างกันไปตามลักษณะงานตามความจำเป็นของงานตามประเภทขององค์การ แต่ในความเป็นจริงผู้บริหารก็เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการทำให้งานขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยประสานให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน

1. ผู้บริหารฝ่ายสนับสนุนและผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติ ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติ (line managers) คือ ผู้บริหารในสายงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต การขาย รวมถึงตลอดจนถึงผลกำไรด้วย แต่สำหรับผู้บริหารฝ่ายสนับสนุน (staff managers) หมายถึงผู้บริหารในสายงานรองที่เป็นด้านเทคนิค วิชาการหรือสนับสนุนต่าง ๆ ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการผลิตการขายโดยตรง

2. ผู้บริหารตามหน้าทำงานและและผู้บริหารทั่วไป ผู้บริหารตามหน้าทำงาน (functional managers) เป็นนักบริหารที่มีขอบเขตรับผิดชอบงานเฉพาะบางด้าน เช่น ด้านการเงิน การตลาด การผลิต เป็นต้น แต่ผู้บริหารทั่วไป (general managers) หมายถึงผู้บริหารที่รับผิดชอบต่องานขององค์การที่ย่างกว้างกว่า โดยเป็นหน้าที่รวม ๆ เช่น ผู้จัดการทั่วไป ห้างสรรพสินค้า

3. ผู้บริหารและผู้จัดการ ผู้บริหาร (administrators) เป็นชื่อเรียกผู้บริหารที่ทำงานในภาคราชการ และในองค์การที่มีได้มุ่งหวังกำไร สำหรับคำว่า ผู้จัดการ (managers) ใช้กับผู้บริหารของภาคธุรกิจเอกชนเป็นการเฉพาะ

4. ผู้บริหารกับผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการ (entrepreneur) ใช้เรียกบุคคลที่ซึ่งเริ่มต้นธุรกิจใหม่ เป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเองตั้งแต่แรกเริ่ม จึงถือว่าเป็นผู้บริหารด้วยในตัว

### บทบาทการบริหาร

บทบาทการบริหารจัดการตามแนวคิดของ Mintzberg ได้พัฒนาประเภทของบทบาทการบริหารจัดการโดยผนวกเข้ากับกิจกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยกำหนดบทบาทในการ

ท่ากิจกรรมของผู้บริหารไว้ 10 ประการ โดยในแต่ละกิจกรรมสามารถอธิบายบทบาทของมันได้ ดังนั้นเมื่อมีกิจกรรมมากก็มีหลายบทบาท บทบาทดังกล่าวนี้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางพฤติกรรมที่กระทำร่วมกันของผู้บริหาร มีอยู่ 3 บทบาทที่เกี่ยวกับการหาข้อมูลสารสนเทศ และมีอีก 4 บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ บทบาทการบริหารจัดการทั้งหมด ผู้จัดการหรือผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของแต่ละคน จากการกำหนดบทบาทของ Mintzberg การนำไปใช้ต้องให้เหมาะสมกับตำแหน่งการบริหารด้วย ซึ่งบทบาท 10 ประการ ดังนี้

1. บทบาทในฐานะเป็นตัวแทน (สัญลักษณ์) ขององค์การ (figurehead role) ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนต้องทำงานตามภาระหน้าที่ในปัจจุบันโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย หรือลักษณะของสังคม เนื่องจากการมีอำนาจที่เป็นทางการในฐานะหัวหน้างานขององค์การ ผู้บริหารจึงมีอำนาจอย่างเต็มที่ในการบริหารงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเข้าร่วมในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลดีและสอดคล้องกับงานด้านการบริหารจัดการ

2. บทบาทในฐานะผู้นำ (leader role) ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบในการจูงใจ และสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ และต้องปลุกฝังความสามัคคีของคนในองค์การให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ทำให้มีสภาวะการทำงานที่ดี ผู้บริหารต้องกระทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทของผู้นำ เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม การสั่งการ การยกย่องชมเชย การวิพากษ์วิจารณ์ ฯลฯ บทบาทของผู้นำย่อมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

3. บทบาทการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ (liaison role) เป็นผู้บริหารที่มีหน้าที่ ในการรักษาเครือข่ายของการสื่อสารจากภายนอก เพื่อจัดสร้างความพึงพอใจและจัดหาข้อมูลตลอดจนมีบทบาทที่ต้องสร้างเสริมและสร้างไว้ซึ่งความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและนอกองค์การ ความสัมพันธ์เป็นแหล่งที่มาของข้อมูลสารสนเทศ และความชอบพอ การพัฒนาความสัมพันธ์อาจดำเนินไปตามแนวดิ่งและแนวนอน ความจำเป็นของการใช้บทบาทการติดต่อซึ่งกันและกัน จะก่อให้เกิดความสนิทสนมกัน อันจะทำให้ผู้บริหารได้รับประโยชน์จากการติดต่อ โดยการเข้าร่วมในสังคม การเข้าร่วมประชุมในงานอาชีพ เข้าร่วมกับกิจกรรมภายนอก สโมสรของผู้บริหาร การส่งข้อความแสดงความยินดีต่อบุคคลหรือองค์การในวาระต่าง ๆ การเยี่ยมเยียน ผู้บริหารฝ่ายอื่น ๆ เพื่อขอความช่วยเหลือในเรื่องข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

4. บทบาทในการติดตามผลหรือการตักเตือน (monitor role) เป็นผู้บริหารที่ต้องรับรู้ในความหลากหลายของผู้ให้ข้อมูล เป็นศูนย์กลางทั้งภายในและภายนอก โดยผู้บริหารต้องแสวงหาข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ อยู่เสมอ และการเข้าร่วมสังเกตการณ์ ซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารได้รับมาก็จะได้แจกจ่ายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ ดังนั้นแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะหาได้ก็คือ จากผู้บริหารนั่นเองและเปรียบเสมือนเป็น

ศูนย์รวมความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะสามารถหาได้ในองค์กร และใช้เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานได้

5. บทบาทผู้เผยแพร่ (disseminator role) เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ส่งข้อมูลที่รับจากภายนอกหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังสมาชิกขององค์กร เมื่อผู้บริหาร (ผู้นำ) เป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศขององค์กร ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริงและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยจะต้องเผยแพร่ให้กับผู้ร่วมงานได้ทราบ เพื่อจะได้ใช้เป็นหลักในการทำงาน

6. บทบาทในการเป็นโฆษก (spokeman role) เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการส่งข้อมูลไปสู่ภายนอกเกี่ยวกับแผน องค์กร นโยบาย การปฏิบัติ และผลลัพธ์ ในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์กร นั่นคือผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการให้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานขององค์กรต่อบุคคลภายนอกขององค์กร การให้ข้อมูลสารสนเทศของผู้บริหารจะทำให้เกิดความเชื่อถือต่อบุคคลภายนอกโดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นหลักประกันในความถูกต้องของการแจ้งข่าวแทนองค์กร

7. บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneur role) เป็นผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดองค์กรและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างโอกาส คิดริเริ่มโครงการ เพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรในฐานะของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารขององค์กรถือเป็นผู้ประกอบการคนหนึ่งขององค์กร เป็นผู้คิดริเริ่มควบคุม เปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหา ตลอดจนดำเนินการเพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรจึงถือได้ว่าผู้จัดการเปลี่ยนแปลงเสมือนผู้ประกอบการคนหนึ่งขององค์กรเช่นกัน

8. บทบาทในการแก้ปัญหา (disturbance handler role) เป็นผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการรับมือขอปัญหาในการปฏิบัติการแก้ไขเมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาที่สำคัญหรือไม่ได้คาดไว้ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ พร้อมทั้งจะต่อสู้กับปัญหาที่เกิดขึ้นกับการทำงาน วิกฤตการณ์เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ หรือคาดการณ์ได้เช่นกัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการรวมพลังให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อต่อสู้กับวิกฤตการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

9. บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator role) เป็นผู้บริหารมีหน้าที่ในการจัดการและการปรับปรุงการตัดสินใจในองค์กรที่สำคัญ โดยผู้บริหาร ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่จากองค์กร จึงมีหน้าที่จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงานในความรับผิดชอบของตน เช่น บุคลากร การเงิน วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากรนี้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการบริหารให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

10. บทบาทของผู้เจรจาต่อรอง (negotiator role) เป็นผู้บริหารที่ต้องรับมือขอปัญหาในการเป็นตัวแทนขององค์กรสำหรับการเจรจาที่สำคัญ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถคลี่คลายข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับองค์กร สามารถใช้อำนาจและอิทธิพลที่ตนมีอยู่เข้าระงับข้อขัดแย้งที่

เกิดขึ้นกับองค์กร สามารถใช้อำนาจและอิทธิพลที่ตนมีอยู่เข้าระดับข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งจากสาเหตุภายในและภายนอกองค์กร สามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้

### ทักษะของผู้บริหาร

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย และให้งานประสบความสำเร็จ การบริหารเป็นเรื่องสลับซับซ้อนที่จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ และใช้ศิลปะเพื่อให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นด้วย ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะพื้นฐาน 3 ประการดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) หมายถึง ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการและเทคนิคต่างๆ สำหรับปฏิบัติงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้บริหารระดับต้นจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง เพราะผู้บริหารระดับต้นมักจะต้องให้คำแนะนำหรือฝึกอบรมช่างเทคนิคต่างๆ อยู่เสมอ หรือบางครั้งอาจจะต้องสาธิตการปฏิบัติงานให้แก่คนงานหรือลงมือปฏิบัติงานเองในบางกรณี

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) หมายถึง ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น มีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึกที่ดีและสร้างความจงรักภักดีดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับคนงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้งผู้ที่อยู่เหนือกว่า ต่ำกว่า และบุคคลภายนอกอีกด้วย

3. ทักษะด้านความคิด (conceptual skill) หรือความคิดรวบยอด มีความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้รวดเร็วฉับไว เข้าใจขอบข่ายของงานอย่างแท้จริง เมื่อพบปัญหาสามารถแก้ไขและตัดสินใจอย่างรวดเร็วถูกต้อง มีความชำนาญในการวางแผน สั่งการ ควบคุม และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้มาก สำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นก็ใช้ทักษะนี้น้อยลงตามลำดับ

### ความเป็นศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร

ศาสตร์ (science) สามารถจัดหมวดหมู่เพื่อศึกษาได้ การบริหารเป็นศาสตร์ เพราะมีองค์ความรู้อธิบายการบริหาร โดยอ้างอิงถึงหลักความเป็นจริงโดยทั่วไป ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ทางการบริหารเป็นสิ่งที่เชื่อถือได้ และเป็นหลักการที่นำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง แต่อย่างไรก็ตาม ยังจำเป็นต้องมีการวิจัยปรับปรุงหลักการให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ๆ เสมอ

ศิลปะ (art) เป็นทักษะที่เกิดจากความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างแผนการให้เกิดการปฏิบัติ การบริหารเป็นศิลปะ หมายถึง การรู้ว่าทำอย่างไรจะประสบผลสำเร็จที่

คาดหวังไว้ ศิลปะของการบริหารเป็นทักษะที่ได้มาจากประสบการณ์ การสังเกต การศึกษา และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ทางการบริหาร ศิลปะแห่งการบริหารต้องอาศัยความคิดริเริ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับความเข้าใจในศาสตร์ทางการบริหาร ศาสตร์ทางการบริหาร หมายถึง หลักการบริหารที่จะช่วยเป็นแนวทางให้กับนักบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและไม่ต้องเสียดังนั้นศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารจึงเป็นสิ่งที่เสริมสร้างซึ่งกันและกัน ดุลยภาพแห่งศาสตร์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหาร

### ความแตกต่างระหว่างการบริหารรัฐกิจกับการบริหารธุรกิจ

หัวข้อความแตกต่าง	การบริหารรัฐกิจ	การบริหารธุรกิจ
ด้านวัตถุประสงค์	เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล	เกี่ยวข้องกับการหาผลกำไรจากการบริหารหรือเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับผู้ประกอบการ
ด้านการบริหารแบบเจ้าของกิจการ	ถือเป็นกิจการที่รัฐบาลเป็นเจ้าของกิจการอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน	เป็นกิจการของเอกชน
ด้านขนาดของกิจการ	มีขนาดของกิจการที่ใหญ่โต มีขอบเขตความสัมพันธ์มาก มีเรื่องอิทธิพลและการเมืองมาแทรกอยู่เสมอ	มีได้ตั้งแต่องค์กรขนาดเล็กไปถึงขนาดใหญ่
ด้านผลผลิตในสินค้าและบริการ	ทำหน้าที่โดยตรงในการผลิตสินค้าสาธารณะ (public goods)	ทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าเอกชน (private goods)

### การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในช่วงก่อนเข้าสู่สหัสวรรษใหม่ ท่านจะสังเกตเห็นได้ว่า หลายหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานที่สังกัดอยู่ในภาครัฐบาลหรือบริษัทเอกชนต่างก็หันมาเตรียมองค์กรของตนให้มีความพร้อมเพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในศักราชใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเหล่านี้ต่างมุ่งเน้นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกด้าน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลักได้แก่



1. ปัจจัยภายนอก (external factors) ได้แก่ 2 องค์ประกอบหลัก คือ
  - 1.1 องค์ประกอบด้านการตลาดและฐานลูกค้า (markets & customers)
  - 1.2 องค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ (products & services)
2. ปัจจัยภายใน (internal factors) ได้แก่ 4 องค์ประกอบหลัก คือ
  - 2.1 นโยบายขององค์กรและกระบวนการทำงาน (policies and business processes) โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร
  - 2.2 โครงสร้างขององค์กร (organization structure)
  - 2.3 การนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งาน (new technology)
  - 2.4 ความพร้อมของคนและวัฒนธรรมขององค์กร (people and culture)

การที่หน่วยงานจะเลือกวิธีใดเพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงานขององค์กร ก็สุดแล้วแต่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน หลายหน่วยงานเลือกที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กรโดยการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานเพื่อการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งบริษัทเหล่านี้เล็งเห็นว่าบริษัทจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงานที่ถูกต้องและเที่ยงตรงทันต่อเวลาเพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างเหมาะสม อันจะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือบางหน่วยงานต้องการเพิ่มประสิทธิภาพหรือปฏิรูปการแข่งขันทางการตลาดโดยการเข้าสู่โลกของการค้าบนอินเทอร์เน็ต (E-business) เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะหน่วยงานต้องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรไปในทิศทางใดต่างก็ตั้งเป้าไว้ว่าหน่วยงานหรือบริษัทของตนสามารถที่จะปรับเปลี่ยนเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ (targeted environment) โดยมีความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ (critical success factor) ที่จะนำองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมในการทำงานได้อย่างสำเร็จในช่วงเวลาของการปรับเปลี่ยน ก็คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) ที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาโดยบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจ ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์ คูเปอร์ พบว่าผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เชื่อว่าความล้มเหลวของความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่เกิดขึ้นในอดีต เกิดจากการที่ผู้บริหารของบริษัทไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change strategy) มาใช้

การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร มักเป็นคำถามที่หลายคนสงสัยและอยากหาคำตอบที่ถูกต้อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ "คน" ดังคำกล่าวที่ว่า "Change management is about people dimension" งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นและสนับสนุนองค์กรให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้โปรแกรมหรือกิจกรรมของงานบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินได้

อย่างสำเร็จ และการเพิ่มผลปฏิบัติงานขององค์กร (organization performance) ให้สูงขึ้น ได้อย่างไร

การบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. องค์กรต้องมีการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี
2. ผู้นำที่เกี่ยวข้องต้องเป็นผู้นำที่กระตือรือร้น (active leadership)
3. การจัดการด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร
4. เป้าหมายและประโยชน์ที่องค์กรต้องการนั้นต้องมีความชัดเจน
5. ประสิทธิภาพของการสื่อสารถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความถี่ของการสื่อสารด้วย
6. การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ
7. การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อสนับสนุนสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์กร
8. การจัดการด้านระบบของการตอบแทนหรือการให้รางวัล

เป็นที่สังเกตได้ชัดว่าเมื่อใดที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้คือ อารมณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพวกเขาเหล่านั้นก็เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง งานบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพสามารถบริหารหรือจัดการกับสถานการณ์เช่นนี้ได้

ความสำเร็จของผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรมีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขององค์กรจะเกี่ยวข้องต่อการสร้างแนวทางใหม่ของการดำเนินธุรกิจขององค์กร การวางกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดการ (manage styles) ในกรณีที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change leadership) ถือว่าเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จในงานบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญคือ

1. เป็นผู้ที่ตั้งทิศทางของการเปลี่ยนแปลง (setting direction)
2. เป็นผู้ที่แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. ให้การสนับสนุนต่องานบริหารการเปลี่ยนแปลง

การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ (change vision) เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เป็นการจัดการด้านวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการมุ่งสู่กลยุทธ์ที่ต้องการในอนาคต ซึ่งการปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเกี่ยวข้องับประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นด้วย ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะทราบในเรื่องของเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมที่พนักงาน และผู้บริหารของบริษัทจะต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายใหม่ขององค์กรมีประการใดบ้าง

การออกแบบองค์กร (organization design) เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ผลกระทบต่องาน และผลกระทบต่อคนที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร การออกแบบองค์กรจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงทุกครั้ง กิจกรรมของการออกแบบองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดสายการบังคับบัญชา (reporting structure) การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของงานที่เกิดขึ้นใหม่ หรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (roles and responsibilities) การกำหนดทักษะ (skills) ที่ต้องการสำหรับงานที่เกิดขึ้นใหม่ หรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงาน (performance measurers) และรวมถึงการกำหนดความต้องการอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในการทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การจัดการด้านวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสำเร็จ การจัดการวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่งของงานบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์กรมักจะพูดพฤติกรรมของคนในองค์กรที่บริษัทต้องการ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่สภาพแวดล้อมเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสำเร็จ

กิจกรรมหลักอีกประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการทำงานของงานบริหารการเปลี่ยนแปลง คือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (communications) ประสิทธิภาพของการสื่อสารที่ดีอยู่ที่ระดับของการไหลเวียนของข่าวสารที่ผู้บริหารต้องการสื่อไปยังพนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน รวมทั้งระดับของความเข้าใจในสารที่ถูกลือของพนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการนั้นๆ ด้วย นอกเหนือจากข่าวสารที่ต้องการสื่อ ผู้บริหารขององค์กรต้องคำนึงถึงวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารด้วย (communication vehicles) ประสิทธิภาพของการสื่อสารจะมีผลกระทบต่อคุณค่า (values) พฤติกรรมและความคิดของพนักงาน ดังนั้นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความสำคัญต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาเป็นอันดับต้นๆ ของกิจกรรมบริหารการเปลี่ยนแปลง

การที่ผู้บริหารมีความตั้งใจในการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานขององค์กรไม่ว่าจะนำกลยุทธ์หรือวิธีการใดๆ มาใช้เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว องค์กรนั้นๆ ก็หนีไม่พ้นกับความต้องการให้องค์กรของตนมีความเปลี่ยนแปลง เพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างสำเร็จตามเป้าหมายเวลาที่กำหนดไว้ หากองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สภาพแวดล้อมเป้าหมายได้ตามเวลา นั่นก็หมายถึงผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้นได้กับองค์กร กรณีเช่นการดำเนินงานขององค์กรไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายของปี องค์กรอาจเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพื่อผลักดันให้งานสำเร็จ ดังนั้นงานบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพสามารถลดความเสี่ยงใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้ช่วงในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่

อีกประการหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ คือสามารถประกันความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเตรียมองค์กรให้มีความพร้อมในขณะ

องค์กรเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมปัจจุบันเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ที่ต้องการหรือสภาพแวดล้อมเป้าหมายนั่นเอง

### ความสำเร็จของการบริหาร

ในการนำเอาปัจจัยในการบริหารมาดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรนั้น ผู้บริหารต่างก็มุ่งพยายามสร้างผลสำเร็จในการบริหารให้เกิดขึ้น 2 ทางคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นเครื่องมือใช้วัดความสำเร็จของกิจการ สำหรับคำว่า "ประสิทธิภาพ" คือ การสามารถสร้างผลสำเร็จออกมาโดยที่ได้ผลงานที่มีคุณค่าสูงกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป หรือพูดง่าย ๆ คือ การวัดอัตราส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายนั่นเอง แต่คำว่าประสิทธิผล คือ เป็นเพียงการวัดว่า กิจการสามารถทำงานได้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเปล่า แต่จะไม่มี การสนใจคิดเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไปว่าได้ใช้ไปมากน้อยเพียงใด หนึ่งสำหรับความเหมาะสมของเป้าหมายนั้น ก็ขึ้นอยู่กับกลุ่มลูกค้าที่กิจการกำลังสนองอยู่เป็นสำคัญ หากลูกค้าเกิดความพอใจ และให้การสนับสนุนแล้วโอกาสที่จะทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายก็จะเกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามสำหรับประสิทธิภาพนั้นโอกาสเดียวที่จะมีได้ก็คือ ต้องสามารถดำเนินการโดยเสียต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำกว่าผลได้เท่านั้น ระดับการบริหาร ในการแบ่งระดับบริหารนั้น องค์กรจะมีการแบ่งระดับชั้นการบริหารออกเป็นมากหรือน้อยชั้นเพียงใดก็ตาม ในการแยกแยะระดับการบริหารเพื่ออ้างอิง หรืออธิบายนั้น มักจะแยกออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. การบริหารระดับเทคนิค (technical level) จะเกี่ยวกับการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของงานประจำวันทั้งหลาย และปฏิบัติงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อให้งานด้านการผลิต และการบริการเป็นไปโดยราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ชื่อเรียกของการบริหาร ณ ระดับนี้ ในปัจจุบันเรียกว่า "การบริหารงานระดับหัวหน้างาน" (supervisory management)

2. การบริหารระดับบริหาร (managerial level) ส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับ การบริหารงานภายใน และทำหน้าที่คอยประสานให้กิจกรรมขององค์กรและหน่วยงานย่อย ที่แยกกระจายกันอยู่ให้สามารถเข้ากันได้ ชื่อเรียกของการบริหาร ณ ระดับนี้ มักจะเรียกว่า "การบริหารระดับกลาง" (middle management)

3. การบริหารระดับสถาบัน (institutional level) ผู้บริหารที่ทุ่มเทตัวเองไว้กับการจัดทำแผนระยะยาวการกำหนดวัตถุประสงค์ การนำองค์กรให้ปรับตัวกับสภาพแวดล้อม และการจัดการให้องค์กรสัมพันธ์และเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมของชุมชน ชื่อเรียกของการบริหาร ณ ระดับนี้มักนิยมเรียกว่า "การบริหารระดับสูง" (top Management)

## ทักษะในการบริหารแบบเจ้าของกิจการ

ทักษะในการเป็นผู้ประกอบการของผู้บริหาร ตามแนวคิดของแอนเดอร์สันและวูดคอค (Anderson and Woodcock 1996 : 287) ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ประการ คือ 1) คุณสมบัติทั่วไป ประกอบด้วย การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสาร การคิดคำนวณ และการแก้ปัญหา 2) คุณสมบัติเฉพาะ ประกอบด้วย การจัดการแบบเจ้าของกิจการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและการบัญชี และการตลาดและการส่งเสริมการขาย มีรายละเอียดดังนี้

1. **คุณสมบัติทั่วไป** ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 ประการ คือ การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสาร การคิดคำนวณ และการแก้ปัญหา

1.1 **การพัฒนาตนเอง (self development)** หมายถึง การที่หน่วยงานหรือองค์การใดจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ั้น ภาวะผู้นำย่อมมีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้การดำเนินงานประสบผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากผลการวิจัยหลายฉบับของสต็อกคิลล์ (Stogdill 1974 : 62-63) พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของสมาชิกในกลุ่ม ในด้าน สติปัญญา การศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม ความสามารถในการเข้าสังคม ความคิดริเริ่ม ความอดทน ภูมิปัญญาให้สำเร็จ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความตื่นตัว ความร่วมมือกับกลุ่ม ความมีชื่อเสียง ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการพูด ฮาลพิน (Halpin 1966 : 126) ได้กล่าวถึงวิธีการศึกษาหาความรู้และการปรับปรุง ตนเอง เพื่อให้เกิดสมรรถภาพในตนเอง คือ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ สืบสวนตนเอง ใช้ความรู้ความสามารถ ความรอบรู้ และประสบการณ์ในการนำตนไปสู่ความก้าวหน้า มีเทคนิคในการรับฟังข้อเสนอแนะจากสมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถตัดสินใจได้แน่นอนในการบริหารงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 235) กล่าวว่า การฝึกฝนและปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำต่อหน้าที่การงานนั้นจะต้องเป็นผู้มีความรู้ดี มีความคิดดี มีการกระทำที่ดี คือ ดีทั้งกาย วาจา และใจ

การพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารการศึกษา เพราะงานทุกชนิดของโรงเรียนจะดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ถ้าบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ไม่จงรักภักดีต่อหน่วยงานของตนเอง และขาดความรับผิดชอบ ต่างคนต่างก็ย่อแหย่หาผลประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ซึ่งได้รับมาโดยตำแหน่ง ทะเลาะเบาะแว้งกัน แยกแยะความสามัคคีกัน ต่างคนต่างอยู่และทำงานไปวัน ๆ โดยไม่ให้ความร่วมมือกัน กิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนได้วางไว้ก็จะประสบความสำเร็จล้มเหลว เพราะมีคนที่เหมือนไม่มี ในเมื่อคนเหล่านั้นไปร่วมมือกันและหย่อนสมรรถภาพ

การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน มีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษา ถึงแม้ว่าบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียนจะมีความสามารถเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญก็ย่อมจะอ่อนลงไปเป็นของธรรมดาหรือบางที่การทำงานจำเจอยู่ เสมอๆ งานที่ทำอาจจะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน ถ้าเปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครู หรือบุคลากรของโรงเรียนอื่นๆ เสียบ้าง อาจจะช่วยให้มีความสดชื่น มีพลัง และมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ ทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนาเข้าร่วมฝึกอบรม เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การให้ได้ทัศนศึกษา การจัดกิจกรรมภายในโรงเรียนมีโอกาสรู้จักกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมดังกล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง และผู้ร่วมงานให้มีความเข้มแข็งทันสมัย และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

องค์ประกอบของการพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานที่สำคัญมี 3 องค์ประกอบ คือ

- 1) การพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การฝึกฝนตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ จนกระทั่งมีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกจากนี้ยังหมายถึง การปรับปรุงตนเองให้มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงาน และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพของตน
- 2) การพัฒนากาย หมายถึง การปรับปรุง ดูแลบำรุงรักษาสุขภาพร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และ
- 3) การพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกฝนตนเองให้มีจิตใจสงบ มั่นคงหนักแน่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยึดมั่นในหลักศีลธรรม

สังคมไทยทุกวันนี้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอันมาก จะเห็นได้ว่าสังคมไทยรับเอาวัฒนธรรมตะวันตกมาใช้มากมายหลายอย่าง ทั้งในด้านที่ดีและด้านที่ไม่ดี ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด วิถีชีวิต (Lifestyle) การทำงาน ตลอดจนจนการให้ความสำคัญแก่วิถีนิยม ฯลฯ ทำให้สังคมไทยในปัจจุบันค่อนข้างจะสับสน และมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่างๆ ที่อยู่ในสังคมค่อนข้างมาก จนน่าจะมีการทบทวนดูว่า เราควรจะพัฒนาตนเองไปในทิศทางใดจึงจะถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจากรูฟงศ์ พลเดช (2546 : 1-5) ได้กล่าวว่า ตามหลักการการพัฒนาตนเองนั้น ควรคำนึงถึงการพัฒนาตนเองให้เป็นคนมีคุณค่า จะได้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว และสังคมรอบข้าง เพื่อให้เป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นในชีวิตของมนุษย์อย่างแท้จริง มนุษย์ไม่ควรทำงานเพื่อเงินเพียงอย่างเดียว แม้ว่าเงินจะมีส่วนสำคัญในการดำรงชีวิต แต่เราก็ไม่ควรให้ความสำคัญแก่เงินมากเกินไปจนยอมทำทุกอย่างเพื่อให้ได้เงินมาโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องชอบธรรมใดๆ ความสำเร็จที่ได้มาจากการ คดโกงเอาเปรียบผู้อื่น ไม่เหมือนความสำเร็จที่ได้จากการใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายามบากบั่นอดทนด้วยความเพียรของตนเอง เพราะการหาเงินในทางที่ไม่ชอบทั้งหลายนี้ รังแต่จะทำให้ชีวิตเป็นทุกข์ ต้องเดือดร้อนทั้งกายและใจอย่างไม่รู้จบ นับเป็นการดิ้นรนเพื่อความว่างเปล่าโดยแท้ เนื่องด้วยความเป็นจริงของชีวิต ไม่ว่าเราจะมีเงินมากมายมหาศาลเพียงใด สุดท้ายของชีวิตทุกคนที่เหมือนกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ก็คือการจากไปโดยไม่สามารถเอาทรัพย์สินสมบัติใดติดตัวไปได้ แม้แต่ชิ้นเดียว ฉะนั้นเหตุใดเราจึงไม่เร่งพัฒนาตนเอง

เพื่อความพ้นทุกข์ ทำจิตให้ว่าง มองทุกอย่างตามที่เป็นจริงด้วยจิตที่สงบ โดยการเดินทางสายกลาง หรือมัชฌิมาปฏิปทา ไม่โลภมากไม่โกรธมากมีสติกำกับ ไม่ปรุงแต่งจนเป็นเหตุให้เกิดทุกข์ จิตที่สงบจะเป็นจิตที่เหมาะสมแก่การทำงาน เพราะเป็นจิตที่เป็นประโยชน์ ดังเช่นที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสว่า ทุกอย่างสำเร็จได้ด้วยจิต ซึ่งหลวงวิจิตรวาทการ ก็ได้ให้ความเห็นว่าจิตเป็นโคตรของพลัง ดังนั้นถ้าเราใช้สติปัญญา และมีธรรมะเป็นเครื่องกำกับจิต เราจะพบกับความสุข ตามที่พระพุทธองค์สอนไว้ว่า "สุขอื่นใดยิ่งกว่าความสงบเป็นไม่มี" ด้วยเหตุนี้ หากเราใช้แนวทางการพัฒนาตนเองเชิงพุทธจะเป็นการบริหารจิตที่ดี เพราะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาพฤติกรรม โดยใช้ศีลกำกับให้เป็นผู้มีระเบียบวินัยรู้สิทธิหน้าที่ของตน ไม่ล่วงละเมิดสิทธิของผู้อื่น โดยการใช้สมาธิปลดปล่อยความกังวลใช้สมาธิเพื่อปลดปล่อยความเครียด ความกังวลใจจะได้ใช้ชีวิตในสังคมอย่างเป็นสุข และจิตที่สงบที่จะไปสู่การพัฒนา ความรู้และทัศนะที่ถูกต้องด้วยความหมายของคำว่าปัญญา ซึ่งได้แก่การหยั่งรู้สภาพความเป็นจริงของโลก และชีวิตที่สับสนด้วยลาภ ยศ สรรเสริญสุขจะได้ไม่ยึดมั่นไม่หวังผลตอบแทน ปฏิบัติหน้าที่เพื่อหน้าที่ การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีจึงควรเน้นที่การพัฒนาจิตใจตนเองเป็นอันดับแรก เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถจัดการชีวิตได้ดี เนื่องจากจิตใจที่ขาดความเข้มแข็ง ขาดพลังแห่งความมุ่งมั่น ขาดกำลังใจจะไม่สามารถ นำพาชีวิตไปให้ไกลได้ และมีผู้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า "ในปัจจุบันคนเราได้รับการศึกษาดี ทำให้เกิดความคิดหลากหลาย เป็นประโยชน์แก่ชีวิตตน แต่ความคิดที่ดีเหล่านั้น ขาดพลังผลักดัน ขาดกำลังใจหนุนส่ง จึงเป็นความคิดที่เกิดขึ้นแล้วหายไป ทำให้พลาดโอกาสอย่างน่าเสียดาย" ดังนั้นวิธีการที่ดีที่สุดในการสร้างพลังให้แก่จิตใจ ก็คือ "การฝึกสมาธิ" โดยการบริหารจิตให้เกิดความสงบในขณะที่ร่างกายยังคงเคลื่อนไหวทำงานอยู่ และเมื่อเราสามารถฝึกจิตให้หนึ่งสงบและปล่อยใจให้ว่างได้ จะเกิดการเปลี่ยนแปลงทางจิต ทำให้เราสามารถจัดระบบความคิดใหม่ สร้างนิสัยให้มีความเข้มแข็งหนักแน่น มั่นคง มีเมตตา กล้าหาญ อ่อนโยน ฯลฯ เป็นการพัฒนาไปสู่สภาพจิตที่ดี มีอานุภาพขจัดความเครียด และโรคภัยไข้เจ็บได้ ดังนั้นการพัฒนาจิตโดยการทำสมาธิจะช่วยให้จิตมีความสงบ มั่นคง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองเป็นอย่างมาก เพราะถ้าเราอยู่ในสถานการณ์กดดัน อาทิเช่น ถูกติเตียน ถูกถูก นินทา สบประมาท ฯลฯ และเราแก้ปัญหาด้วยการแสดงความน้อยใจ ผิดหวัง โกรธเกลียด หรือ ตอบโต้ด้วยการประชดชีวิต จะทำให้เราดำเนินชีวิตผิดพลาดจนได้รับเคราะห์กรรมได้ แต่ถ้าเราใช้วิธีแก้ปัญหาโดยเอาคำพูดเหล่านั้นมาเป็นพลังผลักดันให้เกิดการกระทำที่ถูกต้อง จะนำชีวิตไปสู่ความสำเร็จได้

ฉะนั้น ในการพัฒนาตนเอง ควรคำนึงถึงคุณสมบัติพื้นฐาน 7 ประการ ดังแนวคิดของสุภาส เครือเนตร ดังนี้

1. สร้างจิตให้หนักแน่นมั่นคงด้วยการฝึกสมาธิ
2. สร้างนิสัยขยันหมั่นเพียรด้วยการระลึกและฝึกปฏิบัติบ่อยๆ
3. สร้างนิสัยรับผิชอบด้วยการระลึกและฝึกปฏิบัติบ่อยๆ
4. สร้างนิสัยกตัญญูอ่อนน้อมถ่อมตนด้วยการระลึกและฝึกปฏิบัติบ่อยๆ

5. สร้างนิสัยรู้จักประมาณตนด้วยการระลึกลับและฝึกปฏิบัติบ่อยๆ  
 6. สร้างคุณธรรมให้แก่ตนเองด้วยการระลึกลับและฝึกปฏิบัติบ่อยๆ  
 7. สร้างคุณธรรมให้แก่ตนเองด้วยการระลึกลับและฝึกพิจารณาเหตุผลบ่อยๆ  
 นอกจากนั้น ในการปฏิบัติตนเพื่อให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเป็นสุข ทฤษฎี ชีวิตงาม  
 ได้ให้ข้อคิดเพื่อการพัฒนาตนเอง ดังนี้

1. อย่างใจทำให้ตนเองหรือผู้อื่นเดือดร้อน
2. ชีวิตที่ดำเนินไปนั้น ให้มุ่งมั่นต่อการเอื้อเพื่อช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์
3. อย่าจ้องจับผิดหรือเห็นแต่ความบกพร่อง ผิดพลาดของผู้อื่น ให้พยายามมองคนแต่ในแง่ดี จงพยายามเข้าใจ และให้อภัยผู้อื่น
4. ไม่มีใครอยากช้ำ ไม่มีใครอยากผิดแต่ชีวิตอาจพลั้งพลาดได้ การเห็นอกเห็นใจกันจึงเป็นความประเสริฐในชีวิตมนุษย์
5. สิ่งที่เป็นสังขารทั้งหลาย ย่อมหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุปัจจัย ดังนั้น ชีวิตที่ผิดพลาดไป ให้ถือเป็นบทเรียน
6. ความดีที่เคยสั่งสม และสรรค์สร้างจะถูกกลบฝังเมื่อเป็นคนเนรคุณ
7. เป็นความโชคดีที่เกิดมาได้พบหน้าเพื่อนมนุษย์ ดังนั้น ควรหยิบยื่นความยินดี และส่งรอยยิ้มด้วยไมตรีเป็นของกำนัลแก่กัน
8. อย่ากระทบกระทั่งกับใครๆ เพราะเป็นการไม่สมควรอย่างยิ่งที่เราจะแสดงความหยาบคายต่อเพื่อนร่วมทุกข์ของเรา
9. เมื่อตกลงว่าจะคบกับใคร ให้จริงใจต่อเขา
10. หยาดน้ำตาที่บริสุทธิ์ใส จงอย่าให้ไหลออกมา เพราะบีบคั้นของความแค้น หากน้ำตาจะไหลก็จะให้มันไหล เพราะความห่วงใยในเพื่อนมนุษย์

ประเด็นสำคัญของการพัฒนาตนเองก็คือ การดำรงชีวิตโดยรู้จักดำรงชีวิตโดยประมาณตน ไม่ประมาท มีความสำนึกที่จะเป็นคนดี คิดดี ปฏิบัติดี มุ่งมั่นทำในสิ่งที่ดี ถูกต้อง ไม่หลงตัว ไม่ฟุ้งเฟ้อ ไม่หลงระเหิงจนเกิดทุกข์ เราจะสุข หรือทุกข์ เพราะเราสร้างกรรมต่าง ๆ ให้ผลตามสนอง เราทำดี มีสุข สมใจปอง ทำชั่ว ต้องทุกข์แท้ อย่างแน่นอน

ฉะนั้น ในการประกอบสัมมาชีพ เพื่อให้การพัฒนาตนเองของเราเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ควรสร้างความก้าวหน้าด้วย ความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ เห็นประโยชน์ของผู้อื่นก่อนประโยชน์ส่วนตน เมื่อเป็นผู้บังคับบัญชา ต้องมีศีลธรรมในการปกครอง ไม่ทำตัวเป็นนายที่กดขี่ข่มเหงลูกน้อง ต้องมีความยุติธรรมในการดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และควรถือเป็นที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก้าวหน้าดีกว่าตน ซึ่งถ้าทำได้ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเป็นคนที่มีคุณค่า ทั้งต่อตนเองและต่อส่วนรวม

ประโยชน์ของการพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน 1) บุคลากรของโรงเรียนได้พัฒนาศักยภาพ จนเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือซึ่งกันและกัน และบุคคลทั่วไป 2) บุคลากรของโรงเรียนมี



ความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองและชีวิตส่วนตัว 3) บุคลากรของโรงเรียนมีบุคลิกที่ดี มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง 4) บุคลากรในโรงเรียนมีความสมัครสมานสามัคคี ร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทามิตร 5) บุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาทักษะ ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและบุคลากรโรงเรียนอื่นๆ 6) บุคลากรเป็นผู้ที่รักความก้าวหน้าติดตามข่าวสารต่างๆ อยู่เสมอ จนเป็นคนที่ทันสมัยและทันเหตุการณ์อยู่เสมอ 7) ขวัญและกำลังใจของบุคลากรของโรงเรียนดีอยู่เสมอ และ 8) สุขภาพและสุขภาพจิตของบุคลากรของโรงเรียนดีอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่หมั่นศึกษาหาความรู้และเอาใจใส่ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นที่จะไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งต่อตนเองและต่อหน่วยงาน

## 1.2 การทำงานเป็นหมู่คณะ (teamwork) อรรถิณห์ แกมทอง (2546 : 1-2)

กล่าวว่า ทีมงาน มักจะถูกนำมาใช้ในรูปแบบของการรวมตัวเป็นกลุ่มทุกรูปแบบ ซึ่งก็มีผู้ให้ความหมายของคำนี้ไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังนี้

แจ๊ค ออสเบอร์น (Jack Osburn) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับ "ทีม" ไว้ในนิตยสารชื่อ Performance & Instruction ว่า อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. เป็นการบริหารหรือจัดการเกี่ยวกับการวินิจฉัยปัญหาและตัดสินใจ โดยใช้แนวคิดและข้อเสนอแนะจากบุคคลหลายๆ คน
2. เป็นกลุ่มบุคคลซึ่งมาพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน โดยผู้ร่วมงานกลุ่มนี้จะทำการวินิจฉัยปัญหาและให้คำเสนอแนะหรือแก้ปัญหานั้นๆ
3. เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการ โครงการ และการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งกระทำโดยยึดตามความคิดเห็นของผู้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญมากกว่าผู้ที่มีอาวุโสหรือตำแหน่งระดับสูงกว่า

เอ็ดเวิร์ด ลอเลอร์ (Edward Lawler) ให้คำจำกัดความของทีมในแง่ของการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและสร้างคุณภาพงาน ในหนังสือชื่อ The Ultimate Advantage ว่า ทีมนั้นเป็นกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานซึ่งทำงานร่วมกัน รับผิดชอบของงานที่กระทำนั้นร่วมกัน และนำมาพิจารณาเพื่อหาวิธีการให้งานนั้นประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยทีมนี้ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 7 อย่าง คือ 1) กระบวนการควบคุมการทำงานสมาชิก 2) ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ 3) ความต้องการด้านการฝึกอบรม 4) การประชุมปรึกษาหารือ 5) การบริหาร 6) การจัดการ และ 7) ระบบการให้รางวัลตอบแทน

แนวคิดที่เชื่อกันโดยทั่วไปว่า ผลงานที่เกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมนี้ จะเหนือกว่าการทำงานแบบตัวใครตัวมัน ดังเช่น ทัศนะของ ปีเตอร์ อาร์. ซิลลทอส (Peter R.

Scholtes) ที่กล่าวว่า "...ยากนัก ที่คนคนเดียวจะมีความรู้และประสบการณ์ดีในทุกๆ เรื่อง ดังนั้น ในการจะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างมีคุณภาพนั้น โดยมากแล้วต้องเป็นผลจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม"

แคทเซนบาร์ด และ สมิท จาก Harvard Business Review ให้ความเห็นว่า ทีมงานเป็นหน่วยพื้นฐานของการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง สำหรับหน่วยงานที่ต้องการความท้าทายในการปฏิบัติงาน ทีมงานเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดที่ฝ่ายจัดการควรใช้เป็นเครื่องมือ อย่างไรก็ตาม ก็คงไม่ใช่ทุกลักษณะงานที่เหมาะสมกับวิธีนี้ เพราะการทำงานเป็นทีมนั้น เหมาะสมกับงานที่ต้องการทักษะในหลายๆ ด้าน รวมทั้งมุมมองและความเห็นที่หลากหลายในช่วงเวลานั้นด้วย และแม้ว่าทางเลือกของทีมจะให้ผลงานที่อยู่ในระดับสูงมาก ก็ยังคงต้องระวังความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามมา ฝ่ายจัดการจึงควรมีความตรงในการประเมินผลที่เกิดขึ้นด้วย

ลอลเลอร์ ให้คำวิจารณ์ว่า รูปแบบของทีมที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการนั้น จะเหมาะสมกับองค์กร ในกรณีที่องค์กรเน้นที่คุณภาพผลผลิตและการให้บริการ โดยเน้นกลยุทธ์ในการบริหาร ซึ่งใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะทำผลผลิตออกสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและอย่างมีคุณภาพด้วย นอกจากนี้ เขายังได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ประการ คือ

1. การทำงานเป็นทีมจะช่วยปรับปรุงผลงานของพนักงาน ถ้าทีมนั้นตั้งเป้าหมายของผลผลิตไว้ และติดตามผลสะท้อนกลับ ว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ในการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น
2. ผลผลิตจะเพิ่มขึ้นถ้าสมาชิกทีมเปิดกว้าง ยืดหยุ่น และได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี โดยทุกคนพยายามช่วยเหลือกันและกัน
3. ทีมซึ่งมีความใกล้ชิดกัน สนับสนุนกลมเกลียวกันอย่างแนบแน่น จะช่วยเพิ่มบรรยากาศในการทำงานและจูงใจให้แต่ละคนตั้งใจทำงานมากขึ้น การให้รางวัลหรือการลงโทษโดยกระบวนการกลุ่มเอง จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคนมากกว่าโดยการกระทำจากฝ่ายหัวหน้า/ผู้บริหาร
4. ทีมงานนั้นเหมาะจะนำมาใช้กับภารกิจที่เป็นบทบาทขั้นสูงของนักบริหาร โดยเฉพาะการวินิจฉัย และตัดสินใจในเรื่องต่างๆ
5. การทำงานเป็นทีมช่วยลดการจ้างแรงงานบุคลากรด้านการควบคุมดูแลในระดับหัวหน้างาน (Supervisor)

ในกรณีของรูปแบบทีมซึ่งกระทำโครงการใดโครงการหนึ่งร่วมกัน อาจจะต้องประสบกับปัญหา เช่น โครงการด้านการพัฒนาคุณภาพงาน (QC) ถ้าใช้การแก้ปัญหาร่วมกันโดยทีม อาจจะไม่ค่อยมีประสิทธิภาพนัก แม้งานวิจัยของนักจิตวิทยาองค์กร จะสรุปว่าคุณภาพของการตัดสินใจ โดยกลุ่มอาจจะเท่าเทียมกันโดยผู้บริหารแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าดีไปกว่าเพียงแต่อาจจะเป็นที่ยอมรับร่วมกันมากกว่าเท่านั้น

เมื่อพิจารณาจากข้อมูลที่กล่าวมาทั้งหมด “ทีม” อาจจะไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาที่สมบูรณ์แบบในองค์กร อย่างไรก็ตามมีปัจจัยสนับสนุนที่น่าสนใจ 3 ประการคือ

1. กระบวนการกลุ่มจะมีอิทธิพลในการกระตุ้นแรงจูงใจในเรื่องศักยภาพการทำงานของคนมากกว่าผู้บริหารหรือหัวหน้างาน
2. ในการตัดสินใจที่มีเป้าหมายยึดได้แน่ชัด กระบวนการกลุ่มจำทำได้ดีกว่า
3. กระบวนการกลุ่มเป็นวิถีทางของประชาธิปไตย ที่ผู้บริหารควรใช้

ลักษณะของทีมงาน แมคเกรกเกอร์ (McGregor 1960 : 21-23) ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. เป็นทีมที่บรรยากาศในทีมมักจะเป็นแบบกันเอง ไม่มีพิธีรีตอง เป็นแบบสบายๆ ไม่ตึงเครียดหรือระมัดระวังตัว ในขณะที่งานจะเป็นแบบที่ทุกคนเข้ามาร่วมกันทำให้ทุกคนมีความสนใจในงานของหน่วยงานอย่างจริงจัง และไม่มีร่องรอยแสดงให้เห็นความเบื่อหน่ายงาน

2. เป็นทีมที่ทำงานร่วมกันแบบมีการถกเถียงอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ทุกคนมีส่วนร่วมเข้าร่วมอภิปรายถกเถียงอย่างแท้จริง และเป็นการอภิปรายถกเถียง ที่ตรงกับเรื่องหรือปัญหา ไม่นอกกลุ่มนอกทาง ถ้าเกิดมีใครอภิปรายนอกเรื่องจะมีคนดึงกลับให้เข้าเรื่องได้โดยเร็ว

3. เป็นทีมที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วม ซึ่งหมายถึง สมาชิกทีมงานทุกคนยอมรับและมีความเข้าใจอย่างแจ่มชัดในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมหรือหน่วยงานของตนและทุกคนเอาใจจริงเอาใจกับการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ทั้งนี้เพราะว่าทุกคนในทีมจะอภิปรายและถกเถียงกันอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม โดยอภิปรายกันทุกแง่มุมจนกว่าจะได้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมที่เป็นที่ยอมรับและรับผิดชอบผูกพันอย่างแท้จริงของสมาชิกทีมทุกคน

4. เป็นทีมที่ทุกคนในทีมจะฟังเสียงของกันและกัน จะฟังข้อคิดของกันและกันอย่างตั้งใจ ในการอภิปรายถกเถียงกันและไม่มีการกระโดดจากข้อคิดเห็นไปยังอีกข้อคิดเห็นที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย ทุกคนจะตั้งใจฟังข้อคิดที่สมาชิกอื่นเสนอ ทุกคนกล้าออกความคิดเห็นและกล้าเสนอข้อคิดโดยไม่มีความรู้สึกกลัวถูกกล่าวหาว่าโง่เลย แม้จะเป็นข้อคิดหรือข้อเสนอที่ไม่เข้าท่าต่าง ๆ ก็ตาม

5. เป็นกลุ่มที่การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจ โดยมีความเห็นพ้องต้องการ (consensus) ซึ่งหมายความว่า การการตัดสินใจใด ๆ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าทุกคนเห็นด้วยโดยทั่วไปและทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตามการตัดสินใจเหล่านั้นของกลุ่ม ผู้ไม่เห็นด้วยจะเก็บความไม่เห็นด้วย ด้วยความจริงใจไว้โดยไม่พูดจาออกมานั้นมีน้อยมาก การตัดสินใจโดยใช้เสียงข้างมากแบบง่าย ๆ นี้ว่าเป็นพื้นฐานการตัดสินใจที่ถูกต้อง

### องค์ประกอบของทีมงาน (dimensions of a team)

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่สอดคล้องกัน เป้าหมายของกลุ่มต้องเป็นที่เข้าใจชัดเจนโดยทั่วกัน สนองความต้องการของสมาชิกทุกคน กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและสร้างความผูกพันระหว่างสมาชิกในระดับสูงที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
2. ความเปิดเผยและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา สมาชิกถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมาและชัดเจน ความเปิดเผย (openness) คือ การให้ข้อมูลข่าวสาร ความคิด การรับรู้และความรู้สึกอย่างเสรีตามธรรมชาติ
3. การยอมรับ สนับสนุน และไว้วางใจ การสนับสนุน (support) คือ การทำให้เข้มแข็งขึ้นด้วยการเข้าไปช่วยและให้กำลังใจ ทุกคนเข้ามาร่วมในกลุ่มเพื่อสนองความต้องการอย่างหนึ่งอย่างใดซึ่งต้องอาศัยผู้อื่นสิ่งแรกทุกคนต้องการคือ โอกาสที่จะได้แสดงความต้องการ ดังนั้นการรับฟังจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ
4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ความร่วมมือ (co-operation) คือ การทำงานร่วมกัน เพื่อแบ่งผลกำไรด้วยกัน ผลที่ได้รับอาจจะเป็นรางวัลทางวัตถุ หรือความสุขทางใจก็ได้
5. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจะต้องกระจายอย่างทั่วถึงในหมู่สมาชิก เมื่อมีความต้องการผู้นำเกิดขึ้น สมาชิกมีโอกาสเป็นผู้นำตามความต้องการในสถานการณ์นั้นๆ ทุกคนได้มีส่วนร่วม ทุกคนได้รับการรับฟัง ยอมรับในความรู้และความสามารถของกันและกัน ผลัดกันเป็นผู้นำ และผู้ตามหมุนเวียนสลับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
6. ความสัมพันธ์กับทีมงานอื่น มีคำกล่าวที่ว่า "ไม่มีคนใดที่อยู่ได้อย่างโดดเดี่ยว ทีมงานก็เหมือนกัน (no man is an island and rarely is team)" ซึ่งคำกล่าวนี้มีความอยู่อย่างเพียงพอแล้ว

ผลการวิจัยยืนยันผลดีของการใช้วัฒนธรรมองค์กรแบบที่ทีมงานมีส่วนร่วม โดยผู้นำซึ่งการมีส่วนร่วมแบบที่ทีมงานนั้นเป็นการให้ความไว้วางใจต่อทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่องค์กรกำลังให้ความสนใจอย่างมากในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมักปรากฏให้เห็นได้ในวงวิชาการทั่วไป และปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ของประเทศไทยด้วย ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นที่ทีมงานมีส่วนร่วมจะปรากฏพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามองค์ประกอบอย่างน้อย 5 ประการ คือ 1) ผู้นำให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานและผลงานของเขาอย่างเท่าเทียมกัน การประเมินผลงานกระทำอย่างมีระบบครบวงจร เพื่อขจัดความลำเอียงมีการแสวงหาข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นประกอบการพิจารณา 2) ผู้นำจัดกิจกรรมหรือกระตุ้นให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในองค์กร อย่างสม่ำเสมอ กระทั่งได้กลายเป็นวิถีชีวิตเช่นนี้เกิดขึ้นในการทำงานคือมีการกระจาย

อำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้รู้ ผู้เล่นกับปัญหา 3) ผู้นำต้องการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มตามความเห็นที่ตกลงหรือตัดสินใจร่วมกันไว้แล้วอย่างมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในลักษณะนี้ก็หมายความว่าเป้าหมายต่างๆ ที่ร่วมกันกำหนดและได้ข้อสรุปร่วมกันทุกประการจะได้รับการนำไปเป็นเกณฑ์ในการทำงานให้บรรลุผล ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบทำงานเป็นหมู่คณะ 4) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีในทุกสถานการณ์เพราะ ผู้นำเข้าใจเรียนรู้สถานการณ์ ความร่วมมือจึงสามารถเกิดขึ้นได้ แม้จะมีอุปสรรคมากมายจากความแตกต่างของหน้าที่ของแต่ละกลุ่มในองค์กร เช่น กลุ่มผู้เป็นนิติกร กลุ่มทำงานด้านการบัญชี กลุ่มผู้ทำงานด้านวิจัยและพัฒนา และกลุ่มอื่นๆ ความแตกต่างเหล่านี้ถูกทำให้เป็น น้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยการประสานงานจากระดับผู้นำ และ 5) ผู้นำศึกษาวิธีการทำงานของกลุ่มต่างๆ ในสังคมหรือองค์กรอย่างดี มีความเข้าใจอย่างแท้จริงในการรับรู้ ความคิด และความรู้สึกของผู้ตาม นอกจากนี้ผู้นำยังเอาใจใส่ติดตามแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ตาม องค์กรประกอบข้อนี้ระบุชัดเจนว่า ผู้นำจะเป็นผู้สร้างกระบวนการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้ในด้านวิธีการทำงานมาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องเป็นเวลานาน กระทั่งการทำงานเช่นนี้กลายเป็นแบบแผนบนคติพื้นฐานที่ฝังแน่นชัดเจนอยู่ในใจของสมาชิกทั้งหมด

วิธีการทำงานแบบที่มออย่างใด จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า หัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าทีมเป็นบุคคลที่สำคัญมากแต่ควรทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือมากกว่าเป็นผู้นำ ซึ่งบทบาทของหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าทีม ควรมีดังนี้

1. ให้รางวัลและตระหนักถึงการมีส่วนร่วมช่วยเหลืองานต่างๆ ของสมาชิก
2. บ่งชี้ให้เห็นถึงจุดเชื่อมของทางออกปัญหาต่างๆ ที่อยู่ภายใต้การตัดสินใจ
3. กระตุ้นให้เห็นถึงทางออกปัญหาหลายๆ ทาง และพร้อมที่จะรับข้อเสนอใหม่ๆ
4. เป็นผู้ที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหามากกว่าเป็นผู้ที่คอยแก้ปัญหาก็เพื่อที่กลุ่มจะได้ไม่ด่วนสรุปเร็วเกินไป
5. ปกป้องความคิดเห็นของกลุ่มน้อย และให้ความสำคัญกับข้อเสนอแนะต่างๆ กรณีของทีมงานที่ไม่มีหัวหน้านั้นการทำงานจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพถ้าสมาชิกกลุ่มนั้นมีการเสริมแรงซึ่งกันและกันในการทำงาน มีการวางแผน การประชุมปรึกษาหารือกันตามกำหนดเวลาที่แน่ชัด ในขณะที่เดียวกัน ทีมงานจะมีคุณภาพน้อย ถ้าสมาชิกมีเพียงไม่กี่คนผูกขาดการอภิปรายแสดงความคิดเห็นต่างๆ หรือเป็นการประชุมที่มีกลุ่มใหญ่มาก และลักษณะของคนไม่หลากหลายโดยเฉพาะทีมซึ่งเป็นทีมที่ถาวร การจะทำงานได้อย่างดีนั้นคุณสมบัติของสมาชิกนั้นสำคัญมาก และแต่ละคนต้องตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในสังคมนั้นๆ และให้คุณค่ากับรางวัลตอบแทนของสังคมนั้นด้วย

แม้ว่าทีมงานหรือการทำงานร่วมกันเป็นทีม จะไม่ใช่คำตอบในการแก้ปัญหาทุกด้านในองค์กรแต่ก็เป็นทางเลือกที่ดีในหลายๆ สถานการณ์ขึ้นอยู่กับว่าจะสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรได้อย่างไร

โดยสรุปวัฒนธรรมองค์กรแบบการทำงานเป็นทีมมีส่วนร่วมสามารถเกิดขึ้นได้จากการสร้างขึ้น โดยผู้นำทำให้เกิดขึ้นจากกระบวนการเรียนรู้ ทั้งในแง่ของการฝึกอบรมพัฒนาและปฏิบัติจริง รวมถึงตลอดถึงการปลูกฝังวิถีชีวิตแบบการมีส่วนร่วมในระดับประเทศ

**1.3 การติดต่อสื่อสาร (communication)** การติดต่อสื่อสารเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ นั่นคือ ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับมีความเข้าใจตรงกัน หรือเหมือนกันกับตน ในข่าวสารข้อมูล ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ และอื่น ๆ ในทัศนะของเดวิส (Davis 1967 : 316-320) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นกระบวนการของการส่งข่าวสารข้อมูล และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งถ้าพิจารณาในทางการบริหารองค์การอาจจะกล่าวได้ชัดเจนขึ้นได้ว่า การสื่อสารคือ การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและ คำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกันนั้นก็รับเอาข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่างๆ กลับขึ้นมา นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ และธรรมรส โชติกฤษ (ม.ป.ป. : 74-75) ได้สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารในแง่ต่าง ๆ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ที่มีความหมายต่อกันและรวมถึงการที่จะอำนวยความสะดวกให้การเกิดการปฏิบัติงาน และเพื่อประสานกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันปฏิบัติ

2. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการใดก็ตามที่คำกล่าวหรือข้อคิดที่ได้ ตัดสินใจไปแล้ว ได้ถูกส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งในองค์การ กระบวนการนั้นก็ คือ การติดต่อสื่อสาร

4. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์หรือทำลายความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าหรือเกิดอุปสรรคข้อขัดแย้งขึ้นได้

การติดต่อสื่อสารจะเป็นวิธีเดียวเท่านั้นที่จะใช้สำหรับการสั่งการต่าง ๆ ไปให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการแจ้งนโยบาย การกำหนดมอบหมายงาน หรือการประสานงานด้านต่างๆ และในขณะเดียวกันการติดต่อสื่อสารก็จะเป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้ในการรายงานหรือสอบถาม ตลอดจนจนเสนอความคิดเห็นขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาด้วยเหมือนกัน ดังนั้นเมื่อพิจารณาการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารแล้วจะเห็นว่ามี ความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

ฟลิปโป (Flippo 1966 : 329-330 ) ยังได้สรุปถึงความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารต่อการบริหารงานในองค์กรว่า มีจุดมุ่งหมายอย่างน้อย 2 ประการคือ

ประการแรก การติดต่อสื่อสารมีความมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้

ประการที่สอง การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องกระตุ้นเตือนและชักจูงให้มีการปฏิบัติตามแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้

การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่เฉพาะแต่การใช้ประโยชน์ในด้านทำความเข้าใจอันดีต่อกันโดยทั่วไปเท่านั้น การติดต่อสื่อสารยังเป็นสิ่งที่ขาดมิได้ในกระบวนการบริหารงาน เพราะถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้วการดำเนินงานในองค์กรจะไม่สามารถสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

ดังนั้นจึงพอสรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารได้ว่าการติดต่อสื่อสาร เป็นการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ความเห็น ข้อเท็จจริงหรือความรู้สึก ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสารให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ได้เข้าใจความหมายตามเจตนาที่ต้องการ

**1.4 การคิดคำนวณ (numercracy)** การคำนวณที่มุ่งคำนึงถึงจุดคุ้มทุน (event break) โดยมักคำนึงถึงด้านราคาเป็นอันดับแรกภายใต้สถานการณ์ที่ผู้ซื้อเต็มใจ เนื่องจากได้มีการพิจารณาถึงคุณภาพของสินค้าแล้ว และธุรกิจขนาดใหญ่มักมีข้อได้เปรียบมากกว่าธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดเล็ก เช่น ในธุรกิจโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่มักได้เปรียบโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากผู้บริหารมีประสบการณ์มากกว่า สามารถควบคุมด้านคุณภาพและความไว้วางใจจากผู้ปกครองนักเรียนได้มากกว่า

**1.5 การแก้ปัญหา (problem solving) ซีชอร์ และคณะ (Seashore and others)** กล่าวว่า การแก้ปัญหาเป็นแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ทราบถึงแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารย่อมประสบกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ เรียกได้ว่าปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงาน ปัญหาที่ผู้บริหารหนักใจหลายประการ เป็นต้นว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคคลในหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจตรงกัน และมองเห็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำอย่างไรผู้ร่วมงานจึงจะเข้าใจการตัดสินใจของตนว่าตั้งอยู่บนค่านิยมที่ถูกต้อง ทำอย่างไรงานจึงจะสำเร็จโดยราบรื่น ทุกคนร่วมมือกันด้วยดี และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการจัดการอย่างดี การแก้ปัญหามีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างใกล้ชิด การจะเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องทำความเข้าใจกับปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบและ ส่งผลถึงการตัดสินใจ ซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหา

ในการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหา วิจิตร วรุฒบางกูร (2525 : 195) เสนอแนะว่าจะต้องตอบคำถามสำคัญๆ 15 คำถามด้วยกัน คือ 1) ปัญหามีจริงหรือไม่ 2) ปัญหานี้ท่านควรจะเป็นผู้ดำเนินการหรือเปล่า 3) ปัญหานั้นเกี่ยวกับอะไร 4) ปัญหานั้นรีบด่วนเพียงใด 5) ท่านเข้าใจปัญหาดีเพียงใด 6) ท่านเต็มใจเผชิญปัญหาและยอมรับผลกระทบของมันหรือไม่ 7) ท่านสามารถหาข้อมูล ข้อเท็จจริงในการแก้ปัญหาได้หรือไม่ 8) ท่านสามารถรวบรวมและสอบถามผู้เกี่ยวข้องได้หรือไม่ 9) ท่านสามารถสร้างบรรยากาศให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความเห็นอย่างเสรีได้หรือไม่ 10) ท่านทราบวิธีเริ่มต้นแก้ปัญหาที่กลุ่มหรือไม่ 11) ท่านทราบทางเลือกในการแก้ปัญหาและจะทดสอบทางเลือกได้หรือไม่ 12) ท่านสามารถตรวจสอบคุณภาพของการตัดสินใจครั้งสุดท้ายได้หรือไม่ 13) วิธีแก้ปัญหานั้นที่ยอมรับของส่วนใหญ่หรือไม่ 14) คนส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนของการแก้ปัญหาหรือไม่ 15) ท่านเตรียมการเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงการแก้ปัญหานั้นหรือไม่

กระบวนการแก้ปัญหา ดรักเกอร์ (Drucker 1981 : 119) เสนอวิธีการแก้ปัญหาไว้ 2 แนวทางด้วยกัน โดยขึ้นอยู่กับประเภทของปัญหา ถ้าเป็นการตัดสินใจในงานประจำจะใช้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมการเพื่อตัดสินใจ การรวบรวมข้อเท็จจริง และการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ถ้าเป็นการตัดสินใจ แก้ปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ควรใช้วิธีการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ศึกษาขอบเขตปัญหาให้ชัดเจนก่อน ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหา หาทางเลือกในการแก้ปัญหา เลือกวิธีการแก้ปัญหา และนำทางเลือกไปดำเนินการ เอเยลีย์ และรูทเทจด์ (Earley and Ruttedge 1980 : 146-148) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาแบบเป็นกระบวนการซึ่งมีขั้นตอนการแก้ปัญหา โดยต้องยอมรับว่ามีปัญหา และปัญหานั้นต้องได้รับการแก้ไขก่อนที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหาว่าเกี่ยวกับเรื่องอะไรและเกี่ยวกับใครบ้าง ขั้นที่ 2 จะเข้าไปแก้ปัญหานี้อย่างไร ใช้วิธีการใด ขั้นที่ 3 กำหนดทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา ขั้นที่ 4 ทบทวนวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกต่างๆ ขั้นที่ 5 ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา ขั้นที่ 6 วางแผนเพื่อปฏิบัติการแก้ปัญหตามแผน ขั้นที่ 7 ประเมินผลการแก้ปัญหา ขั้นที่ 8 ติดตามผลการแก้ปัญหา

2. คุณลักษณะเฉพาะ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 ประการ คือ การจัดการแบบเจ้าของกิจการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและการบัญชี และการตลาด และการส่งเสริมการขาย มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (enterprise/ operations) หมายถึง การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถอธิบายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้ มีความสามารถในการสร้างเชื้อถื้อให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการ และผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ผลตอบแทนที่ได้รับมีความยุติธรรม



จากสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดเมื่อกลางปี พ.ศ.2540 ได้ก่อให้เกิดปัญหาการเลิกล้มกิจการของบริษัทและห้างร้านหลายแห่งทำให้มีประชาชนประสบภาวะการว่างงานเป็นจำนวนมาก ก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมตามมามากมาย ด้วยเหตุนี้จึงเป็นหน้าที่ของภาครัฐที่จะต้องหามาตรการเร่งด่วนเพื่อช่วยเหลือและแก้ปัญหาการว่างงานที่อัตราสูงขึ้นเรื่อยๆ หนึ่งในมาตรการที่ภาครัฐช่วยเหลือและสนับสนุนคือสนับสนุนด้านเงินทุนซึ่งเป็นเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำจากต่างประเทศ การออกพันธบัตรของรัฐบาล รวมทั้งการกำหนดนโยบายดอกเบี้ยต่ำให้แก่ธนาคารพาณิชย์เพื่อช่วยให้มีการลงทุนใหม่ๆ เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศได้ทางหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากการจัดตั้งสถาบันเอสเอ็มอี หรือที่มีชื่อเป็นทางการว่า "สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดและขนาดย่อม"

ในช่วงเวลานี้จึงนับเป็นโอกาสดีของผู้ที่สนใจอยากเป็นเจ้าของกิจการของตนเอง เพราะจะได้รับการสนับสนุนและผลักดันจากรัฐบาลอย่างเต็มที่ การได้เป็นเจ้าของกิจการก็คือการได้บริหารกิจการด้วยตนเอง เป็นทั้งเจ้านายและลูกน้องในขณะเดียวกัน และการมีกำไรหรือขาดทุนก็ขึ้นอยู่กับการบริหารของตนเอง นอกจากนี้การได้เป็นเจ้าของกิจการก็ไม่มีข้อจำกัดในด้านคุณวุฒิการศึกษา หากแต่เป็นการเปิดโอกาสให้กับทุกคนสามารถประกอบอาชีพได้ตามความสามารถและความสนใจของตนเอง และแน่นอนว่าเป้าหมายสูงสุดของผู้เป็นเจ้าของกิจการคือ กำไรที่ทำให้ธุรกิจนั้นดำรงอยู่ได้ซึ่งก็คือความสำเร็จของผู้เป็นเจ้าของกิจการนั่นเอง

ความสำเร็จของเจ้าของกิจการไม่ใช่ว่าจะเกิดขึ้นได้ง่ายกับทุกๆ คน สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ย่อมจะมาจาก การเตรียมความพร้อมอย่างดี ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ผ่านการวางแผนและนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ผู้ที่สนใจอยากเป็นเจ้าของกิจการของตนเองควรที่เลือกทำอาชีพที่ตนเองมีความรู้มีความถนัดมากที่สุด ซึ่งการทำอาชีพที่ตนเองถนัดเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคขึ้นจะสามารถแก้ปัญหาได้ง่ายกว่าอาชีพที่ตนเองไม่ถนัด แต่สิ่งสำคัญคือต้องทำด้วยใจรักและไม่ทอดทิ้งผลผลิตหรืองานที่ต้องมีคุณภาพดี และเป็นที่ต้องการของตลาด นอกจากนี้แล้วควรที่จะตั้งเป้าหมายในการทำงาน โดยมีการวางแผนดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพราะการดำเนินงานทำอะไรก็ตามจำเป็นจะต้องมีการวางแผนเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ จึงจะถือได้ว่าเป็นประสบความสำเร็จในการทำงาน

ในการเตรียมพร้อมเพื่อก้าวสู่การบริหารแบบเจ้าของ บุคคลนั้นควรจะมีความรู้ในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ (ซารา อาร์นิจ 2546 : 1-3) ได้แก่

1. การสำรวจตลาด บางครั้งอาชีพที่ตนเองมีความรู้และถนัด อาจจะไม่เป็นที่ต้องการของตลาดในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะฉะนั้นการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยไม่ทราบว่าคุณสมบัติหรือกลุ่มผู้ซื้อ สินค้าหรือบริการอยู่ที่ใดนั้น เป็นความเสี่ยงที่สูงเกินไป

2. มีความรู้ด้านการจัดทำบัญชีอย่างง่าย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ทราบว่าการดำเนินกิจการในระยะเวลาหนึ่งนั้นมีผลกำไรขาดทุนมากน้อยเท่าไร ซึ่งความรู้ด้านนี้สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง หรือจากหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่ให้การอบรม

3. การประเมินผลงาน หลังจากที่ได้เริ่มปฏิบัติงานไปในระยะเวลาหนึ่ง ควรที่จะมีการประเมินผลงาน ซึ่งในงานทุกสาขาอาชีพนั้นสามารถประเมินผลงานได้ การประเมินผลงานอาจประเมินเป็นรายวัน รายสัปดาห์รายเดือนหรือรายปี ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ประกอบอาชีพอิสระ แต่ละกลุ่ม แต่ละคน รวมทั้งความสำคัญของกิจการแต่ละกิจการด้วย บางกิจการอาจจำเป็นต้องประเมินผลงานทุกวัน เช่น กิจการร้านอาหาร เป็นต้น แต่บางกิจการต้องรอเวลาในการขายสินค้าหรือบริการ เช่น การผลิตเครื่องปั้นดินเผา การถนอมอาหาร รับประทานอาหาร รับจ้างพิมพ์เอกสาร เป็นต้น

การบริหารแบบเจ้าของกิจการ คือการประกอบกิจการส่วนตัวต่าง ๆ ในการผลิตสินค้าหรือบริการที่ถูกต้องตามกฎหมาย เป็นธุรกิจของตนเองไม่ว่าธุรกิจนั้นจะเล็กหรือใหญ่ก็ตาม ซึ่งผู้เป็นเจ้าของกิจการสามารถที่จะกำหนดรูปแบบและวิธีดำเนินงานของตัวเองได้ตามความเหมาะสม ไม่มีเงินเดือนหรือมีรายได้ที่แน่นอนตายตัว ผลตอบแทนคือเงินกำไรจากการลงทุนนั่นเอง การจะเป็นเจ้าของกิจการที่ดีที่จะประสบความสำเร็จได้ จึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติต่าง ๆ เพื่อดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีคุณสมบัติดังนี้ (ธารา อารินิจ 2546 : 3-6)

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง เจ้าของกิจการที่ดีควรเป็นผู้ริเริ่มด้วยตัวเองและมีความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจของตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าของกิจการส่วนใหญ่ที่ตัดสินใจเริ่มเปิดกิจการของตัวเอง ก็เพราะเขาไม่ชอบทำงานให้คนอื่น แต่เขาชอบเป็นนายจ้างของตัวเอง และพร้อมที่จะรับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของเขาเอง

2. มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ ไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานมีเกียรติหรือไม่ เจ้าของกิจการต้องมีใจรักในงานที่ทำก่อน หลังจากนั้นต้องมีการพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ และต้องให้ความสนใจอย่างจริงจัง อย่าทำอะไรหลายๆ อย่างพร้อมกันเพราะเห็นคนอื่นทำได้ดีจึงอยากทำบ้าง โดยไม่ได้คำนึงถึงศักยภาพของตนเอง เมื่อทำไม่ได้นานก็ต้องเลิก

3. เป็นคนกล้าเสี่ยง การบริหารแบบเจ้าของกิจการต่างจากการเป็นลูกจ้าง เนื่องจากต้องมีการลงทุน แต่การเป็นลูกจ้างไม่ได้ลงทุนอะไร การลงทุนจึงถือเป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่รู้ว่าสิ่งที่เราลงทุนไปจะได้กำไรหรือขาดทุนกันแน่ แต่อย่างไรก็ตามต้องไม่ใช้การเสี่ยงแบบบ้าบิ่น โดยขาดข้อมูลที่ถูกต้องขณะเดียวกันผู้เป็นเจ้าของกิจการก็ไม่ควรทุ่มเทไปกับการวิจัยจนมากเกินไป หรือรอจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ครบถ้วน เพราะกว่าจะถึงเวลานั้นโอกาสดี ๆ คงถูกคู่แข่งแย่งไปแล้ว ดังนั้นเจ้าของกิจการจึงควรเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจได้บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความเสี่ยงในระดับหนึ่งเสมอ

4. มีความอดทน การดำเนินธุรกิจของตนเองย่อมมีทั้งกำไรและขาดทุนโดยเฉพาะในระยะเริ่มต้น จะต้องประสบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ บ้างซึ่งถือว่าเป็นเรื่องธรรมดา ต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะยอมรับข้อผิดพลาดและแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตัวเองเสมอ ผู้เป็นเจ้าของกิจการเมื่อได้ตั้งเป้าหมายและวางแนวทางการปฏิบัติไว้แล้ว ย่อมจะต้องทำงานเหล่านั้น เป้าหมายที่ตั้งไว้ก็จะประสบผลสำเร็จในที่สุด

5. มีความรอบรู้ ผู้เป็นเจ้าของกิจการที่ดีจะต้องคอยรับรู้ข้อมูลข่าวสารรอบอยู่เสมอ เพื่อจะได้ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็ว ข้อมูลที่ว่านี้ไม่จำเป็นต้องเป็นข้อมูลจากการจ้างบริษัททำวิจัยให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย แต่เป็นข้อมูลที่ถูกรอบๆ ตัวเรา นี้เอง โดยฝ่ายสื่อต่างๆ ทั้งหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต หรือแม้แต่ข้อมูลในแวดวงธุรกิจด้วยกัน นอกจากนี้แล้วความรู้ทางด้านวิชาการก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะในตอนเริ่มดำเนินกิจการใหม่ ๆ

6. มีความคิดสร้างสรรค์ เจ้าของกิจการที่ดีควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมองเห็นถึงโอกาสที่จะไปถึงเป้าหมายให้ได้เขาจึงจำเป็นต้องค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ โดยการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ขณะนั้นให้เป็นโอกาส และควรมีความคิดใหม่ ๆ ในแนวทางแก้ปัญหา เช่น ต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงสินค้าอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์คือ มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความแคล่วคล่องในความคิด มีความคิดริเริ่มและมีพลังในตัวสูง ความคิดสร้างสรรค์เป็นความเฉลียวฉลาดตามธรรมชาติและมีมาตั้งแต่เกิดเป็นบางส่วน แต่คนเราสามารถพัฒนาได้โดยนำเอาเจตคติที่ซบเซกถามมาใช้

7. มีวินัยในตนเอง ผู้เป็นเจ้าของกิจการที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีวินัย มีกฎมีระเบียบ การทำงานต้องทำอย่างสม่ำเสมอไม่เช่นนั้นไม่อาจจะประสบความสำเร็จได้เลย นอกจากนั้นเขายังจะต้องรู้จักจัดการ และแก้ไขสถานการณ์ในขณะเดียวกันจึงอาจก่อให้เกิดความเครียดที่อาจกระทบต่อสุขภาพได้ เจ้าของกิจการที่มีวินัยจึงสามารถทำงานในเวลาที่ยาวนานกว่าลูกจ้างทั่วไปรวมทั้งยังควรมีอารมณ์ที่เยือกเย็น สุขุมอีกด้วย

8. มีวุฒิภาวะและสามัญสำนึก วุฒิภาวะเป็นความสามารถที่จะทำให้มีอารมณ์เย็นภายใต้ความเครียดและความกดดัน ช่วยสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ในยามวิกฤติ ส่วนสามัญสำนึกหมายถึงความสามารถในการใช้วิจารณญาณทุกเรื่อง สิ่งทีกล่ามาเราสามารถพัฒนาได้โดยการวิเคราะห์ สังเกต และเรียนรู้ จากประสบการณ์

9. มีมนุษยสัมพันธ์ เจ้าของกิจการที่ดีย่อมต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อผลประโยชน์ในธุรกิจของตนเองไม่ว่าจะปฏิบัติต่อลูกค้า บุคคลรอบข้างหรือแม้แต่คู่แข่งก็ตาม เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้มีความคล่องตัว ในการดำเนินธุรกิจได้ดี ที่สำคัญต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ด้วย โดยนำการจัดการและแนวคิดการจูงใจคนที่เหมาะสมไปใช้การมีส่วนร่วมใน กิจกรรมกลุ่มพร้อมทั้งสามัญสำนึกและวุฒิภาวะจะช่วยพัฒนาทักษะดังกล่าวได้

10. รู้จักเข้าสังคมและร่วมสมาคม การเข้าสังคมและร่วมสมาคมก็คือ การสร้างเครือข่ายที่อาจนำโอกาส และข้อมูลที่ตีมาได้อย่างไม่คาดคิด ไม่ว่าจะจากเครือข่ายที่เป็นเพื่อนร่วมรุ่น หรือร่วมวงการด้วยกัน อาจเป็นผู้ขายวัตถุดิบ หรือหน่วยงานราชการ เราควรให้ความสำคัญในการสร้างและขยายเครือข่ายกับกลุ่มเหล่านี้ในระดับที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการขยายธุรกิจของเราให้กว้างขึ้น

11. มีลักษณะความเป็นผู้นำ ในฐานะผู้เป็นเจ้าของกิจการจะต้องเป็นผู้นำที่มุ่งมั่น เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุสู่เป้าหมายได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนี้ จะต้องประกอบด้วย มีความคิดริเริ่มดี มีความมั่นใจในใจตัวเอง ความกล้าหาญ การสร้างแรงจูงใจ ทักษะการจัดระเบียบองค์กร และการจัดการกับวิกฤติการณ์ เป็นต้น

12. มีความยืดหยุ่นและยืดหลักการวิเคราะห์หาเหตุผล เจ้าของกิจการที่ดีจะรู้สึกยินดีเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์หรือข้อกำหนดจากการตัดสินใจของเขา หากผู้ให้ความเห็นคัดค้านมีจำนวนมากกว่าผู้ที่สนับสนุน และเขาจะไม่รีรอในการทบทวนใหม่ตามสถานการณ์ที่ได้เปลี่ยนแปลงไป พร้อมกันนี้เขาก็จะไม่ยอมให้อิทธิพลความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวมาอยู่เหนือข้อเท็จจริงและความถูกต้อง ดังนั้นเมื่อใดที่มีปัญหาเกินความสามารถของเขา เขาจะเลือกผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษาดีกว่าเลือกเพื่อนหรือคนในครอบครัวตัวเอง

13. มีความซื่อสัตย์และรักษาสัญญา เจ้าของกิจการที่ดีจะต้องมีความซื่อสัตย์ และจริงใจต่อลูกค้า การบริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจการขายสินค้าหรือบริการแล้วทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกครั้ง นับได้ว่าเป็นความสำเร็จสูงสุดต่อผลประโยชน์ของธุรกิจและต่อตัวเอง นอกจากนี้เจ้าของกิจการที่ดียังต้องรู้จักรักษาสัญญากับลูกค้า เพราะการรักษาสัญญาคือการต่อลมหายใจให้กับกิจการ โดยเฉพาะการทำธุรกิจส่งออก คำสัญญาเป็นเรื่องสำคัญมาก

นอกจากนี้ ปัญญา พาลิก (2546 : 1-8) ได้กำหนดคุณสมบัติของเจ้าของกิจการไว้ 10 ประการดังนี้

คุณสมบัติข้อที่ 1 ความใฝ่ฝัน จุดเริ่มต้นผู้ที่ดีจะเป็นเจ้าของกิจการ ไม่ว่าจะดำเนินธุรกิจแบบไหน สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้เลยคือ ต้องมีความใฝ่ฝัน เพราะความใฝ่ฝัน ยังคงเป็นยาวิเศษ และแรงบันดาลใจ ให้กับทุกคน หลายคนประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง แต่คงเปรียบไม่ได้เลยแม้แต่น้อย สำหรับผู้ที่ได้แต่เพียงแคใฝ่ฝัน ซึ่งมีอยู่มากมายในทุกสังคม ความจริงผู้ที่ประสบความสำเร็จตามที่ใฝ่ฝันได้ไม่ใช่ เพราะโชคช่วย หรือดวงดี ตามที่หลายๆ คนคอยบอกตัวเอง ขณะที่ล้มเหลวว่าเป็นเพราะโชคไม่ช่วย หรือดวงไม่ดี ซึ่งบุคคลเหล่านี้ ไม่ยอมรับความเป็นจริงว่า สิ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ของแต่ละคนนั้นก็คือ ความพยายามนั่นเอง แนนอน "ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น" เป็นประโยคที่คุ้นหู และฟังเรียบง่าย แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จเท่านั้น ที่จะบอกได้ว่า เพราะประโยคง่ายๆ ประโยคนี้ ทำให้เขาก้าวสู่ความสำเร็จได้ อย่างน่าอัศจรรย์ เหตุใดคนที่ประสบความสำเร็จ มักจะได้มาซึ่งความพยายาม หากไม่ใช่เพราะเขารู้ตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่า สิ่งที่เขาใฝ่ฝัน เขาต้องก้าวไปให้ถึง หากผู้ที่ดีจะ

เป็นเจ้าของกิจการ ขาดความใฝ่ฝันอันแรงกล้า เป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจ หากวันที่ต้องพบอุปสรรคมาถึงเขาจะหมดหวังและไม่ต่อสู้เพื่อให้ถึงจุดหมาย เพราะนั่นหมายถึง เขาจะยอมแพ้ต่อทุกสิ่งทุกอย่างตรงกันข้าม หากผู้ที่คิดจะเป็นเจ้าของกิจการ มีความใฝ่ฝันอันแรง เป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจ หากวันที่ต้องพบอุปสรรคมาถึง เขาจะต้องใช้ความพยายามต่อสู้เพื่อให้ถึง จุดหมาย บางที บางคน อาจใช้เวลาขจัดอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวงเกือบก่อนชีวิต กว่า จะประสบความสำเร็จได้ และรางวัลสำหรับผู้ที่มีความใฝ่ฝันอันแรงกล้า มักจะได้มาซึ่งความปรารถนาในฝันเท่านั้นเอง

คุณสมบัติข้อที่ 2 เก่ง 1) เก่งคน จะให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และผลงานที่ได้อาจดี จนคุณคาดไม่ถึงผู้ที่จะเป็นเจ้าของกิจการ ไม่ว่าจะดำเนินธุรกิจรูปแบบไหน ผู้เป็นเจ้าของกิจการที่ขาดไม่ได้ คือ เก่ง ซึ่งมีเก่งอยู่ 2 อย่างคือ 1. เก่งงานเกี่ยวกับเรื่องที่คุณจะลงทุน เพราะถ้าหากเจ้าของกิจการ ขาดความรู้อย่างถ่องแท้แล้ว ธุรกิจจะดำเนินไปในทางที่ตื้นเขินยากมาก ดังนั้น เจ้าของกิจการที่ดี ควรเลือกธุรกิจที่ตัวเองถนัด และมีความรู้อย่างแท้จริง เพื่อจะเป็นข้อได้เปรียบทางการตลาด เพราะภาวะเศรษฐกิจ ยุคปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง กลยุทธ์ในการทำธุรกิจ ล้วนมีเล่ห์กลซับซ้อน หากเจ้าของกิจการขาดความรู้เกี่ยวกับระบบงาน ถึงจะมีเงินทุน พอสมควร ก็คงไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้มีกำไรได้ 2) เก่งคน มีหลายคนที่มีเก่งในข้อแรก คือ เก่งงานอย่างเดียว แต่ไม่สามารถประสบความสำเร็จในการธุรกิจได้ เพราะยังขาดเก่งที่ 2 คือ เก่งคน หมายถึง การใช้คนให้เป็น หรือมอบหมายให้กับบุคคลหนึ่งบุคคลใด รับผิดชอบงานแทนเจ้าของกิจการ ตามความเหมาะสม ในจุดนี้เจ้าของกิจการพึงระลึกเสมอว่า หากใช้คนผิดงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ เมื่องานไม่มีประสิทธิภาพย่อมมีผลกระทบโดยรวมต่อ กิจการทั้งหมด การติดตามผลงานและให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่รับผิดชอบงานเป็นสิ่งที่เจ้าของกิจการควรปฏิบัติ เพราะถ้าเกิดปัญหาขึ้นในแต่ละหน่วยงาน เจ้าของกิจการก็จะได้รับรู้ปัญหาและคิดหาทาง แก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ อีกทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างนายจ้างกับผู้ร่วมงาน ในองค์กรอีกทางหนึ่ง ตรงจุดนี้ก็ไม่ควรมองข้าม

คุณสมบัติข้อที่ 3 กล้าตัดสินใจ เมื่อคุณทำความเข้าใจให้มี 2 เก่ง อยู่ในตัวคุณแล้ว ไม่ว่าจะคิดอย่างไรก็แล้วแต่ คุณต้องกล้าตัดสินใจที่จะลงมือทำอย่างทุ่มเท หลายคนมีอุดมการณ์ มีความคิดและใฝ่ฝันอยากเป็นเจ้าของกิจการ แต่ขาดความกล้าในการตัดสินใจลงมือทำตามความคิดนั้น ประโยชน์อะไรก็เกิดขึ้น เหมือนหนึ่งมีเมล็ดพืชอยู่ในกำมือแต่ไม่ยอมหว่านดำ ฉันทใด พืชก็ไม่เติบโตฉันทนั้น ทำนองเดียวกันถ้าคุณเป็นของกิจการอยู่แล้ว ความกล้าจะถูกนำ ออกมาใช้ตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหา หรือขณะต้องการความเปลี่ยนแปลงหลักการที่จะช่วยให้คุณกล้าที่จะตัดสินใจคือ หากมีหลายแนวทางให้เลือกปฏิบัติ คุณต้องตัดให้เหลือ 2 แนวทางก่อน ซึ่ง 2 แนวทางที่เหลือนี้ ยังเป็นการยากอีกกว่าจะเลือกเอาแนวทางไหน ทางออกมีอยู่ว่า ให้คุณคิดถึงผลดี - ผลเสีย ของทั้ง 2 ทาง แล้วให้คะแนนลงไป (จาก 100 คะแนน) ที่สำคัญคุณอย่าให้คะแนน 50 - 50 เด็ดขาด เพราะนั่นหมายถึง การไม่กล้าตัดสินใจของคุณ และคุณก็จะ

กลายเป็นคนที่เพียงแค่กำเมล็ดพืชอยู่ในมือเท่านั้น คุณต้องกล้าตัดสินใจให้คะแนนข้อใดข้อหนึ่ง 51 แล้วอีกข้อ 49 เท่านั้น คุณก็ตัดสินใจได้แล้ว ต้องเลือก 51 ถึงแม้ว่าผลต่างจะต่างกันแค่ 2 คะแนน แต่มันก็ทำให้คุณเห็นได้ชัดว่า 51 ต้องดีกว่า 49แน่นอน

คุณสมบัติข้อที่ 4 มีวิสัยทัศน์ มองการไกล เจ้าของกิจการที่ดีไม่เพียงยอมย่ำอยู่กับที่ ทั้งความคิดและการปฏิบัติ หากแต่ยังรู้จักมองในหลายๆ แง่มุม ในเรื่องที่เปลี่ยนแปลงเรื่องเดียว บางคนเหตุผลที่ไม่ยอมกล้าตัดสินใจในบางเรื่อง เพราะขาดวิสัยทัศน์ในการมองถึงอนาคต ผู้ที่มีวิสัยทัศน์มาก คาดเดาเหตุการณ์ไว้ล่วงหน้า และรู้จักวางแผนทางปรับเปลี่ยนขบวนการขององค์กร เพื่อให้เป็นผู้นำทางด้านธุรกิจ ข้อได้เปรียบในการที่มีวิสัยทัศน์มองการไกล ขอยกตัวอย่างให้ชัดเจน ดังนี้ ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2541 ในขณะที่เศรษฐกิจของเมืองไทยโดยรวม กำลังย่ำแย่ ผู้คนมากมายตกงาน นาง "กอ" ซึ่งเป็นหนึ่งในจำนวนหลายๆ ที่ตกงานนั้น กลับมีมุมมองจากการตกงานแตกต่างจากคนอื่น นาง "กอ" ใช้เวลาว่างจากการตกงานเก็บเศษสับมาทำดอกไม้ประดิษฐ์ขาย เริ่มจากทำขายเลี้ยงชีพไปวันๆ แต่ด้วย นาง "กอ" มีวิสัยทัศน์ คาดการณ์ล่วงหน้า ได้ว่า ดอกไม้ประดิษฐ์จากสับจะเป็นที่ต้องการของตลาด เขาจึงจัดหาแรงงาน ขยายการผลิต และผลก็เป็นตามที่ นาง "กอ" คาดไว้จริงๆ ทุกวันนี้ จาก นาง "กอ" ที่เคยตกงาน แล้วทำดอกไม้ประดิษฐ์ขายเลี้ยงชีพ กลับพลิกผันตัวเองกลายมาเป็น "เจ้าของกิจการ" ขายดอกไม้ประดิษฐ์จากสับ ส่งทั้งในและนอกประเทศ นี่แหละที่เขาเรียกว่า ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองการไกล อย่างแท้จริง

คุณสมบัติข้อที่ 5 รอบคอบไม่ประมาท "ถึงแถววัลย์พันเกี่ยวที่เลี้ยวลด ก็ไม่คดเหมือนหนึ่งน้ำใจคน" กลอนบทนี้ ท่านกวีเอกสุนทรภู่แต่งไว้ตั้งแต่อดีต แต่ยังมีมนต์ขลังบอกถึงจิตใจคนได้ถึงปัจจุบันและตลอดไป กิจการที่ดำเนินธุรกิจโดยคนที่รับมอบหมายแทนเจ้าของกิจการ รายได้และผลประโยชน์เป็นตัวแปรที่สำคัญ ที่ทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ทั้งทิศทางบวกและลบ ผู้ที่เป็นตัวแทนเจ้าของกิจการหรือที่เรียกว่า ผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารมีหลายระดับ ซึ่งล้วนแต่รับผิดชอบงานแตกต่างกันไป ไม่เคยแม้แต่กระทั่งตรวจสอบข้อมูลการบริหารงานของธุรกิจว่า ดำเนินการอย่างไร สุดท้ายกิจการต้องล้มหรือถ้ายังสามารถดำเนินการต่อไปได้ ก็เพราะผู้บริหารเหล่านั้นยังได้รับผลประโยชน์มหาศาล ซึ่งเจ้าของกิจการบางรายกลับได้คืนเพียงแค่ ประคองกิจการให้ดำเนินต่อไปได้เท่านั้น เรื่องอย่างนี้จะไม่เกิดขึ้นหากเจ้าของกิจการนำแก่นข้อที่ 2 มาใช้ และที่สำคัญต้องมีความรอบคอบในการตัดสินใจและอนุมัติให้ดำเนินการในส่วนที่ผู้บริหารเสนอขึ้นมา ณ ที่นี้ผู้เขียนยังสนับสนุนกับข้อที่ว่า การให้ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ดี เจ้าของกิจการพึงมีให้ผู้ร่วมงาน แต่ถ้าว่าการให้ความไว้วางใจนี้เป็นอีกทางที่ก่อให้เกิดความประมาท และความประมาทนี้เป็นหนทางนำไปสู่ความเสื่อม ในที่สุดคงไม่เสียหายอะไร หากเจ้าของกิจการ จะคิดให้รอบคอบกับการให้ความไว้วางใจคนอีกทางหนึ่ง

คุณสมบัติข้อที่ 6 ความคิด สร้างสรรค์ เรามักจะพบอยู่ทั่วไป สำหรับกิจการที่ดำเนินธุรกิจมีกำไรและความมั่นคง แต่เจ้าของกิจการกลับไม่สนใจสร้างสรรค์ให้มีการเปลี่ยนแปลงขององค์กรคุณเลย จริงอยู่สำหรับข้อแรกอาจไม่มีความสำคัญเท่าใดกับข้อที่ว่า ให้เป็นมิตรกับ

แหล่งสังคมที่ตั้งของกิจการ แต่ถ้าปฏิบัติได้ ขอเพียงแค่เจียดกำไรส่วนน้อยนิดทำนุบำรุงให้เป็นประโยชน์ สร้างหรือมอบอะไรให้กับเขาบ้าง เพียงเท่านั้นสังคมรอบข้างก็จะมีความรู้สึกดี ๆ ให้กับกิจการและองค์กรของคุณแล้ว ส่วนอีกข้อ หากเจ้าของกิจการไม่เคยมีแม้กระทั่งความคิดที่จะสร้างสรรค์ให้มีอะไรใหม่ๆ ภายในองค์กรเลย ถึงวันนี้กิจการจะดำเนินไปในทิศทางที่ดี แต่ถ้าเป็นแบบเก๋นี่นาน ๆ ไม่เพียงจะทำให้รูปแบบกิจการย่ำอยู่กับที่เท่านั้น หากจะทำให้ผู้ร่วมงานในองค์กรและคู่ค้าเกิดความเบื่อหน่าย ซึ่งคุณจะจัดงานเลี้ยงอาหารให้กับผู้ร่วมงานปีละ 2 ครั้ง ให้บริการคู่ค้าในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อแลกกับการดำเนินกิจการให้มีความมั่นคงต่อไป

คุณสมบัติข้อที่ 7 คุณธรรม กตัญญู หากเจ้าของกิจการมีคุณสมบัติที่ดีครบดังที่กล่าวมาแล้ว หรืออาจจะมากกว่านั้นเท่าใดก็ตาม ทั้งหมดนั้นจะเรียกว่าเป็นคนดีไม่ได้เลย หากคุณยังขาดซึ่งคุณธรรมและกตัญญู ชีวิตคนเราเกิดมาไม่เหมือนกันทั้งหน้าตา ความคิด และฐานะครอบครัว เจ้าของกิจการโดยการได้รับการสืบทอด ย่อมเกิดจากผู้ที่มีฐานะมาก่อน และพี่น้องภายในครอบครัวก็จะถูกแบ่งปันให้ดูแลกิจการแตกต่างกันไป บางคนไม่พอใจในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ เพียงเพราะตนได้รับผลประโยชน์น้อย มีความอิจฉากันในหมู่ญาติ ก่อให้เกิดการแก่งแย่งชิงดี ขาดคุณธรรม และการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ในที่สุดผู้เป็น พ่อ แม่ ก็ต้องพลอยเดือดร้อนไปด้วย หากว่ารักลูกไม่เท่ากัน คนอย่างนี้ไม่เพียงไม่สำนึกในบุญคุณ แต่ยังเป็นลูกอกตัญญูอย่างไรเหตุผล ซึ่งคนอกตัญญูเหล่านี้จะหาความสุขในโลกใบนี้ได้ ส่วนเจ้าของกิจการอีกจำพวก สร้างตัวเองขึ้นมาด้วยความขยัน อดทน ก็ไม่สามารถเรียกว่าเป็นลูกกตัญญูหรือมีคุณธรรมได้ หากเขาไม่เคยใส่ใจดูแล พ่อ แม่ พี่น้องเลย มัวแต่สร้างงาน หาเงินใส่กระเป๋าตัวเอง ลืมนึกไปว่าก่อนที่จะตัวเองจะมาถึงทุกวันนี้ได้มีใครซบเลี้ยง และให้ความดูแล หากไม่ใช่พ่อ แม่ พี่น้อง ก็คอยสนับสนุนร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมา ไม่มีคำว่าสายเกินไป สำหรับการเริ่มทำในสิ่งที่ดีและถูกต้อง กลับไปให้ความรักและดูแลพ่อ แม่ เกื้อกูลญาติพี่น้องบ้าง เพราะจะได้ชื่อว่า เป็นเจ้าของกิจการที่ดีครบอย่างแท้จริง

คุณสมบัติข้อที่ 8 บุคลิกภาพที่ดี ดังคำกล่าวที่ว่า จิตใจที่เข้มแข็งต้องอยู่ในร่างกายที่แข็งแรง เพราะถ้าหากคุณมีจิตใจที่เข้มแข็งเพียงอย่างเดียว การที่บริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ก็เป็นการยากเช่นกัน บุคลิกภาพจึงเป็นคุณสมบัติอีกข้อที่เจ้าของกิจการต้องดูแลรักษาให้มีความเข้มแข็งสมบูรณ์ตลอดเวลา ทั้งนี้การแบ่งเวลาให้สำหรับการรักษาบุคลิกภาพ โดยการเล่นกีฬาหรือออกกำลังกายอย่างอื่นเป็นวิธีผ่อนคลายความเครียดและพักผ่อนสมองให้มีความแจ่มใส หากเจ้าของกิจการมัวแต่หมกมุ่นอยู่กับธุรกิจความเครียดย่อมเกิดขึ้น และถ้าความเครียดไม่ได้ถูกผ่อนคลายให้หายไปบ้างก็ยิ่งสะสมยิ่งเครียดมากเท่าใด การค้นหาทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหายิ่งยากเท่านั้น เมื่อเกิดปัญหาหลายๆ ขึ้นจะทำให้คุณกินไม่ได้นอนไม่หลับ ร่างกายต้องอ่อนเพลียและเสื่อมโทรมจนถึงขั้นเจ็บป่วย การบริหารงานต้องการความต่อเนื่องหากมีการพิจารณาดำเนินธุรกิจในเรื่องสำคัญๆ แต่ถ้าคุณเกิดเจ็บป่วยขึ้นมากิจการของคุณย่อมมีการชะงักและเกิดผลเสียในที่สุด ความสง่างามในบุคลิกภาพเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้พบเห็นเกิด

ความเชื่อถือ หากคุณให้ความสำคัญกับบุคลิกอีกสักเรื่องแล้ว เชื่อแน่ว่ากิจการของคุณจะต้อง  
แข็งแกร่งเหมือนร่างกายที่เข้มแข็งของคุณ

คุณสมบัติข้อที่ 9 เข้าใจความรัก เงินคือพระเจ้าสำหรับคนที่ไม่รู้จักพอในสิ่งที่  
ตนมีอยู่ การแสวงหาให้ได้มาซึ่งเงินเพียงอย่างเดียวมักจะพบอยู่ทั่วไปกับผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการ  
เพราะต้องรับผิดชอบงานมากมายจนไม่มีเวลาให้กับครอบครัว ทำให้เกิดช่องว่างทั้งความคิด  
และความเข้าใจ ลูกๆ ต้องการให้พ่อแม่ดูแลเอาใจใส่หรือแม่กระทั่งผู้เป็นแม่บ้านเองก็ต้องการ  
เวลาจากพ่อบ้าน เพื่อจะได้พูดคุย รับประทานอาหารร่วมกัน อีกอย่างแม่บ้านก็ยังต้องการความมั่นใจว่า  
พ่อบ้านไม่ได้ไปมีบ้านเล็กบ้านน้อยที่ไหน หน้าที่ของแม่บ้านโดยทั่วไปมักจะถูกกำหนดให้อยู่บ้าน  
ดูแลลูกๆ ส่วนพ่อบ้านมักจะติดธุระทั้งการประชุม งานเลี้ยงสังสรรค์ และการติดต่อกับลูกค้าธุรกิจ  
เมื่อปล่อยให้แม่บ้านอยู่คนเดียวมานานๆ ความเหงาและความไม่ไว้วางใจในตัวพ่อบ้าน จะนำไปสู่การ  
ไม่เข้าใจและเริ่มมีปากเสียง บางรายถึงขนาดต้องแยกทางกันไป โดยที่ลูกๆ ต้องรับเคราะห์ไปด้วย  
สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะพ่อบ้านผู้เป็นเจ้าของกิจการนั้นลืมนึกไปว่า ที่ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ  
ในการสร้างตัวเองขึ้นมา นั้น ล้วนแล้วแต่ทำไปเพื่อครอบครัวอันเป็นที่รักที่สุดของตัวเอง  
ลองย้อนไปดูอดีตสักนิดว่าคุณยังคงจำตอนที่คุณใช้ชีวิตคู่ใหม่ๆ ได้ใหม่ว่าเป็นยังไง คุณรัก  
คุณห่วงเขาแค่ไหน เมื่อมีลูกน้อยขึ้นมาคุณปรารถนาให้เขามีแต่ความสุขเพียงใด มาถึงวันนี้  
ทุกอย่างเป็นของคุณแล้ว เอื้อมือมือไปโอบกอดภรรยาและลูกๆ ของคุณให้เขารับรู้ให้ได้ว่า  
คุณรัก คุณห่วง พวกเขาขนาดไหน ทำได้อย่างนี้แล้วคุณยังต้องการอะไรอยู่อีกหรือในชีวิตของคุณ

คงมีอยู่ฉันนั้น ขึ้นชื่อว่าความล้มเหลวทุกคนล้วนแล้วแต่ไม่พึงปรารถนา แต่จะมี  
ใครบ้างที่จะบอกได้ว่า ณ วันหนึ่งที่คุณคิดจะเป็นเจ้าของกิจการหรือเป็นอยู่แล้ว ไม่เคยประสบ  
ความล้มเหลวเลยในชีวิตทุกคนต้องเคยสัมผัสความผิดหวัง บางคนนำความล้มเหลว ผิดหวัง  
นั้นเป็นบทเรียน มุมนะบากบั้นและสร้างตัวเองขึ้นมาได้ แต่บางคนเมื่อเกิดความล้มเหลวหรือ  
ผิดหวังกลับจมปักติดอยู่กับความผิดหวังนั้น หากทางออกไม่ได้ สุดท้ายต้องคิดสั้นหรือทำร้าย  
ตัวเอง

ความรู้จักไม่สิ้นหวังเป็นคุณสมบัติเจ้าของกิจการที่ดีจะต้องมีและสำคัญที่สุด เพราะหากว่าเมื่อใด  
ที่คุณสิ้นหวัง ความฝันของคุณก็จะดับ เมื่อคุณไม่มีความฝันหรือจุดมุ่งหมาย กำลังกาย กำลังใจ  
ของคุณก็จะหมดไปด้วยหากคุณคิดว่าคุณล้มเหลวหมดซึ่งทุกสิ่งทุกอย่าง ให้คุณกลับไปคิดถึง  
คุณสมบัติ ข้อที่ 1 อย่างมีสติว่า ความใฝ่ฝันอันแรงกล้าตั้งแต่แรกของคุณ ทำให้คุณมีทุกสิ่งทุก  
อย่างมาถึงวันนี้ได้ หากคุณจะเริ่มต้นใหม่พร้อมกับบทวนเรียกคุณสมบัตินี้ที่ดีในตัวคุณ 10 ข้อ  
ออกมาใช้ให้ได้อีกที คำว่า "เจ้าของกิจการ" จะกลับมาเป็นของคุณอีกอย่างภาคภูมิใจ

**2.2 การบริหารงานบุคคล (people)** หมายถึง การจัดบุคคลให้เหมาะกับงาน  
และพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญงอกงามเพื่อนำเอาทักษะความชำนาญ และความสามารถ  
ของบุคคลให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยอาจเป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ



เช่น การประชุมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ การศึกษา  
ดูงาน หรือการให้ศึกษาต่อ

**2.3 การบริหารงานการเงินและการบัญชี (finance/ accounting)** หมายถึง  
การจัดทำแผนงานการเงินไว้อย่างชัดเจน และดำเนินการตามแผน รวมทั้งการแต่งตั้งบุคลากร  
ผู้รับผิดชอบงานการเงินและการบัญชี มีการจัดทำและเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องไว้ในที่ปลอดภัย  
การปฏิบัติงานมีการตรวจสอบให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และแสดงให้เห็นส่วนหรือผู้ร่วมงานทราบ  
ทุกระยะ

การบริหารองค์ประกอบด้วย กิจกรรมที่เป็นวัฏจักรในรอบระยะเวลาหนึ่ง  
เกี่ยวกับเรื่องการลงทุนเพื่อซื้อ เครื่องจักร อุปกรณ์ และวัตถุดิบ การจ่ายเงินเดือนพนักงาน  
ค่าน้ำ ค่าไฟ และค่าสาธารณูปโภคต่างๆ และการจัดหาบริการด้านอื่นๆ เป้าหมายของทุกองค์กร  
ก็คือการมีรายรับมากกว่ารายจ่ายที่ลงทุนไป การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นี้ได้ก็ด้วยการบริหาร  
ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ การผลิต การขายและการบริหาร การจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ  
จะทำให้ห้องค์กรสามารถสร้างผลกำไรได้ โดยเงินลงทุนจะถูกเปลี่ยนไปอยู่ในรูปของสินค้าโดย  
การจัดซื้อและการผลิต และจะกลับมาอยู่ในรูปของเงินอีกเมื่อขายสินค้าได้ กิจกรรมทางการเงิน  
จะถูกบันทึกตามขั้นตอนของการลงบัญชี กิจกรรมทางการเงินเป็นส่วนสำคัญของการบริหารองค์กร  
และต้องการการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารการเงินขององค์การมีจุดมุ่งหมายสูงสุดของทุกองค์กรก็คือ "การอยู่  
รอดได้และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง" ซึ่งองค์กรจะต้องทำ 2 สิ่งนี้คือ ทำกำไร และทำให้สินค้า  
ขายได้ ทุกองค์กรจะต้องมีการพัฒนา และการจัดระบบการบริหารทางการเงินที่ดี ทุกองค์กร  
ควรจะมีการวางแผนกิจกรรมที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ และจะต้อง  
สามารถควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือกล่าวได้ว่า การบริหารการเงินประกอบด้วย 2  
ส่วนคือ การวางแผนการเงิน และการจัดการทางการเงิน

งบการเงินขององค์การมีจุดมุ่งหมายของการจัดทำรายงานทางบัญชี คือ เพื่อ  
นำเสนอผู้บริหารถึงกิจกรรมทางการเงินขององค์กรที่บันทึกไว้ในรอบระยะเวลาหนึ่ง รายงาน  
ทางบัญชีสามารถนำเสนอข้อมูลแก่ผู้ที่สนใจเกี่ยวกับสถานะทางการเงินขององค์กรในปัจจุบัน  
และในช่วงระยะเวลาใด ๆ ในอดีต ซึ่งผู้ที่เกี่ยวกับประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กร ผู้ถือหุ้น และ  
เจ้าหน้าที่ เอกสารที่บอกถึงกิจกรรมการบริหาร และสถานะทางการเงินขององค์กรนี้เรียกว่า "งบ  
การเงิน" และส่วนหลักๆ ประกอบด้วย งบดุล และงบกำไรขาดทุน

งบดุลจะบอกถึง ทรัพย์สิน หนี้สิน และเงินทุนที่องค์กรมีอยู่ทั้งหมด ซึ่งจะทำให้รู้  
สถานะทางการเงินขององค์กร ณ เวลาหนึ่ง สินทรัพย์ จะถูกบันทึกทางด้าน "เครดิต" ของงบดุล  
และแบ่งเป็น สินทรัพย์หมุนเวียน สินทรัพย์ถาวร และสินทรัพย์ค้างจ่าย หนี้สินและเงินทุนจะถูก

บันทึกทางด้าน “เดบิต” และแบ่งเป็นหนี้สินหมุนเวียน หนี้สินระยะยาว และเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น

สินทรัพย์หมุนเวียน	หนี้สินหมุนเวียน
	หนี้สินระยะยาว
สินทรัพย์ถาวร	เงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น

**2.4 การตลาดและการส่งเสริมการขาย (marketing/sales)** หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วยการมุ่งเน้นด้านคุณภาพและรูปแบบที่น่าสนใจ เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์โดยพนักงานหรือสื่อต่าง ๆ เป็นต้น มีหน้าที่หลักสำคัญสามประการ คือ 1) เพื่อแจ้งบอกข้อมูลข่าวสาร ให้แก่ผู้รับบริการ 2) เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปกครองนักเรียนนำบุตรหลานมาเข้าเรียน โดยประชาสัมพันธ์ถึงส่วนดีส่วนเด่นของโรงเรียน และ 3) เพื่อจูงใจให้ผู้ปกครองนักเรียนมีความมั่นใจในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน (Kotler 1980 : 351)

ความหมายของการตลาด มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายหรือนิยามที่แตกต่างกันออกไปตามแนวคิดของแต่ละบุคคล เช่น ฮาร์ทเลย์ (Hartley 1983 : 5) ได้ให้คำจำกัดความการตลาดว่า การตลาดหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยมุ่งถึงการตอบสนองความต้องการและความพอใจต่าง ๆ ของมนุษย์ ส่วนคอตเลอร์ (Kotler 1984 : 4) ได้ให้คำจำกัดความการตลาดไว้ว่า การตลาดเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งทำให้บุคคลและกลุ่มบุคคลได้สิ่งที่เขาจำเป็นต้องต้องการโดยอาศัยกระบวนการการผลิตและการแลกเปลี่ยน ส่วน แม็คคาที (McCarthy อ้างถึงในบัญญัติ จุลนาพันธ์ และคณะ 2534 : 3) ให้ความหมายของการตลาดว่า เป็นผลงานที่เกิดจากกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวกับความพยายามให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยการคาดหมายความต้องการต่าง ๆ ของลูกค้า และยังรวมถึงการที่สินค้าและบริการผ่านจากผู้ผลิตไปยังลูกค้า เพื่อตอบสนองความพอใจให้กับลูกค้า นักการศึกษาของไทย อาทิเช่น พิษณุ จงสถิตย์วัฒนา (2539 : 3) ได้ให้ความหมายของการตลาดไว้ว่า การตลาดหมายถึงกระบวนการธุรกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีบทบาทนับตั้งแต่การสร้างสรรค์และกระตุ้นรั้ความ

ต้องการของผู้บริโภค เพื่อก่อให้เกิดการผลิตหรือการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค บำบัดความต้องการ พร้อมทั้งนำความพอใจของผู้บริโภค และในขณะเดียวกันสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทผู้ผลิตด้วย ส่วนสายสวรรค์ วัฒนาพานิช และอัจฉิมา เศรษฐบุตร (2539 : 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการตลาดว่า การตลาดหมายถึง กิจกรรมของมนุษย์ที่มุ่งสนองความต้องการโดยกระบวนการแลกเปลี่ยน

จากความหมายข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การตลาดหมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการธุรกิจในการทำให้เกิดการซื้อขาย และตอบสนองความต้องการและความพอใจสูงสุดของผู้ผลิตและผู้บริโภค

กลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด ตามแนวคิด 4P's กลยุทธ์การตลาด (marketing strategy) เป็นวิธีการใช้เครื่องมือการตลาด (ส่วนผสมการตลาด) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนผสมการตลาด (marketing mix) หมายถึง การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ขายในราคาที่ผู้บริโภคยอมรับได้ และผู้บริโภคนินดีจ่าย เพราะมองเห็นว่าคุ้ม รวมถึงการจัดจำหน่ายกระจายสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมอย่างถูกต้อง ซึ่งประกอบด้วย 4p's ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (product) หมายถึง การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้
2. ราคา (price) หมายถึง การมีราคาที่ผู้บริโภคยอมรับได้และยินดีจ่าย เพราะมองเห็นว่าคุ้มค่า
3. การจัดจำหน่าย (place) หมายถึง การจัดจำหน่าย กระจายสินค้า ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค และให้ความสะดวกแก่ลูกค้า
4. การส่งเสริมการตลาด (promotion) เป็นการให้ความพยายามจูงใจให้เกิดความชอบในสินค้าและเกิดพฤติกรรมอย่างถูกต้อง การส่งเสริมการตลาดที่สำคัญประกอบด้วย 1) การโฆษณา (advertising) 2) การประชาสัมพันธ์ (public) 3) การส่งเสริมการขาย (sales promotion) 4) การขายด้วยตัวบุคคล (personal selling)

ในปัจจุบันองค์การต่างๆ มักจะเข้าใจผิดว่าความของ P ตัวที่ 4 คือ การส่งเสริมการตลาด (promotion) นั้นเป็นการสร้างความสำเร็จในการขาย ดังนั้นในการส่งเสริมการตลาดของแต่ละบริษัทจึงจะเน้นเฉพาะการโฆษณาและการส่งเสริมการขายเท่านั้น ซึ่งจะมองข้ามความสำคัญในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ไป (เสรี วงษ์มณฑา 2542 : 1-2)

ส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix หรือ 4P's) หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยเครื่องมือต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2541 : 35-36)

1. ผลิตภัณฑ์ (product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนออาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (value) ในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องพยายามคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

1.1 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (product differentiation) และ/หรือ ความแตกต่างทางการแข่งขัน (competitive differentiation)

1.2 พิจารณาองค์ประกอบ (คุณสมบัติ) ของผลิตภัณฑ์ (product component) เช่น ประโยชน์พื้นฐาน รูปร่างลักษณะ คุณภาพ การบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า ฯลฯ

1.3 การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (product positioning) เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อแสดงตำแหน่งที่แตกต่างและมีคุณค่าในจิตใจของลูกค้าเป้าหมาย

1.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product development) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะใหม่และปรับปรุงได้ดีขึ้น (new and improved) ซึ่งต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองตามต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

1.5 กลยุทธ์เกี่ยวกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (product mix) และสายผลิตภัณฑ์ (product line)

2. ราคา (price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็น P ตัวที่ส่องที่เพิ่มขึ้นมาจาก product ราคาเป็นต้นทุน (cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (value) ผลิตภัณฑ์ราคา (price) ผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา เขาก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง

2.1 คุณค่าที่รับรู้ (perceived value) ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาว่าการยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น

2.2 ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.3 การแข่งขัน

2.4 ปัจจัยอื่นๆ

3. การส่งเสริมการตลาด (promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมที่ซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขาย (personal selling) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (nonpersonal selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการซึ่งอาจเรียกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือหรือใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารแบบผสมผสาน (intergrated marketing communication : IMC) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือส่งเสริมที่สำคัญ มีดังนี้

3.1 การโฆษณา (advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ และ/หรือ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิด ที่ต้องการมีการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการ กลยุทธ์ในการโฆษณารวมจะเกี่ยวข้องกับ

1) กลยุทธ์การสร้างสรรคงานโฆษณา (creative strategy) และยุทธวิธี การโฆษณา (advertising tactics)

2) กลยุทธ์สื่อ (media strategy)

3.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย (personal selling) เป็นกิจกรรมการแจ้ง ข่าวสารและจุดใจตลาดโดยใช้บุคคล งานในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับ

1) กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (personal selling strategy)

2) การจัดการหน่วยงานขาย (sales force management)

3.3 การส่งเสริมการขาย (sales promotion) หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริม ที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงาน และการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่ง สามารถกระตุ้นความสนใจ ทดลองใช้ หรือการซื้อโดยลูกค้าชั้นสุดท้ายหรือบุคคลอื่นในช่องทาง การส่งเสริมการขายมี 3 รูปแบบ คือ

1) การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค (consumer promotion)

2) การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง (trade promotion)

3) การกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ พนักงานขาย (sales force management)

3.4 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (publicity and public relations) การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องการจ่ายเงิน ส่วนการ ประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผนโดยองค์การหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดี ต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์

3.5 การตลาดทางตรง (direct marketing หรือ direct response marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรง หรือ หมายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อและทำให้เกิดการ ตอบสนองในทันที ประกอบด้วย

1) การขายทางโทรศัพท์

2) การขายโดยใช้จดหมายตรง

3) การขายโดยใช้เคตตาล็อก

4) การขายทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งจุดใจให้ลูกค้ามี กิจกรรมการตอบสนอง เช่น ใช้คูปองแลกซื้อ

4. การจัดจำหน่าย (place หรือ distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทาง ซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือ สถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

4.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (channel of distribution) หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์ และ/หรือกรรมสิทธิ์ที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาดในระบบช่องทางการจัดจำหน่าย จึงประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

4.2 การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (market logistics) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม การกระจายตัวสินค้าจึงประกอบด้วยงานที่สำคัญต่อไปนี้

- 1) การขนส่ง (transportation)
- 2) การรักษาสินค้า (storage) และการคลังสินค้า (warehousing)
- 3) การบริหารสินค้าคงเหลือ (inventory management)

สรุปได้ว่า การพัฒนาส่วนผสมการตลาด คือ การวิเคราะห์ส่วนผสมต่างๆ ว่า ส่วนผสมอย่างไรจึงจะเหมาะสมสำหรับตลาดเป้าหมาย เช่น ผลิตภัณฑ์อะไร ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ใช้วิธีใด จัดจำหน่ายอย่างไร และราคาควรจะเป็นเท่าไร แนนอนที่สุดว่าต้องเลือกผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคจะซื้อ และวิธีการจำหน่ายที่ผู้บริโภคจะหาซื้อได้ง่ายและสะดวก ใช้การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ที่จะเข้าตลาดเป้าหมายได้ดีที่สุด และจัดตั้งราคาที่เหมาะสม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ฟิงเกอร์ (Finger 1985 : 3495-A) ได้ศึกษาเรื่อง "ลักษณะผู้นำของผู้บริหาร 4 แบบ และความพึงพอใจในการทำงานของครู" กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือครูโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 131 คน จาก 5 โรงเรียน ใน New York City School System การวิเคราะห์ได้แบ่งลักษณะผู้นำของผู้บริหารนั้น มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) ครูที่มีลักษณะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานสูง มุ่งคนสูง มีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าแบบอื่นๆ 2) อายุไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจ 3) ครูที่มีลักษณะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง และแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำนั้น ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนจะมีความพึงพอใจมากที่สุด

บราวน์ (Brown 1986 : 43-A) ได้ศึกษาแบบผู้นำ พิสัยของแบบและความสามารถในการปรับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตัวอย่างในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้เครื่องมือ LEAD Self ของเฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) พบว่า แบบผู้นำส่วนใหญ่ของผู้บริหารโรงเรียนมีรูปแบบงานสูงและความสัมพันธ์ต่ำ

คลาวิทเตอร์ (Klawiter 1986 : 735-736-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงจะทำให้ครูพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานด้วยมากกว่าผู้นำแบบอื่น

มิลเลอร์ (Miller 1987 : 795-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ ความสำนึกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ มีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ระดับปานกลาง มีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์แต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ

เอฟเวอร์ส (Evers 1987 : 4249-A) วิจัยประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน พบว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและอำนาจในตำแหน่งผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ และผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและอำนาจในตำแหน่งผู้นำ พยากรณ์ประสิทธิผลของงานได้ โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานพยากรณ์ได้สูงสุด

### งานวิจัยในประเทศ

วิลาสินี ชันติสุวรรณ (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบมิติมุ่งสัมพันธ์ 2) สถานการณ์ในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบด้านปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูดี โครงสร้างงานมาก อำนาจตามตำแหน่งมาก 3) ขวัญครูต่ำ เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ในโรงเรียน 4) ขวัญครูสูง เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในโรงเรียน

สมชาติ วิเชียรมาศ (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระดับภูมิภาค และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับระดับภูมิภาคและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

นิวัติ อินทรสมบัติ (2534 : 81) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระดับภูมิภาค และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับภูมิภาคมีความสัมพันธ์กัน

วีระพันธ์ สมเทพ (2534 : 103) ศึกษาแบบผู้นำ พิสัยของแบบ และความสามารถในการปรับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีแบบผู้นำแบบ 2-3 มากที่สุด รองลงมาคือ แบบผู้นำแบบ 1-2 และแบบผู้นำ 2-4 มีจำนวนน้อยที่สุด

สท้าน พันธุ์เพชร (2535 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และการแสดงพฤติกรรม ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีมากกว่าแบบมุ่งงาน 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู 3) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู สูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

อิทธิชัย ธนเศรษฐ์ (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้นำหลักเป็นแบบให้มีส่วนร่วม อันดับสองเป็นแบบเสนอความคิด อันดับสามเป็นแบบสั่งการและไม่มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบภาวะผู้นำหลักแบบมอบหมาย 2) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความยึดหยุ่นหรือพิสัยในแบบภาวะผู้นำสามแบบมากที่สุด อันดับที่สอง มีแบบภาวะผู้นำสองแบบ อันดับสาม มีแบบภาวะผู้นำสี่แบบ และไม่มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบภาวะผู้นำเพียงแบบเดียว 3) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล เพราะสามารถปรับใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา



ชลี แต่รุ่งเรือง (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นอยู่ในระดับสูง คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไป อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นมีคุณภาพภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไป

สุนีย์ เฟงประภฤติ (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่าคุณภาพภาวะผู้นำแบบหนึ่งงานมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการเอาชนะ และวิธีการประนีประนอม มีน้อยที่สุด 2) การใช้แบบภาวะผู้นำและการใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความสัมพันธ์ระหว่างศึกษาแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ไม่มีความสัมพันธ์กัน

รัชณี ประภาสพงศ์ (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพร้อมของครู และการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการเป็นแบบภาวะผู้นำหลัก ภาวะผู้นำแบบขาคความความคิด แบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงาน ใช้เป็นแบบภาวะผู้นำสนับสนุน 2) ระดับความพร้อมของครูโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง 3) ระดับการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก 4) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับความพร้อมของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่เป็นไปตามแนวคิดและทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แต่พบความสัมพันธ์ในแบบภาวะผู้นำบางแบบกับระดับความพร้อมบางระดับ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

รัตนไตร พรรคพวก (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี พบว่า 1) ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาด มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก 2) ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางแสดงพฤติกรรมผู้นำ อยู่ในระดับบ่อยครั้งทั้ง 6 ด้าน

3) ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง แสดงพฤติกรรมผู้นำ อยู่ในระดับบ่อยครั้ง 4 ด้าน และระดับนาน ๆ ครั้ง 2 ด้าน 4) ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ แสดงพฤติกรรมผู้นำ อยู่ในระดับบ่อยครั้ง 5 ด้าน และระดับนาน ๆ ครั้ง 1 ด้าน 5) ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ แสดงพฤติกรรมผู้นำ อยู่ในระดับบ่อยครั้ง 3 ด้าน และระดับนาน ๆ ครั้ง 3 ด้าน 6) ความพึงพอใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วรินทร์ กาญจนระวีกุล (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน กับระดับบุคลิกภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มากที่สุด ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ใช้ภาวะผู้นำแบบขายนความคิดมากที่สุด สำหรับครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก มีระดับบุคลิกภาวะในระดับปานกลางถึงสูง และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบุคลิกภาวะของครูมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุญเรือน ชโลธร (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า 1) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน 2) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน 3) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและขนาดของโรงเรียนไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

ศานิตย์ เชยชุ่ม (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาแนวทางการบริหารงานเพื่อความ เป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน พบว่า องค์ประกอบการบริหารงานเพื่อความ เป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ การบริหารงานเพื่อความ เป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน และโรงเรียนเอกชนทั่วไป โดยภาพรวม ไม่พบความแตกต่าง แต่เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 องค์ประกอบ คือ ด้านบุคลากร และด้านทักษะ

## สรุป

การบริหารงานในโรงเรียนเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหาร ที่จะต้องพยายามทำให้งานด้านต่างๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่นและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ที่ในภาวะปัจจุบันจะต้องบริหารเพื่อความอยู่รอด เพราะถ้าอยู่ไม่ได้โรงเรียนอาจถึงกับต้องเลิกกิจการ แต่การจะบริหารให้กิจการมีความก้าวหน้ามั่นคงดำเนินกิจการต่อไปได้ จะต้องมึปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยโรงเรียนจะต้องรู้สภาพของตนเอง ต้องศึกษาจุดคุ้มทุน ต้องประเมินจากดัชนีวัดความสำเร็จ และต้องมีกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยเฉพาะต้องมีทักษะในการบริหารแบบเจ้าของกิจการ ตามแนวคิดของ แอนเดอร์สันและวูดคอค (Anderson and Woodcock) ซึ่งประกอบด้วยทักษะหลัก 2 ประการ คือ 1) ทักษะทั่วไป ประกอบด้วย การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสาร การคิดคำนวณ และการแก้ปัญหา 2) ทักษะพิเศษ ประกอบด้วย การจัดการแบบเจ้าของกิจการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและการบัญชี และการตลาดและการส่งเสริมการขาย ซึ่งแนวคิดนี้สามารถนำมาปรับใช้กับโรงเรียนเอกชนให้สามารถดำเนินกิจการไปได้ในสภาวะปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทราบความแตกต่างของการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน และทราบความแตกต่างของการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น กับโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนลดลง โดยใช้ครูในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) การวิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่กำหนด ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้เป็นสามขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การจัดเตรียมโครงงานวิจัย เป็นการจัดเตรียมโครงงานอย่างเป็นระบบ โดยการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ วรรณกรรม รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ เสนออนุมัติโครงงานวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการตามโครงงานวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 3** การรายงานผลงานวิจัย เป็นขั้นตอนการร่างรายงานผลงานวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์และส่งรายงานผลงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของตัวอย่างกลุ่มเดียว ตรวจสอบสภาพความจริงโดยไม่มีการทดลอง (the one - shot, non - experimental case studies) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 24 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 2,783 คน ในปีการศึกษา 2543 จำแนกตามภาค 5 ภาค ได้แก่ ภาคกลาง 7 โรงเรียน จำนวน 829 คน ภาคเหนือ 11 โรงเรียน จำนวน 1,408 คน ภาคตะวันตก 3 โรงเรียน จำนวน 207 คน ภาคใต้ 2 โรงเรียน จำนวน 269

คน และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 โรงเรียน จำนวน 70 คน (มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, สำนักงานพันธกิจการศึกษา 2543 : 8) รายละเอียดดังตารางที่ 2

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูปของเครซซี่และมอร์แกน (Krejcie and Mogan) (อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 303) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi - stage random sampling) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 90) ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดจำนวนโรงเรียนในแต่ละภาคร้อยละ 90 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด ได้โรงเรียนจำนวน 21 โรงเรียน แล้วสุ่มโรงเรียนแต่ละภาค โดยการสุ่มตามระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified random sampling) ได้โรงเรียนในภาคกลางจำนวน 6 โรงเรียน ภาคเหนือ จำนวน 10 โรงเรียน ภาคตะวันตก จำนวน 2 โรงเรียน ภาคใต้ 2 โรงเรียน และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 โรงเรียน

ขั้นที่ 2 สุ่มรายชื่อโรงเรียนในแต่ละภาค ตามจำนวนในขั้นที่ 1 โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling)

ขั้นที่ 3 สุ่มกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่สุ่มได้ในขั้นที่ 2 โดยการสุ่มตามสัดส่วน (proportional random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างภาคกลาง จำนวน 100 คน ภาคเหนือ จำนวน 170 คน ภาคตะวันตก จำนวน 25 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 33 คน และภาคใต้ จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 336 คน รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ปีการศึกษา 2543 จำแนกตามภาค

ภาค	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
	โรงเรียน	ครู	โรงเรียน	ครู
กลาง	7	829	6	100
เหนือ	11	1,408	10	170
ตะวันตก	3	207	2	25
ใต้	2	269	2	33
ตะวันออกเฉียงเหนือ	1	70	1	8

รวม	24	2,783	21	336
-----	----	-------	----	-----

ที่มา : มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, สำนักงานพันธกิจการศึกษา, รายงานพันธกิจการศึกษาต่อที่ประชุมสมัชชาคริสตจักรในประเทศไทย สมัยสามัญ ครั้งที่ 26 (เชียงใหม่ : เขตการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2543), 8.

### ตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแปรประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน
2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งมีตัวแปรย่อย 2 ตัวแปร ดังนี้

#### 2.1 คุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) ประกอบด้วย

2.1.1 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและผู้ร่วมงาน ทั้งพัฒนาการทางด้านร่างกายและจิตใจให้มีสภาพที่สมบูรณ์มากที่สุด

2.1.2 การทำงานเป็นหมู่คณะ หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนในหน่วยงานได้ รับประทานอาหารประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน สามารถถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา ยอมรับ สนับสนุน และไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นการผสมผสานความแตกต่างของสมาชิกไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์ให้สอดคล้องเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันในการแก้ปัญหาการทำงาน

2.1.3 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารจากบุคคลหนึ่ง ไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง โดยผ่านสื่อซึ่งไม่ได้หมายความว่าเพียงการพูดและการเขียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเป็นสื่อในทางความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ความเข้าใจระหว่างบุคคล กลุ่ม หน่วยงานหรือองค์กรเพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การฟัง การพูดโน้มน้าว การประชุม การบรรยายสรุป การอ่าน และการเขียน เป็นต้น

2.1.4 การคิดคำนวณ หมายถึง การคำนวณที่มุ่งคำนึงถึงจุดคุ้มทุน (event break) โดยมักคำนึงถึงด้านราคาเป็นอันดับแรกภายใต้สถานการณ์ที่ผู้ซื้อเต็มใจ เนื่องจากได้มีการพิจารณาถึงคุณภาพของสินค้าแล้ว และธุรกิจขนาดใหญ่มักมีข้อได้เปรียบมากกว่าธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดเล็ก เช่น ในธุรกิจโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่มักได้เปรียบโรงเรียนขนาด

กลางและขนาดเล็ก เนื่องจากผู้บริหารมีประสบการณ์มากกว่า สามารถควบคุมด้านคุณภาพ และความไว้วางใจจากผู้ปกครองนักเรียนได้มากกว่า

2.1.5 การแก้ปัญหา หมายถึง การหยั่งรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและมีความสามารถในการจัดปัญหาที่เกิดขึ้นให้หมดไปหรือให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานให้น้อยที่สุด เพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ สามารถสร้างทัศนคติที่ดีต่อการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด และเผชิญปัญหาได้โดยอิสระปราศจากข้อจำกัด กฎเกณฑ์ ความเชื่อของประเพณีและธรรมเนียมปฏิบัติต่าง ๆ ได้

## 2.2 คุณสมบัติเฉพาะ (X<sub>2</sub>) ประกอบด้วย

2.2.1 การจัดการแบบเจ้าของกิจการ หมายถึง การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถอธิบายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้ มีความสามารถในการสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ผลตอบแทนที่ได้รับมีความยุติธรรม

2.2.2 การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดบุคคลให้เหมาะกับงาน และพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญงอกงามเพื่อนำเอาทักษะความชำนาญ และความสามารถของบุคคลให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยอาจเป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ การศึกษาดูงาน หรือการให้ศึกษาต่อ

2.2.3 การบริหารงานการเงิน และการบัญชี หมายถึง การจัดทำแผนงานการเงินไว้อย่างชัดเจน และดำเนินการตามแผน รวมทั้งการแต่งตั้งบุคลากรผู้รับผิดชอบงานการเงินและการบัญชี มีการจัดทำและเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องไว้ในที่ปลอดภัย การปฏิบัติงานมีการตรวจสอบให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และแสดงให้เห็นส่วนหรือผู้ร่วมงานทราบทุกระยะ

2.2.4 การตลาดและการส่งเสริมการขาย หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วยการจูงใจในด้านคุณภาพและรูปแบบที่น่าสนใจ เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์โดยพนักงานหรือสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบกำหนดให้เลือก (forced choice)



ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร  
โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2 ด้าน จำนวน 86 ข้อ ดังนี้

1. ด้านคุณสมบัติทั่วไป จำนวน 43 ข้อ ประกอบด้วย
  - 1.1 การพัฒนาตนเอง จำนวน 11 ข้อ
  - 1.2 การทำงานเป็นหมู่คณะ จำนวน 11 ข้อ
  - 1.3 การติดต่อสื่อสาร จำนวน 7 ข้อ
  - 1.4 การคิดคำนวณ จำนวน 7 ข้อ
  - 1.5 การแก้ปัญหา จำนวน 7 ข้อ
2. ด้านคุณสมบัติเฉพาะ จำนวน 43 ข้อ ประกอบด้วย
  - 2.1 การจัดการแบบเจ้าของกิจการ จำนวน 12 ข้อ
  - 2.2 การบริหารงานบุคคล จำนวน 10 ข้อ
  - 2.3 การบริหารงานการเงินและการบัญชี จำนวน 7 ข้อ
  - 2.4 การตลาดและการส่งเสริมการขาย จำนวน 14 ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5  
ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's rating scale) (อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 98-99) โดยมี  
ความหมายของค่าคะแนนดังนี้

- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ<br>ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ<br>ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ<br>ของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ<br>ของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ<br>ของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างและพัฒนา  
เครื่องมือไว้ดังนี้

**ขั้นที่ 1** ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา ทฤษฎีของแอนเดอร์สันและวูดคอค (Anderson and Woodcock) วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาจัดสร้างและปรับปรุง โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์

**ขั้นที่ 2** ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ ตามรายชื่อภาคผนวก ก

**ขั้นที่ 3** ผู้วิจัยนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (try out) กับครูในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนปรีณัสร้อยแฉลวิทยาลัย จำนวน 15 คน และโรงเรียนสุริยวงศ์ จำนวน 15 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน

**ขั้นที่ 4** นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้ มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ของครอนบาช (Cronbach 1974 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .89

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บข้อมูลจากตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจากคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือให้ครูผู้ทำหน้าที่สอนในโรงเรียนตอบแบบสอบถาม และขอความอนุเคราะห์รวบรวมแบบสอบถามส่งผู้วิจัยทางไปรษณีย์

2. แบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง แล้วไม่ได้รับกลับคืนมา ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้การวิจัย

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows โดยกำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา จากแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 336 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 332 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.81

2. นำแบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มาแจกแจงความถี่ (frequency) และคำนวณหาค่าร้อยละ (%)

3. นำแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มาตรฐานคะแนนแต่ละข้อ หาค่าความถี่ (frequency) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ในการวิเคราะห์ระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ตามแนวคิดของเบสท์ (Best 1970 : 190) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของ

กิจการของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของ

กิจการของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของ

กิจการของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของ

กิจการของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของ

กิจการของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของ กิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนลดลง กับโรงเรียนที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น และระหว่างเพศชายกับเพศหญิง โดยใช้การทดสอบค่าที (t -test)

5. วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของ กิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F -

test, one way analysis of variance) และเมื่อพบความแตกต่างใช้การทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method)

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทราบความแตกต่างของการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน และทราบความแตกต่างของการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนลดลงกับโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น โดยใช้ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย โดยกำหนดแผนแบบของการวิจัยในลักษณะกลุ่มเดียว ตรวจสอบตามสภาพที่เป็นจริง ไม่มีการทดลอง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอน จำนวน 2,783 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 336 คน ตัวแปรประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน เป็นสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวแปรที่ศึกษาเป็นการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร 2 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณสมบัติทั่วไป และด้านคุณสมบัติเฉพาะ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างและได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 332 ฉบับ จากแบบสอบถามที่ส่งไป 336 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.81 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การเปรียบเทียบความแตกต่างโดยการทดสอบค่าที (t -test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F -test, one way ANOVA) ประกอบกับการทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 336 ฉบับ ในโรงเรียน 21 โรงเรียน ได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 332 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.81 ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหน่วยวิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย โดยนำเสนอ 3 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร

โรงเรียน

สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นและโรงเรียนที่นักเรียนลดลง

#### ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (%) รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าความถี่ และค่าร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่ (n = 332)	ร้อยละ (%)
เพศ		
1. ชาย	78	23.49
2. หญิง	254	76.51
รวม	332	100.00
อายุ		
1. ไม่เกิน 25 ปี	18	5.42
2. 26 – 35 ปี	76	22.89
3. 36 – 45 ปี	128	38.56
4. 46 ปีขึ้นไป	110	33.13
รวม	332	100.00
ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	17	5.12
2. ปริญญาตรี	247	74.40
3. สูงกว่าปริญญาตรี	68	20.48
รวม	332	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1. น้อยกว่า 3 ปี	21	6.32
2. 3 – 5 ปี	41	12.35
3. 6 – 10 ปี	53	15.96
4. 11 – 15 ปี	63	18.98
5. 16 – 20 ปี	55	16.57
6. มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	99	29.82
รวม	332	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 76.51 เพศชาย จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 23.49 อายุระหว่าง 36- 45 ปี มากที่สุด จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 38.56 และอายุไม่เกิน 25 ปี น้อยที่สุด จำนวน 18 คน

คิดเป็นร้อยละ 5.42 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรี จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 74.40 รองลงมา ได้แก่ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 20.48 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.12 ประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 29.82 รองลงมา ได้แก่ 11-15 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 18.98 และน้อยที่สุด ได้แก่ น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.32

## ตอนที่ 2 ระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด

### มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

การวิเคราะห์ระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นการวิเคราะห์ระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทั้ง โดยภาพรวมและจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับโรงเรียนที่นักเรียนลดลง โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รายละเอียดดังตารางที่ 4 - 9

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวมและรายด้าน

การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
คุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ )	3.82	0.58	มาก
การพัฒนาตนเอง ( $X_{11}$ )	3.73	0.54	มาก
การทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ )	3.90	0.71	มาก
การติดต่อสื่อสาร ( $X_{13}$ )	3.71	0.67	มาก
การคิดคำนวณ ( $X_{14}$ )	4.04	0.63	มาก
การแก้ปัญหา ( $X_{15}$ )	3.75	0.75	มาก
คุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ )	3.93	0.58	มาก
การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ )	3.96	0.61	มาก
การบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ )	3.90	0.67	มาก
การบริหารงานการเงินและบัญชี ( $X_{23}$ )	3.95	0.62	มาก

การตลาดและการส่งเสริมการขาย ( $X_{24}$ )	3.91	0.62	มาก
รวม ( $X_{10t}$ )	3.88	0.57	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวม ( $X_{10t}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาการใช้ทักษะการบริหารตามรายด้าน พบว่า การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.58) และการใช้ทักษะคุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาการใช้ทักษะย่อยในแต่ละด้าน พบว่า การใช้ทักษะด้านคุณลักษณะทั่วไป ( $X_1$ ) ทุกทักษะย่อยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การคิดคำนวณ ( $X_{14}$ ) ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.66) การทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ ) ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.71) การแก้ปัญหา ( $X_{15}$ ) ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.75) การพัฒนาตนเอง ( $X_{11}$ ) ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.54) และเรื่องการติดต่อสื่อสาร ( $X_{13}$ ) ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.67) ตามลำดับ ส่วนการใช้ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) ทุกทักษะอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ ) ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.61) การบริหารงานการเงินและบัญชี ( $X_{23}$ ) ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.62) การตลาดและการส่งเสริมการขาย ( $X_{24}$ ) ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.62) และการบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ ) ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.62)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน

การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร	ชาย (n = 78)			หญิง (n = 254)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
คุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ )	3.86	0.63	มาก	3.81	0.57	มาก
การพัฒนาตนเอง ( $X_{11}$ )	3.75	0.53	มาก	3.72	0.55	มาก
การทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ )	3.93	0.78	มาก	3.88	0.69	มาก
การติดต่อสื่อสาร ( $X_{13}$ )	3.69	0.78	มาก	3.71	0.64	มาก
การคิดคำนวณ ( $X_{14}$ )	4.13	0.64	มาก	4.01	0.63	มาก
การแก้ปัญหา ( $X_{15}$ )	3.79	0.79	มาก	3.74	0.74	มาก
คุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ )	4.00	0.62	มาก	3.91	0.57	มาก
การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ )	3.96	0.64	มาก	3.96	0.60	มาก
การบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ )	3.95	0.71	มาก	3.89	0.66	มาก
การบริหารงานการเงินและบัญชี ( $X_{23}$ )	4.03	0.65	มาก	3.93	0.62	มาก



การตลาดและการส่งเสริมการขาย ( $X_{24}$ )	4.04	0.66	มาก	3.87	0.60	มาก
รวม ( $X_{10t}$ )	3.93	0.61	มาก	3.86	0.55	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ทั้งเพศชายและเพศหญิงอยู่ในระดับมาก โดยความคิดเห็นของเพศชายมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของเพศหญิง ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมและรายด้าน

การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร		ไม่เกิน 25 ปี (n = 18)	26 – 35 ปี (n = 76)	36 – 45 ปี (n = 128)	46 ปี ขึ้นไป (n = 110)
คุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ )	$\bar{X}$	3.74	3.75	3.82	3.89
	S.D.	0.54	0.59	0.65	0.49
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก
การพัฒนาตนเอง ( $X_{11}$ )	$\bar{X}$	3.69	3.67	3.73	3.76
	S.D.	0.48	0.54	0.59	0.50
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก
การทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ )	$\bar{X}$	3.75	3.78	3.85	4.05
	S.D.	0.69	0.72	0.79	0.59
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก
การติดต่อสื่อสาร ( $X_{13}$ )	$\bar{X}$	3.59	3.71	3.70	3.74
	S.D.	0.70	0.72	0.71	0.59
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก
การคิดคำนวณ ( $X_{14}$ )	$\bar{X}$	3.89	3.96	4.06	4.09
	S.D.	0.45	0.68	0.65	0.60
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก
การแก้ปัญหา ( $X_{15}$ )	$\bar{X}$	3.79	3.67	3.76	3.79
	S.D.	0.83	0.71	0.83	0.66
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ		ไม่เกิน 25 ปี (n = 18)	26 - 35 ปี (n = 76)	36 - 45 ปี (n = 128)	46 ปี ขึ้นไป (n = 110)
คุณสมบัติเฉพาะ (X <sub>2</sub> )	$\bar{X}$	3.84	3.85	3.91	4.02
	S.D.	0.59	0.55	0.62	0.54
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก
การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (X <sub>21</sub> )	$\bar{X}$	3.82	3.83	3.96	4.07
	S.D.	0.62	0.58	0.65	0.56
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก
การบริหารงานบุคคล (X <sub>22</sub> )	$\bar{X}$	3.77	3.74	3.89	4.05
	S.D.	0.66	0.58	0.72	0.67
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก
การบริหารงานการเงินและบัญชี (X <sub>23</sub> )	$\bar{X}$	3.77	3.87	3.97	4.02
	S.D.	0.69	0.62	0.63	0.61
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก
การตลาดและการส่งเสริมการขาย (X <sub>24</sub> )	$\bar{X}$	3.93	3.92	3.86	3.95
	S.D.	0.58	0.61	0.66	0.57
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก
รวม (X <sub>101</sub> )	$\bar{X}$	3.79	3.80	3.86	3.95
	S.D.	0.54	0.56	0.62	0.50
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ ทุกกลุ่มอายุอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน กลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และกลุ่มอายุไม่เกิน 25 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ การใช้ทักษะโดยภาพรวม (X<sub>101</sub>) ความคิดเห็นของกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.50) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มอายุ 36-45 ปี ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.62) กลุ่มอายุ 26-35 ปี ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.56) และกลุ่มอายุไม่เกิน 25 ปี ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.54) การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติทั่วไป (X<sub>1</sub>) ความคิดเห็นของกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป

อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.49$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มอายุ 36-45 ปี ( $\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.65$ ) กลุ่มอายุ 26-35 ปี ( $\bar{X} = 3.75, S.D. = 0.59$ ) และกลุ่มอายุไม่เกิน 25 ปี ( $\bar{X} = 3.74, S.D. = 0.54$ ) และ การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) ความคิดเห็นของกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.02, S.D. = 0.54$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มอายุ 36-45 ปี ( $\bar{X} = 3.91, S.D. = 0.62$ ) กลุ่มอายุ 26-35 ปี ( $\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.55$ ) และกลุ่มอายุไม่เกิน 25 ปี ( $\bar{X} = 3.84, S.D. = 0.59$ )

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร		ต่ำกว่าปริญญาตรี (n = 17)	ปริญญาตรี (n = 247)	สูงกว่าปริญญาตรี (n = 68)
คุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ )	$\bar{X}$	3.89	3.81	3.84
	S.D. ระดับ	0.59 มาก	0.58 มาก	0.61 มาก
การพัฒนาตนเอง ( $X_{11}$ )	$\bar{X}$	3.93	3.71	3.72
	S.D. ระดับ	0.54 มาก	0.53 มาก	0.58 มาก
การทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ )	$\bar{X}$	3.93	3.88	3.96
	S.D. ระดับ	0.59 มาก	0.71 มาก	0.76 มาก
การติดต่อสื่อสาร ( $X_{13}$ )	$\bar{X}$	3.85	3.73	3.58
	S.D. ระดับ	0.77 มาก	0.66 มาก	0.69 มาก
การคิดคำนวณ ( $X_{14}$ )	$\bar{X}$	4.00	4.01	4.17
	S.D. ระดับ	0.60 มาก	0.65 มาก	0.56 มาก
การแก้ปัญหา ( $X_{15}$ )	$\bar{X}$	3.68	3.76	3.75
	S.D. ระดับ	1.01 มาก	0.70 มาก	0.84 มาก
คุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ )	$\bar{X}$	3.83	3.94	3.92
	S.D. ระดับ	0.62 มาก	0.57 มาก	0.60 มาก

การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ )	$\bar{X}$	3.79	3.97	3.95
	S.D.	0.64	0.61	0.62
	ระดับ	มาก	มาก	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ		ต่ำกว่า ปริญญา ตรี (n = 17)	ปริญญา ตรี (n = 247)	สูงกว่า ปริญญา ตรี (n = 68)
การบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ )	$\bar{X}$	3.85	3.90	3.92
	S.D.	0.79	0.66	0.72
	ระดับ	มาก	มาก	มาก
การบริหารงานการเงินและบัญชี ( $X_{23}$ )	$\bar{X}$	3.89	3.97	3.92
	S.D.	0.56	0.62	0.65
	ระดับ	มาก	มาก	มาก
การตลาดและการส่งเสริมการขาย ( $X_{24}$ )	$\bar{X}$	3.83	3.92	3.88
	S.D.	0.57	0.63	0.59
	ระดับ	มาก	มาก	มาก
รวม ( $X_{101}$ )	$\bar{X}$	3.86	3.88	3.88
	S.D.	0.59	0.56	0.59
	ระดับ	มาก	มาก	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา ทุกระดับการศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ดังนี้ การใช้ทักษะโดยภาพรวม ( $X_{101}$ ) ความคิดเห็นของระดับการศึกษาปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.56) และ ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.59) การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.59) การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) ความคิดเห็นของการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.59) รองลงมา ได้แก่ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.61) และระดับการศึกษาปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.58) และ การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) ความคิดเห็นของการศึกษาระดับการศึกษาปริญญาตรี อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.57) รองลงมา ได้แก่ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.60) และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.62)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน

การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร		น้อยกว่า 3 ปี (n=21)	3 - 5 ปี (n=41)	6 - 10 ปี (n=53)	11 - 15 ปี (n=63)	16 - 20 ปี (n=55)	มากกว่า 20 ปี (n=99)
คุณสมบัติทั่วไป (X <sub>1</sub> )	$\bar{X}$	3.82	3.77	3.80	3.80	3.77	3.90
	S.D.	0.44	0.69	0.53	0.66	0.62	0.51
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
การพัฒนาตนเอง (X <sub>11</sub> )	$\bar{X}$	3.67	3.71	3.73	3.70	3.69	3.78
	S.D.	0.50	0.58	0.53	0.61	0.54	0.50
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
การทำงานเป็นหมู่คณะ (X <sub>12</sub> )	$\bar{X}$	3.86	3.80	3.87	3.84	3.81	4.04
	S.D.	0.57	0.81	0.66	0.84	0.71	0.64
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
การติดต่อสื่อสาร (X <sub>13</sub> )	$\bar{X}$	3.72	3.70	3.75	3.71	3.63	3.74
	S.D.	0.53	0.80	0.60	0.82	0.67	0.58
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
การคิดคำนวณ (X <sub>14</sub> )	$\bar{X}$	3.94	3.98	4.02	4.06	4.00	4.10
	S.D.	0.43	0.75	0.56	0.62	0.70	0.63
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
การแก้ปัญหา (X <sub>15</sub> )	$\bar{X}$	3.95	3.66	3.62	3.73	3.72	3.86
	S.D.	0.51	0.91	0.69	0.79	0.83	0.66
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
คุณสมบัติเฉพาะ (X <sub>2</sub> )	$\bar{X}$	3.87	3.93	3.87	3.85	3.91	4.03
	S.D.	0.54	0.61	0.50	0.64	0.58	0.57
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (X <sub>21</sub> )	$\bar{X}$	3.90	3.89	3.92	3.87	3.93	4.09
	S.D.	0.57	0.66	0.52	0.66	0.61	0.60
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
การบริหารงานบุคคล (X <sub>22</sub> )	$\bar{X}$	3.80	3.86	3.75	3.85	3.89	4.06
	S.D.	0.58	0.61	0.56	0.77	0.67	0.70
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก

การบริหารงานการเงินและบัญชี ( $X_{23}$ )	$\bar{X}$	3.82	3.93	3.93	3.85	3.94	4.07
	S.D.	0.69	0.63	0.59	0.66	0.63	0.59
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ทักษะในการบริหารแบบเจ้าของกิจการ		น้อยกว่า 3 ปี (n=21)	3-5 ปี (n=41)	6-10 ปี (n=53)	11-15 ปี (n=63)	16-20 ปี (n=55)	มากกว่า 20 ปี (n=99)
	การตลาดและการส่งเสริมการขาย ( $X_{24}$ )	$\bar{X}$	3.93	4.01	3.89	3.83	3.90
	S.D.	0.54	0.67	0.58	0.67	0.65	0.58
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
รวม ( $X_{10t}$ )	$\bar{X}$	3.84	3.85	3.84	3.82	3.84	3.97
	S.D.	0.47	0.64	0.50	0.64	0.58	0.53
	ระดับ	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกประสบการณ์ทำงานอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมและรายด้านในแต่ละประสบการณ์การทำงานเป็นดังนี้ การใช้ทักษะโดยภาพรวม ( $X_{10t}$ ) ความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.53) รองลงมา ได้แก่ ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.64) ผู้มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.47) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.50) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.58) และผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.64) การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) ความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.51) รองลงมา ได้แก่ ผู้มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.44) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.53) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.66) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.62) และผู้มีประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.69) และการใช้ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) ความคิดเห็นของ ผู้

มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D. = 0.57) รองลงมา ได้แก่ ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D. = 0.61) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี ( $\bar{x} = 3.91$ , S.D. = 0.58) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.50) ผู้มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.54) และผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.64)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน

การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร	โรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้น (n=170)			โรงเรียนที่นักเรียนลดลง (n=162)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
คุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ )	3.87	0.55	มาก	3.77	0.61	มาก
การพัฒนาตนเอง ( $X_{11}$ )	3.74	0.53	มาก	3.71	0.56	มาก
การทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ )	3.96	0.69	มาก	3.83	0.73	มาก
การติดต่อสื่อสาร ( $X_{13}$ )	3.77	0.62	มาก	3.65	0.72	มาก
การคิดคำนวณ ( $X_{14}$ )	4.09	0.62	มาก	3.99	0.64	มาก
การแก้ปัญหา ( $X_{15}$ )	3.84	0.69	มาก	3.66	0.80	มาก
คุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ )	3.99	0.55	มาก	3.86	0.60	มาก
การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ )	4.03	0.57	มาก	3.88	0.64	มาก
การบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ )	4.00	0.64	มาก	3.80	0.70	มาก
การบริหารงานการเงินและบัญชี ( $X_{23}$ )	4.00	0.63	มาก	3.90	0.61	มาก
การตลาดและการส่งเสริมการขาย ( $X_{24}$ )	3.96	0.59	มาก	3.86	0.64	มาก
รวม ( $X_{tot}$ )	3.93	0.53	มาก	3.81	0.59	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ของโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับโรงเรียนที่นักเรียนลดลง อยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนที่นักเรียนลดลง ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ดังนี้ การใช้ทักษะโดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) โรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้น ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D. = 0.53) นักเรียนที่นักเรียนลดลง ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.59) การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) โรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้น ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.55) นักเรียนที่นักเรียนลดลง ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D. = 0.61) และ การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ

( $X_2$ ) โรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.55) นักเรียนที่นักเรียนลดลง ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.60)

### ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้ค่าที (t -test) จำแนกตามเพศ และวิเคราะห์หาค่าความแปรปรวนทางเดียว (F- test, one way analysis of variance) จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน เมื่อพบความแตกต่างใช้การทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method) รายละเอียดดังตารางที่ 10 - 14

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน

การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร	ชาย (n = 78)		หญิง (n = 254)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
คุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ )	3.86	0.63	3.81	0.57	0.593
การพัฒนาตนเอง ( $X_{11}$ )	3.75	0.53	3.72	0.55	0.453
การทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ )	3.93	0.78	3.88	0.69	0.459
การติดต่อสื่อสาร ( $X_{13}$ )	3.69	0.78	3.71	0.64	-0.258
การคิดคำนวณ ( $X_{14}$ )	4.13	0.64	4.01	0.63	1.425
การแก้ปัญหา ( $X_{15}$ )	3.79	0.79	3.74	0.74	0.540
คุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ )	4.00	0.62	3.91	0.57	1.203
การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ )	3.96	0.64	3.96	0.60	0.057
การบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ )	3.95	0.71	3.89	0.66	0.788
การบริหารงานการเงินและบัญชี ( $X_{23}$ )	4.03	0.65	3.93	0.62	1.182
การตลาดและการส่งเสริมการขาย ( $X_{24}$ )	4.04	0.66	3.87	0.60	2.220*



รวม ( $X_{10}$ )	3.93	0.61	3.86	0.55	0.923
------------------	------	------	------	------	-------

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 10 พบว่า การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามทักษะย่อย พบว่า การใช้ทักษะเรื่องการตลาดและการส่งเสริมการขาย ( $X_{24}$ ) เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมและรายด้าน

การใช้ทักษะการบริหารแบบของกิจการของผู้บริหาร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
คุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ )	ระหว่างกลุ่ม	3	0.998	0.333	0.974
	ภายในกลุ่ม	328	112.099	0.342	
	รวม	331	113.097		
การพัฒนาตนเอง ( $X_{11}$ )	ระหว่างกลุ่ม	3	0.430	0.143	0.486
	ภายในกลุ่ม	328	96.808	0.295	
	รวม	331	97.238		
การทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ )	ระหว่างกลุ่ม	3	3.998	1.333	2.659*
	ภายในกลุ่ม	328	164.374	0.501	
	รวม	331	168.372		
การติดต่อสื่อสาร ( $X_{13}$ )	ระหว่างกลุ่ม	3	0.381	0.127	0.278
	ภายในกลุ่ม	328	149.714	0.456	
	รวม	331	150.095		
การคิดคำนวณ ( $X_{14}$ )	ระหว่างกลุ่ม	3	1.268	0.423	1.059
	ภายในกลุ่ม	328	130.937	0.399	
	รวม	331	132.205		
การแก้ปัญหา ( $X_{15}$ )	ระหว่างกลุ่ม	3	0.690	0.230	0.409
	ภายในกลุ่ม	328	184.159	0.561	
	รวม	331	184.849		

	รวม	331	184.849		
คุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ )	ระหว่างกลุ่ม	3	1.576	0.525	1.574
	ภายในกลุ่ม	328	109.479	0.334	
	รวม	331	111.055		
การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ )	ระหว่างกลุ่ม	3	2.904	0.968	2.642*
	ภายในกลุ่ม	328	120.172	0.366	
	รวม	331	123.076		

ตารางที่ 11 (ต่อ)

การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ ของผู้บริหาร	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
การบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ )	ระหว่างกลุ่ม	3	4.589	1.530	3.436*
	ภายในกลุ่ม	328	145.991	0.445	
	รวม	331	150.580		
การบริหารงานการเงินและบัญชี ( $X_{23}$ )	ระหว่างกลุ่ม	3	1.720	0.573	1.481
	ภายในกลุ่ม	328	126.965	0.387	
	รวม	331	128.685		
การตลาดและการส่งเสริมการขาย ( $X_{24}$ )	ระหว่างกลุ่ม	3	0.478	0.159	0.417
	ภายในกลุ่ม	328	125.316	0.382	
	รวม	331	125.794		
รวม ( $X_{10t}$ )	ระหว่างกลุ่ม	3	1.269	0.423	1.328
	ภายในกลุ่ม	328	104.435	0.318	
	รวม	331	105.704		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 11 พบว่า การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ของผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่การใช้ทักษะย่อยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 3 ทักษะ ได้แก่ การใช้ทักษะการทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ ) การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ ) และการบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ ) และเมื่อนำมาทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method) รายละเอียดตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามอายุ

การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร	อายุ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ไม่เกิน 25 ปี	26 – 35 ปี	36 – 45 ปี	46 ปี ขึ้นไป
การทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ )	ไม่เกิน 25 ปี	3.75	-	0.03	0.10	0.30
	26 – 35 ปี	3.78	-	-	0.07	0.27*
	36 – 45 ปี	3.85	-	-	-	0.20*
	46 ปี ขึ้นไป	4.05	-	-	-	-
การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ )	ไม่เกิน 25 ปี	-	-	0.01	0.14	0.25
	26 – 35 ปี	-	-	-	0.13	0.24*
	36 – 45 ปี	-	-	-	-	0.11
	46 ปี ขึ้นไป	-	-	-	-	-
การบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ )	ไม่เกิน 25 ปี	-	-	0.03	0.12	0.28
	26 – 35 ปี	-	-	-	0.15	0.31**
	36 – 45 ปี	-	-	-	-	0.16
	46 ปี ขึ้นไป	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 12 พบว่า การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ของผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุต่างกัน การใช้ทักษะการทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ ) ของกลุ่มอายุ 26-35 ปี แตกต่างกับกลุ่มอายุ 46 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มอายุ 36-45 ปี แตกต่างกับกลุ่มอายุ 46 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การใช้ทักษะการจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ ) ของกลุ่มอายุ 26-35 ปี แตกต่างกับกลุ่มอายุ 46 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และการใช้ทักษะการบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ ) ของกลุ่มอายุ 26-35 ปี แตกต่างกับกับกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
คุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ )	ระหว่างกลุ่ม	2	0.102	0.051	0.148
	ภายในกลุ่ม	329	112.995	0.343	
	รวม	331	113.097		
การพัฒนาตนเอง ( $X_{11}$ )	ระหว่างกลุ่ม	2	0.763	0.382	1.302
	ภายในกลุ่ม	329	96.475	0.293	
	รวม	331	97.238		
การทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ )	ระหว่างกลุ่ม	2	0.343	0.172	0.336
	ภายในกลุ่ม	329	168.029	0.511	
	รวม	331	168.372		
การติดต่อสื่อสาร ( $X_{13}$ )	ระหว่างกลุ่ม	2	1.555	0.777	1.722
	ภายในกลุ่ม	329	148.540	0.451	
	รวม	331	150.095		
การคิดคำนวณ ( $X_{14}$ )	ระหว่างกลุ่ม	2	1.376	0.688	1.730
	ภายในกลุ่ม	329	130.829	0.398	
	รวม	331	132.205		
การแก้ปัญหา ( $X_{15}$ )	ระหว่างกลุ่ม	2	0.101	0.050	0.090
	ภายในกลุ่ม	329	184.748	0.562	
	รวม	331	184.849		
คุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ )	ระหว่างกลุ่ม	2	0.183	0.091	0.271
	ภายในกลุ่ม	329	110.872	0.337	
	รวม	331	111.055		
การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ )	ระหว่างกลุ่ม	2	0.501	0.250	0.672
	ภายในกลุ่ม	329	122.576	0.373	

	รวม	331	123.076		
การบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ )	ระหว่างกลุ่ม	2	0.085	0.043	0.093
	ภายในกลุ่ม	329	150.494	0.457	
	รวม	331	150.580		
การบริหารงานการเงินและบัญชี ( $X_{23}$ )	ระหว่างกลุ่ม	2	0.167	0.084	0.214
	ภายในกลุ่ม	329	128.517	0.391	
	รวม	331	128.685		

ตารางที่ 13 (ต่อ)

การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
การตลาดและการส่งเสริมการขาย ( $X_{24}$ )	ระหว่างกลุ่ม	2	0.209	0.105	0.274
	ภายในกลุ่ม	329	125.584	0.382	
	รวม	331	125.794		
รวม ( $X_{10t}$ )	ระหว่างกลุ่ม	2	0.004	0.002	0.007
	ภายในกลุ่ม	329	105.700	0.321	
	รวม	331	105.704		

จากตารางที่ 13 พบว่า การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ระดับ  
การศึกษาต่างกัน โดยภาพรวม รายด้าน และการใช้ทักษะย่อยในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์  
ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน

การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
คุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ )	ระหว่างกลุ่ม	5	1.015	0.203	0.591
	ภายในกลุ่ม	326	112.082	0.344	
	รวม	331	113.097		
การพัฒนาตนเอง ( $X_{11}$ )	ระหว่างกลุ่ม	5	0.440	0.088	0.296
	ภายในกลุ่ม	326	96.798	0.297	
	รวม	331	97.238		
การทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ )	ระหว่างกลุ่ม	5	3.122	0.624	1.232
	ภายในกลุ่ม	326	165.251	0.507	

	รวม	331	168.372		
การติดต่อสื่อสาร ( $X_{13}$ )	ระหว่างกลุ่ม	5	0.554	0.111	0.242
	ภายในกลุ่ม	326	149.541	0.459	
	รวม	331	150.095		
การคิดคำนวณ ( $X_{14}$ )	ระหว่างกลุ่ม	5	0.889	0.178	0.441
	ภายในกลุ่ม	326	131.316	0.403	
	รวม	331	132.205		

ตารางที่ 14 (ต่อ)

การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ ของผู้บริหาร	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
การแก้ปัญหา ( $X_{15}$ )	ระหว่างกลุ่ม	5	3.345	0.669	1.202
	ภายในกลุ่ม	326	181.504	0.557	
	รวม	331	184.849		
คุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ )	ระหว่างกลุ่ม	5	1.624	0.325	0.968
	ภายในกลุ่ม	326	109.430	0.336	
	รวม	331	111.055		
การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ )	ระหว่างกลุ่ม	5	2.443	0.489	1.320
	ภายในกลุ่ม	326	120.634	0.370	
	รวม	331	123.076		
การบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ )	ระหว่างกลุ่ม	5	4.090	0.818	1.821
	ภายในกลุ่ม	326	146.489	0.449	
	รวม	331	150.580		
การบริหารงานการเงินและบัญชี ( $X_{23}$ )	ระหว่างกลุ่ม	5	2.491	0.498	1.287
	ภายในกลุ่ม	326	126.194	0.387	
	รวม	331	128.685		
การตลาดและการส่งเสริมการขาย ( $X_{24}$ )	ระหว่างกลุ่ม	5	0.949	0.190	0.496
	ภายในกลุ่ม	326	124.844	0.383	
	รวม	331	125.794		
รวม ( $X_{10t}$ )	ระหว่างกลุ่ม	5	1.183	0.237	0.738
	ภายในกลุ่ม	326	104.521	0.321	
	รวม	331	105.704		

จากตารางที่ 14 พบว่า การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิต่างศาสนาในประเทศไทย ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยภาพรวม รายด้าน และการใช้ทักษะย่อยในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน

**ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความแตกต่างการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการ  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย  
ระหว่างโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับโรงเรียนที่นักเรียนลดลง**

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการใช้ทักษะการบริหารแบบ  
เจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นการ  
วิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้ค่าที (t -test) โดยภาพรวมและรายด้าน ระหว่างโรงเรียนที่  
นักเรียนเพิ่มขึ้นและโรงเรียนที่นักเรียนลดลง รายละเอียดดังตารางที่ 15

**ตารางที่ 15 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการใช้ทักษะการบริหาร  
แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร  
ในประเทศไทย ระหว่างโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับลดลง โดยภาพรวม  
และรายด้าน**

การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร	ร.ร. ที่นักเรียน เพิ่มขึ้น (n = 170)		ร.ร. ที่นักเรียนลดลง (n = 162)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
คุณสมบัติทั่วไป (X <sub>1</sub> )	3.87	0.55	3.77	0.61	1.568
การพัฒนาตนเอง (X <sub>11</sub> )	3.74	0.53	3.71	0.56	0.498
การทำงานเป็นหมู่คณะ (X <sub>12</sub> )	3.96	0.69	3.83	0.73	1.735
การติดต่อสื่อสาร (X <sub>13</sub> )	3.77	0.62	3.65	0.72	1.673
การคิดคำนวณ (X <sub>14</sub> )	4.09	0.62	3.99	0.64	1.527
การแก้ปัญหา (X <sub>15</sub> )	3.84	0.69	3.66	0.80	2.143*
คุณสมบัติเฉพาะ (X <sub>2</sub> )	3.99	0.55	3.86	0.60	2.140*
การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (X <sub>21</sub> )	4.03	0.57	3.88	0.64	2.257*
การบริหารงานบุคคล (X <sub>22</sub> )	4.00	0.64	3.80	0.70	2.627**
การบริหารงานการเงินและบัญชี (X <sub>23</sub> )	4.00	0.63	3.90	0.61	1.521
การตลาดและการส่งเสริมการขาย (X <sub>24</sub> )	3.96	0.59	3.86	0.64	1.441
รวม (X <sub>10t</sub> )	3.93	0.53	3.81	0.59	1.971*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 15 พบว่า การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับโรงเรียนที่นักเรียนลดลง โดยภาพรวม ( $X_{10}$ ) และด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านคุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาการใช้ทักษะย่อย พบว่า การใช้ทักษะการแก้ปัญหา ( $X_{15}$ ) การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการใช้ทักษะการบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการใช้ทักษะอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และทราบความแตกต่างของการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับโรงเรียนที่นักเรียนลดลง โดยใช้แนวคิดของแอนเดอร์สันและ วัตค็อก (Anderson and Woodcock) เป็นขอบเขตของการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 336 คน ในโรงเรียน 21 โรงเรียน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - stage random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ค่าที (t- test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test, one way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างใช้การทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method)

### สรุปผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวม ( $X_{101}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาการใช้ทักษะตามรายด้าน พบว่า การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.58) ซึ่งค่าเฉลี่ยมากกว่าการใช้ทักษะคุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาการใช้ทักษะย่อยในแต่ละด้าน พบว่า การใช้ทักษะด้านคุณลักษณะทั่วไป ( $X_1$ ) ทุกทักษะย่อยอยู่ในระดับมาก ส่วนการใช้

ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) ทุกทักษะอยู่ในระดับมาก เช่นกัน เมื่อพิจารณาตามสถานภาพของ ครูผู้ปฏิบัติการสอน เป็นดังนี้

1.1 การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนจำแนกตามเพศ พบว่า ทั้งเพศชายและเพศหญิงอยู่ในระดับมาก โดยความคิดเห็นของเพศชายมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า ความคิดเห็นของเพศหญิง ดังนี้ การใช้ทักษะโดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) ความคิดเห็นของเพศชายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.61) เพศหญิง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.55) การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) ความคิดเห็นของเพศชาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.63) เพศหญิง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.57) และการใช้ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) ความคิดเห็นของเพศชาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.62) เพศหญิง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.57)

1.2 การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนจำแนกตามอายุ พบว่า ทุกกลุ่มอายุอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน โดยกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และกลุ่มอายุไม่เกิน 25 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ การใช้ทักษะโดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) ความคิดเห็นของกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.50) และกลุ่มอายุไม่เกิน 25 ปี ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.54) การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) ความคิดเห็นของกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.49) และกลุ่มอายุไม่เกิน 25 ปี ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.54) และการใช้ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) ความคิดเห็นของกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.54) และกลุ่มอายุไม่เกิน 25 ปี ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.59)

1.3 การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ทุกระดับการศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน โดยการใช้ทักษะโดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) ความคิดเห็นของกลุ่มที่จบปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.56) และ ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.59) การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) ความคิดเห็นของกลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.59) และการใช้ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) ความคิดเห็นของกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.57)

1.4 การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนจำแนกตาม

ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ทุกประสบการณ์ทำงานอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมและรายด้านในแต่ละประสบการณ์การทำงานเป็นดังนี้ การใช้ทักษะโดยภาพรวม ( $X_{10}$ ) ความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.53) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.64) การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) ความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.51) ผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน 3-5 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.69) และการใช้ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) ความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.57) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.64)

1.5 การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ของโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับโรงเรียนที่นักเรียนลดลง อยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนที่นักเรียนลดลง ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ดังนี้ การใช้ทักษะโดยภาพรวม ( $X_{10}$ ) โรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.53) นักเรียนที่นักเรียนลดลง ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.59) การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) โรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.55) นักเรียนที่นักเรียนลดลง ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.61) และการใช้ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) โรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.55) นักเรียนที่นักเรียนลดลง ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.60)

2. การเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามความคิดเห็นของครู ผู้ปฏิบัติการสอนเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาตามทักษะย่อย พบว่า การใช้ทักษะการตลาดและการส่งเสริมการขาย ( $X_{24}$ ) เพศชายและ เพศหญิงมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนที่มีอายุต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่การใช้ทักษะย่อยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 3 ทักษะ ได้แก่ 1) การทำงานเป็นหมู่คณะ ( $X_{12}$ ) โดยกลุ่มอายุ 26-35 ปี แตกต่างกับกับกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มอายุ 36-45 ปี แตกต่างกับกับกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ ) โดยกลุ่มอายุ 26-35 ปี แตกต่างกับกับกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) การบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ ) โดยกลุ่มอายุ 26-35 ปี แตกต่างกับกับกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยภาพรวม รายด้าน และการใช้ทักษะย่อยในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับโรงเรียนที่นักเรียนลดลง โดยภาพรวม ( $X_{10}$ ) และด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านคุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาการใช้ทักษะย่อย พบว่า การใช้ทักษะการแก้ปัญหา ( $X_{15}$ ) การจัดการแบบเจ้าของกิจการ ( $X_{21}$ ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการใช้ทักษะการบริหารงานบุคคล ( $X_{22}$ ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ส่วนการใช้ทักษะอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

### การอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัยทำให้ทราบระดับและความแตกต่างของการใช้ทักษะการเป็นเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวม ( $X_{10}$ ) และรายด้าน ได้แก่ การใช้ทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) และการใช้ทักษะคุณสมบัติทั่วไป ( $X_1$ ) อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นการดำเนินการในรูปแบบธุรกิจการจัดการศึกษา จึงต้องบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อให้ได้ผลผลิตหรือให้ผู้เรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้าหรือผู้ปกครองนักเรียนที่จะส่งบุตรหลานเข้าเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของอาทร รัตนคำนวน ที่กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนในทางปฏิบัตินั้นมีลักษณะเป็นธุรกิจทางการศึกษาที่ต้องจัดการศึกษาในด้านวิชาการให้เข้มไว้เพื่อเอาใจผู้ปกครอง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำเป็นต้องใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการโดยนำทักษะด้านพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสารที่ดี การคิดคำนวณ การแก้ปัญหา กล้าคิด กล้าตัดสินใจ การบริหารงานบุคคล การเงินและบัญชี การตลาดและส่งเสริมการขาย เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธารา อารีนิจ ที่กล่าวว่า การเป็นเจ้าของกิจการที่ดีและประสบความสำเร็จ ควรมีคุณสมบัติดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ 3) เป็นกล้าเสี่ยง 4) มีความอดทน 5) มีความรอบรู้ 6) มีความคิดสร้างสรรค์ 7) มีวินัย

ในตนเอง 8) มีวุฒิภาวะและสามัญสำนึก 9) มีมนุษยสัมพันธ์ 10) รู้จักเข้าสังคมและร่วมสมาคม 11) มีลักษณะความเป็นผู้นำ 12) มีความยืดหยุ่นและยืดหลักการวิเคราะห์หาเหตุผล และ 13) มีความซื่อสัตย์และรักษาสัญญา เมื่อพิจารณาการใช้ทักษะย่อยในแต่ละด้าน พบว่า ทุกทักษะย่อยอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยทักษะการคิดคำนวณมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ดังที่กล่าวมาแล้วว่าการดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นการดำเนินธุรกิจการศึกษา ที่ต้องบริหารองค์การให้เกิดผลกำไรเพื่อนำมาพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเป็นที่ยอมรับของลูกค้ำหรือผู้ปกครอง ถึงแม้ว่าจะได้รับงบประมาณสนับสนุนจากมูลนิธิแล้วในบางส่วน แต่การบริหารงานทางการศึกษาเป็นเรื่องที่ต้องใช้งบประมาณเพื่อการลงทุนค่อนข้างสูง จึงต้องเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าบริการต่าง ๆ จากผู้ปกครองนักเรียน เพื่อนำมาสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาให้กับนักเรียนให้เพียงพอ เหมาะสม และเป็นไปตามความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง ซึ่งในประเด็นนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ปกครองนักเรียนโดยตรงที่เป็นผู้รับภาระค่าเล่าเรียนให้กับบุตรหลาน จึงมีความคาดหวังสูงที่จะเห็นบุตรหลานมีคุณภาพตามความต้องการของสังคม ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงต้องบริหารเงินค่าธรรมเนียมและค่าบริการต่าง ๆ ที่เก็บจากผู้ปกครองให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผู้บริหารต้องมีทักษะในการคิดคำนวณ เพื่อให้การเก็บค่าธรรมเนียมและค่าบริการต่าง ๆ มีความเป็นธรรม เหมาะสม สอดคล้องกับสถานะและบริบททางสังคม เป็นไปตามสัดส่วนกับค่าใช้จ่ายและภารกิจของโรงเรียน และในบางครั้งผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถผ่อนผันการชำระค่าธรรมเนียมการเรียนและค่าบริการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปกครองนักเรียนที่มีความเดือนร้อนและจำเป็น และยังคงจัดสรรเงินเพื่อเป็นทุนการศึกษาให้กับนักเรียน สำหรับทักษะย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการสร้างระบบเครือข่ายเพื่อติดต่อสื่อสารกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ยังไม่ค่อยมีการดำเนินงานมากนัก ทั้งนี้อาจมีข้อจำกัดในด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนและต้นทุนในการจัดทำเครือข่ายค่อนข้างสูงพอสมควร นอกจากนี้ฐานข้อมูลสำหรับให้ครูหรือบุคลากรในโรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์ยังบริหารจัดการได้น้อย และการสร้างบรรยากาศให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับครูหรือบุคลากรในโรงเรียนยังไม่มีดีเท่าที่ควร

2. การเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เมื่อจำแนกตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามทีประกอบกรเพื่อหวังผลกำไร ผู้บริหารนับเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งที่จะต้องคัดเลือกจากบุคคลที่มีศักยภาพสูง เช่นเดียวกับผู้บริหารโรงเรียนของสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ต้องแต่งตั้งบุคคลที่มีศักยภาพ เพื่อทำหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด ดังนั้น

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกแห่งจึงผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการมูลนิธิมาส่วนหนึ่งแล้ว ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกแห่ง จึงต้องบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นักเรียนมีคุณภาพ โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม สามารถแข่งขันกับโรงเรียนของรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนด้วยกันเองได้ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จึงต้องใช้ทักษะการบริหารโดยการพัฒนาตนเองด้วยการสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ มีความตื่นตัวและปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นหมู่คณะ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารงานของโรงเรียน พยายามสร้างระบบเครือข่ายเพื่อการติดต่อสื่อสาร บริหารจัดการงบประมาณเพื่อพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง มีการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นผู้มีความคิด มีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ กล้าเสี่ยง การตัดสินใจ และสามารถปรับเปลี่ยนความคิดได้ตามสถานการณ์ บริหารงานโดยคำนึงถึงศักยภาพของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานตามความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะ ในการทำงาน จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากร สร้างระบบการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันและสามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้สาธารณชนได้รับทราบ นอกจากนี้การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ยังมีคณะกรรมการของสำนักพันธกิจศึกษาคอยให้การส่งเสริมสนับสนุน กำกับ ดูแล และติดตามให้การบริหารดำเนินงานไปตามกรอบการปฏิบัติงาน กฎหมาย นโยบาย ปรัชญา ธรรมนูญ ระเบียบปฏิบัติธรรมนูญ ระเบียบข้อบังคับ การบริหารหน่วยงาน และมีความคล่องตัว ในการประสานการดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัด จึงทำให้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน จึงไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับโรงเรียนที่นักเรียนลดลง โดยภาพรวม ( $X_{10}$ ) และด้านคุณสมบัติเฉพาะ ( $X_2$ ) แตกต่างกัน โดยโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนที่มีนักเรียนลดลง โดยทักษะการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนลดลงย่อมมีข้อจำกัดเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ โดยเฉพาะทรัพยากรการบริหารที่มีข้อจำกัดเรื่องการเงิน ย่อมส่งผลต่อทักษะการบริหารงานบุคคล ที่คำนึงถึงประสิทธิภาพของบุคคล มีการนำกระบวนการควบคุมคุณภาพมาใช้ การพิจารณาความดีความชอบ การส่งเสริมให้บุคลากรมี

ความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน และการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากร ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาส่งผลกระทบต่อครูผู้สอนโดยตรง การบริหารงานของผู้บริหารที่อยู่ในภาวะข้อจำกัดเรื่องงบประมาณและภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจของโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนลดลง จึงไม่สามารถจะพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ ตลอดจนการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้กับครูผู้สอนได้อย่างเพียงพอ เนื่องจากเมื่อนักเรียนมีจำนวนลดลง งบประมาณที่ได้จึงมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอกับการบริหารจัดการ ในขณะที่โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น ทำให้งบประมาณสำหรับการบริหารจัดการมีเพียงพอ ครูผู้สอนได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาตนเอง มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและต้องตามความต้องการ จึงอาจเป็นเหตุให้ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ของโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้นกับโรงเรียนที่นักเรียนลดลงแตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนพิเศษ  
จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อค้นพบของการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า การใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพัฒนาระบบเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนได้ใช้ประโยชน์ รวมทั้งพยายามสร้างบรรยากาศให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในโรงเรียน

2. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะเฉพาะด้านการคิดคำนวณอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก แสดงว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งถึงรายได้ที่จะได้มาจากการเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนและค่าบริการอื่น ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา แต่ในขณะเดียวกันก็ควรคำนึงถึงขวัญกำลังใจของบุคลากรทุกฝ่ายด้วย เพราะหากโรงเรียนมีรายได้ที่เก็บจากผู้ปกครองนักเรียน จากงบประมาณ และการสนับสนุนของมูลนิธิอย่างเพียงพอแล้ว ก็ควรจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่สนับสนุนการเรียนการสอนของครูอย่างเพียงพอด้วย เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้ทักษะด้านคุณสมบัติทั่วไป ต่ำกว่าทักษะด้านคุณสมบัติเฉพาะ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาการใช้ทักษะด้านคุณสมบัติทั่วไปให้มากขึ้น เพราะทักษะด้านคุณสมบัติทั่วไป เป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาจากศักยภาพของตนเองได้

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารระหว่างโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนรัฐบาล
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน
4. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- เกษม ตรีอินทร์ทอง. "ภาพรวมของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาแห่งสภาคริสตจักร." ใน รายงานการประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย. 2. เชียงใหม่ : กองการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2541.
- จารุพงศ์ พลเดช. การพัฒนาตนเอง [Online]. Accessed 29 April 2003. Available from <http://www.cdd.moi.go.th>
- จำรัส นองมา. ก้าวต่อไปของการศึกษาเอกชน : การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541.
- ชลี แต่รุ่งเรือง. "ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2536.
- ธรา อารีนิจ. เจ้าของกิจการที่ดีควรมีคุณสมบัติอย่างไร [Online]. Accessed 29 April 2003. Available from <http://www.thai.net.poto>
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ และธรรมรส โชติกฤษช. บนเส้นทางสู่นักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.
- นิวัติ อินทรสมบัติ. "รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ระดับอุดมภาวะ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2534.
- บัญญัติ จุฬาพันธ์ และคณะ. หลักการตลาด. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2534.
- บุญเรือน ชโลธร. "ความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541.
- บุญเรือน หมั่นทรัพย์. "ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก." วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.

ปัญญา พาลิก. เจ้าของกิจการที่ดีควรมีคุณสมบัติอย่างไร [Online]. Accessed 29 April 2003.

Available from <http://www.thai.net.poto>

พิษณุ จงสถิตย์วัฒนา. การบริหารการตลาด. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, 2539.

มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. สำนักงานพันธกิจการศึกษา. รายงานพันธกิจการศึกษา  
ต่อที่ประชุมสมัชชาคริสตจักรในประเทศไทย สมัยสามัญ ครั้งที่ 26. เชียงใหม่ :  
เขตการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2543.

รัชนี้ ประชาสงวงศ์. "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพร้อมของครูและการบริหารงาน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
2538.

รัตนไทร พรรคพวง. "ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรม  
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี."  
ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539.

วรินทร์ กาญจนวีระกุล. "ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดกับความ  
พึงพอใจในปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
ศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี." ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541.

วิลาสินี ชันดีสุวรรณ. "สภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับ  
ขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสวนกลาง สังกัดกองการมัธยมศึกษา  
กรมสามัญศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532.

วีระพันธ์ สมเทพ. "การศึกษาแบบผู้นำ พิสัยแบบและความสามารถในการปรับแบบผู้นำของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร."  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิต-  
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

ศานิตย์ เชยชุ่ม. "องค์ประกอบการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนที่ได้รับ  
รางวัลพระราชทาน." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีระฟิล์ม

และไซเท็กซ์ จำกัด, 2541.

สท้าน พันธุ์เพชร. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535.

สภาคริสตจักรในประเทศไทย. เอกสารประกอบการประชุมสมัชชาคริสตจักรสมัยสามัญ ครั้งที่ 25.

เชียงใหม่ : เขตการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2541.

. สภาคริสตจักรในประเทศไทย 1934 - 1994 ฉลองครบรอบ 60 ปี. กรุงเทพมหานคร : เจริญรัฐการพิมพ์, ม.ป.ป.

สมชาติ วิเชียรมาศ. "รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระดับคุณภาพ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2536.

สายสวรรค์ วัฒนพานิช และ อัจจิมา เศรษฐบุตร. การบริหารการตลาด. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544). กรุงเทพมหานคร : อรรถพลการพิมพ์, 2540.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. "องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชน." วารสาร กองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน 7, 58 (กุมภาพันธ์ 2539) : 20-21.

สุนีย์ เฟ่งประภฤติ. "แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2537.

เสรี วงษ์มณฑา. กลยุทธ์การตลาด : การวางแผนการตลาด. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2542.

อมรรัตน์ แกมทอง. การทำงานเป็นทีมดีจริงหรือ [Online]. Accessed 29 April 2003.

Available from <http://www.thai.net.poto>

อิทธิชัย ธนเศรษฐ์. "การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

## ภาษาอังกฤษ

- Anderson, Alan H., and Peter Woodcock. Effective Entrepreneurship : A Skill and Activity-Based Approach. Massachusetts : Blackwell Published Ltd., 1996.
- Brown, Edward D. "A Study of the Leadership Styles of Principals in the Exemplary School of the United States." Dissertation Abstracts International 47, 1 (July 1986) : 43-A.
- Davis, Keith. Human Behavior at Work : Organizational Behavior. 7th ed. New York : McGraw-Hill, 1967.
- Drucker, Peter F. The Effective Executive. New York : Pan Business, Management Series, 1981.
- Early, Leigh C., and Pearl B. Rutledge. A Nine-Step Problem Solving Model. California : Annual Handbook of Group Facilitators, 1980.
- Evers, A.S. "Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendent." Dissertation Abstracts International 47, 2 (June 1987) : 4249-A.
- Finger, Sophia G. "Leadership Style of the Quasi-Administrator and Teacher Job Satisfaction." Dissertation Abstracts International 45 (June 1985) : 3495-A.
- Flippo, Edwin B. Management : Behavioral Approach. Boston, Mass : Allyn and Bacon, Inc., 1966.
- Hartley, Robert F. Marketing Fundamentals. New York : Harper & Row Publishers, 1983.
- Klawitter, Pameal A. "The Relationship Between Principal's Leadership Style and Teachers Job Satisfaction." Dissertation Abstracts International 47, 3 (July 1986) : 735-736-A.
- Kotler, Phillip. Marketing Management Analysis, Planning and Control. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1980.
- \_\_\_\_\_. Marketing Essentials. New Jersey : Prentice - Hall, 1984.
- McGregor, D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw - Hill, 1960.
- Miller, E.L. "The Relationship Among Leadership Styles, Perception of the Nature of People and Perceive-Leadership Effectiveness." Dissertation Abstracts International 48, 1 (October 1987) : 795-A.
- Stogdill, Palph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : Free Press, 1974.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ชื่อ - สกุล	อาจารย์พรพนมมหา วุฒิวิโรภาส
ตำแหน่ง	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
ชื่อ - สกุล	อาจารย์บัญญัติ เรืองศรี
ตำแหน่ง	อาจารย์สาขาวิชาการสอนภาษาไทย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ชื่อ - สกุล	อาจารย์ยุพิน ดุษิยามี
ตำแหน่ง	- อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนราชินีบูรณะ - ประธานชมรมผู้ประกอบการโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม
ชื่อ - สกุล	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร
ตำแหน่ง	รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ชื่อ - สกุล	อาจารย์วัลัญชร อติพัฒน์
ตำแหน่ง	ผู้จัดการโรงเรียนสหบำรุงวิทยา จังหวัดนครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ข

๒ รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



## รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ที่	โรงเรียน	จังหวัด
	<b>ภาคกลาง (6 โรงเรียน)</b>	
1.	กรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย	กรุงเทพมหานคร
2.	วัฒนาวิทยาลัย	กรุงเทพมหานคร
3.	สัจจพิทยา	กรุงเทพมหานคร
4.	บำรุงวิทยา	นครปฐม
5.	สหบำรุงวิทยา	นครปฐม
6.	สว่างวิทยา	นครปฐม
	<b>ภาคเหนือ (10 โรงเรียน)</b>	
7.	ดาราวิทยาลัย	เชียงใหม่
8.	รังษีวิทยา	เชียงใหม่
9.	เชียงใหม่คริสเตียน	เชียงใหม่
10.	สืบนทีธรรม	เชียงใหม่
11.	เซียงรายวิทยาคม	เชียงราย
12.	วิชชานารี	ลำปาง
13.	เคนเน็ตแม็คเคนซี	ลำปาง
14.	เจริญราษฎร์	แพร่
15.	น่านคริสเตียน	น่าน
16.	ผดุงราษฎร์	พิษณุโลก
	<b>ภาคตะวันตก (2 โรงเรียน)</b>	
17.	อรุณประดิษฐ์	เพชรบุรี
18.	สหคริสเตียนศึกษา	กาญจนบุรี
	<b>ภาคใต้ (2 โรงเรียน)</b>	
19.	ศรีธรรมราชศึกษา	นครศรีธรรมราช
20.	ตรังคริสเตียน	ตรัง
	<b>ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (1 โรงเรียน)</b>	
21.	อุดรคริสเตียน	อุดรธานี

ภาคผนวก ค

มหาวิทยาลัยศรีปทุม นครศรีธรรมราช  
สำเนาหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล  
สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ทม (นฐ) 1109/2504-2527

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 ธันวาคม 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 21 โรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยนายวิทยา พัฒนวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งครูผู้สอนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จีราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 3424 3435, 0 3421 8788

ภาคผนวก ง

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหาร จำแนกเป็นรายข้อ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวม จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
<b>การพัฒนาตนเอง</b>		3.73	0.54	มาก
1.	สนใจและพยายามเฝ้าหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.18	0.63	มาก
2.	รอบคอบ หาข้อมูลเท่าที่จำเป็นแล้วจึงตัดสินใจ	3.94	0.65	มาก
3.	ตื่นตัวและปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์	4.00	0.66	มาก
4.	กล้าตัดสินใจและลงมือปฏิบัติแม้จะขัดต่อธรรมเนียมปฏิบัติ	3.39	0.84	ปานกลาง
5.	ในสถานการณ์เร่งด่วนแม้ไม่มีข้อมูลก็กล้าตัดสินใจ	3.36	0.87	ปานกลาง
6.	สามารถคาดการณ์ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและวางแผนทางปฏิบัติได้อย่างฉับพลัน	3.70	0.77	มาก
7.	มีความสามารถในการใช้วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้เป็นอย่างดี	3.64	0.79	มาก
8.	นำความรู้ที่ได้รับจากการประชุม สัมมนาอบรม มาเผยแพร่ให้ครูอาจารย์ทราบ	3.95	0.78	มาก
9.	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญร่วมกัน	3.67	0.94	มาก
10.	วินิจฉัยสั่งการโดยตระหนักถึงปัญหาที่บุคลากรกำลังเผชิญอยู่	3.70	0.84	มาก
11.	สามารถเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์	3.73	0.81	มาก
<b>การทำงานเป็นหมู่คณะ</b>		3.90	0.71	มาก
12.	ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันทำงานเพื่อให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ	4.20	0.80	มาก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
13.	สนับสนุนให้บุคลากรมีความผูกพันกัน เพื่อ จะได้ช่วยเหลือและพัฒนาซึ่งกันและกัน	4.03	0.89	มาก
14.	สร้างแนวทางการปฏิบัติที่ทำให้ทุกคน มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของ โรงเรียน หรือเป็นเจ้าของกิจการร่วม	4.00	0.86	มาก
15.	ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของ บุคลากรและส่งเสริมส่วนที่ดีให้เป็นประโยชน์ ต่อการบริหารโรงเรียน	3.89	0.87	มาก
16.	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม ในการพัฒนาการบริหารงานของโรงเรียน	3.78	0.91	มาก
17.	ส่งเสริมให้มีทักษะในการทำงานเป็นทีม	4.07	0.80	มาก
18.	ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนา ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ เพื่อการทำงานเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ	4.01	0.86	มาก
19.	กำหนดขอบเขตบทบาทหน้าที่ของแต่ละ บุคคลตามภารกิจที่จะต้องปฏิบัติอย่าง ชัดเจนและแจ้งให้ทราบทั่วกัน	3.92	0.82	มาก
20.	กระตุ้นให้บุคลากรมีความเปิดเผยและจริงใจ ต่อกัน	3.71	0.90	มาก
21.	ให้โอกาสแก่บุคลากรที่มีความบกพร่องต่อ หน้าที่ได้ทำงานแก้ตัวอย่างนุ่มนวลและ ยุติธรรม	3.71	0.91	มาก
22.	บริหารความขัดแย้งในระหว่างการปฏิบัติ หน้าที่ของบุคลากรได้อย่างถูกต้องและ ยุติธรรม	3.67	0.80	มาก
การติดต่อสื่อสาร		3.71	0.67	มาก
23.	สร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่สอดคล้องกับ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ของโรงเรียน	3.79	0.73	มาก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
24.	จัดให้มีฐานข้อมูลซึ่งบุคลากรในโรงเรียน สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลร่วมกันเป็น ระบบ	3.67	0.86	มาก
25.	ให้ความสำคัญกับการลงทุนทางด้าน เทคโนโลยี เพื่อสร้างระบบการบริหารงาน และเครือข่ายที่ทันสมัย	3.87	0.85	มาก
26.	มีความสามารถในการใช้เทคนิคการ ติดต่อสื่อสารหลายรูปแบบ	3.77	0.78	มาก
27.	ให้ความสำคัญกับความถูกต้องของข้อมูล ข่าวสารในโรงเรียน โดยจัดให้มีผู้รับผิดชอบ อย่างชัดเจน	3.87	0.78	มาก
28.	สร้างระบบเครือข่ายกับสถาบันการศึกษา อื่น ๆ ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ	3.39	0.95	ปานกลาง
29.	พยายามสร้างบรรยากาศให้เกิดความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร	3.66	0.92	มาก
<b>การคิดคำนวณ</b>		<b>4.04</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>
30.	กำหนดค่าธรรมเนียมการเรียนและค่าบริการ ต่าง ๆ ที่เป็นธรรม โดยคำนึงถึงคุณภาพของ การให้บริการ	4.01	0.82	มาก
31.	จัดเก็บค่าธรรมเนียมและค่าบริการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาวะและ บริบททางสังคม	4.08	0.73	มาก
32.	จัดเก็บค่าธรรมเนียมและค่าบริการต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมตามสัดส่วนของรายจ่ายและ ภารกิจของโรงเรียน	4.08	0.73	มาก
33.	มีระบบที่จะยืดหยุ่นการผ่อนผันการชำระ ค่าธรรมเนียมการเรียนและค่าบริการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปกครองที่มีความเดือดร้อนจำเป็น	4.20	0.70	มาก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
34.	บริหารงบประมาณเพื่อพัฒนาการศึกษาและการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง	4.02	0.74	มาก
35.	จัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งเพื่อเป็นทุนการศึกษาให้นักเรียน	3.93	0.81	มาก
36.	พัฒนาการจัดการศึกษาและบริการด้านต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง	4.00	0.78	มาก
<b>การแก้ปัญหา</b>		<b>3.75</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>
37.	เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคสามารถสร้างความเข้าใจในปัญหาที่เกิดร่วมกันกับบุคลากรได้	3.82	0.82	มาก
38.	สามารถหาข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา	3.81	0.79	มาก
39.	ผู้บริหารเต็มใจเผชิญหน้ากับปัญหาและยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดปัญหาได้	3.84	0.89	มาก
40.	สามารถสร้างบรรยากาศให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเสรี	3.66	0.89	มาก
41.	วิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจเลือกทางในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	3.80	0.78	มาก
42.	ใช้วิธีการแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคลากร	3.68	0.84	มาก
43.	เป็นผู้ที่มอบปัญหาตั้งแต่ต้นจนจบ	3.69	0.87	มาก
<b>การจัดการแบบเจ้าของกิจการ</b>		<b>3.96</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>
44.	เป็นผู้ที่คิดและปฏิบัติงานอย่างมีกลยุทธ์	3.89	0.79	มาก
45.	เป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจและสามารถปรับเปลี่ยนความคิดได้ตามสถานการณ์	3.84	0.85	มาก
46.	มีทัศนคติว่า กฎหมายหรือข้อบังคับไม่ได้เป็นข้อจำกัดในการทำงาน แต่เป็นเครื่องมือหรือเครื่องอำนวยความสะดวก	3.70	0.80	มาก



ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
47.	กล้าลงทุนเมื่อเห็นว่า สิ่งการลงทุนไปนั้นได้ผล คุ้มค่า	3.88	0.80	มาก
48.	มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปรัชญาและ เป้าหมายในการจัดตั้งโรงเรียน	4.17	0.76	มาก
49.	มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถและมีความ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน	4.20	0.73	มาก
50.	ปฏิบัติงานและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ของบุคลากรในโรงเรียน	3.98	0.78	มาก
51.	ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้ นักเรียนมีพัฒนาการทุกด้านอย่างเหมาะสม	4.07	0.74	มาก
52.	จัดให้มีการประเมินพัฒนาการของนักเรียน ที่เหมาะสมตามวัย	4.01	0.73	มาก
53.	จัดให้มีสื่อ วัสดุอุปกรณ์และนวัตกรรมที่มี คุณภาพ และเพียงพอต่อการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน	3.91	0.84	มาก
54.	จัดให้มีระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม อย่างสม่ำเสมอ	3.89	0.73	มาก
55.	จัดให้มีบริการและสวัสดิการต่าง ๆ ให้ นักเรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทั้งทาง ร่างกายและจิตใจอย่างเหมาะสม	3.98	0.75	มาก
<b>การบริหารงานบุคคล</b>		<b>3.90</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>
56.	มีการบริหารที่คำนึงถึงประสิทธิภาพของ บุคลากรโดยมุ่งความสำเร็จทั้งกระบวนการ	3.90	0.77	มาก
57.	มีการบริหารที่เน้นความสำเร็จขององค์กร โดยนำกระบวนการควบคุมคุณภาพมาใช้	3.87	0.73	มาก
58.	พิจารณาความดีความชอบของบุคลากร โดยยึดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภารกิจ	3.87	0.85	มาก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
59.	สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร โดยคำนึงถึง ประสิทธิภาพและความตั้งใจในการทำงาน	3.86	0.83	มาก
60.	บริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ร่วมกันในการ ทำงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน	3.94	0.83	มาก
61.	ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ประสบความสำเร็จ ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.99	0.82	มาก
62.	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานตาม ความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง	3.88	0.84	มาก
63.	มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล	3.94	0.74	มาก
64.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และทักษะในการ ทำงานตามแผน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	3.97	0.71	มาก
65.	จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานตามความต้องการของ บุคลากร	3.86	0.79	มาก
<b>การบริหารงานการเงินและบัญชี</b>		<b>3.95</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>
66.	มีแผนงาน/โครงการเกี่ยวกับการเงินที่ ครอบคลุมภารกิจและสอดคล้องกับสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของ โรงเรียน	4.05	0.73	มาก
67.	ใช้จ่ายเงินของโรงเรียนตรงตามวัตถุประสงค์ ของงานโครงการ โดยมุ่งประโยชน์ต่อ การเรียนการสอน	3.98	0.82	มาก
68.	สร้างระบบการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีที่ ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และสามารถตรวจสอบได้	4.18	0.75	มาก
69.	มีการจัดหา จัดเก็บ และจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์ ตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน	3.97	0.77	มาก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
70.	มีความสามารถในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัยและจำเป็นในการ ปฏิบัติงาน	3.90	0.73	มาก
71.	มีการให้บริการและควบคุมการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียน การสอน	3.84	0.72	มาก
72.	มีการรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของ โรงเรียนอย่างรัดกุม	3.80	0.83	มาก
<b>การตลาดและการส่งเสริมการขาย</b>		<b>3.91</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>
73.	มีการจัดทำสื่อโฆษณาการจัดการศึกษาและ กิจกรรมของโรงเรียนอย่างหลากหลาย เช่น สิ่งพิมพ์ ป้ายโฆษณา วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต ฯ	3.69	0.87	มาก
74.	ให้ความสำคัญต่อการจัดทำสื่อโฆษณา เกี่ยวกับการจัดการศึกษา และกิจกรรมของ โรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.67	0.86	มาก
75.	พยายามสร้างความน่าเชื่อถือ เพื่อจูงใจให้ ผู้ปกครองนักเรียนนำบุตรหลานมาเข้าเรียน ในโรงเรียน	4.11	0.72	มาก
76.	ให้ความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมที่ส่งผลต่อ ภาพลักษณ์และสอดคล้องกับปรัชญาของ โรงเรียน	4.18	0.69	มาก
77.	มีการจัดกิจกรรมเตรียมความพร้อมให้แก่ นักเรียนทุกระดับชั้นอย่างมีคุณภาพเป็นที่ ยอมรับและสร้างศรัทธาของผู้ปกครอง นักเรียนตลอดจนบุคคลทั่วไป	4.06	0.69	มาก
78.	มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรม เพื่อให้นักเรียนและผู้ปกครองได้ทำร่วมกัน	3.92	0.83	มาก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
79.	มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียน โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น วารสาร แผ่นพับ ป้ายโฆษณา วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต ฯ	3.89	0.87	มาก
80.	ให้ความสำคัญกับการสรรหาคณะกรรมการ โรงเรียนที่มีความหลากหลายและมี ประสิทธิภาพ	3.86	0.86	มาก
81.	ส่งเสริมให้โรงเรียนมีส่วนร่วมเป็นสื่อกลาง ในการจัดกิจกรรม เพื่อช่วยเหลือชุมชนและ สังคม	3.86	0.76	มาก
82.	ส่งเสริมให้โรงเรียนให้ความร่วมมืออย่างดี กับชุมชน หน่วยงานราชการ และหน่วยงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	3.98	0.77	มาก
83.	สามารถสร้างผลงานและคุณภาพของการจัด การศึกษาให้เป็นประจักษ์ จนสามารถนำมา เป็นจุดขายของโรงเรียนได้	3.93	0.74	มาก
84.	มีการให้บริการและควบคุมการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียน การสอน	3.89	0.74	มาก
85.	ส่งเสริมให้มีสมาคมผู้ปกครองและสมาคม ศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง	3.92	0.92	มาก
86.	มีเครือข่ายของสมาคมผู้ปกครอง ครู และ ศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง จนสามารถสร้างความ นิยมให้แก่บุคลากรทั่วไป	3.85	0.92	มาก
รวม		3.88	0.57	มาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
ภาคผนวก จ  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

-----

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของ กิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จึงขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง คำตอบของท่านจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวม

3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 86 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายวิทยา พัฒนาวงศ์

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ü ลงใน หน้าข้อความที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ  ชาย  หญิง	1 2 3  4
2.	อายุ  ไม่เกิน 25 ปี 26 - 35 ปี 36 - 45 ปี 46 ปีขึ้นไป	    5
3.	ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี	   6
4.	ประสบการณ์ในการทำงาน  น้อยกว่า 3 ปี 3 - 5 ปี 6 - 10 ปี 11 - 15 ปี 16 - 20 ปี มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	      7

## ตอนที่ 2 การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

คำชี้แจง ข้อคำถามต่อไปนี้เป็นรายการปฏิบัติและการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ขอให้ท่านตรวจสอบ วิวินิจฉัย และระบุสภาพการณ์ โดยเขียนเครื่องหมาย **ü** ลงในช่องระดับการปฏิบัติทางขวามือตามที่ท่านเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการในสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหารแบบเจ้าของกิจการของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
1.	การพัฒนาตนเองสนใจและพยายามใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ						8
2.	รอบคอบหาข้อมูลเท่าที่จำเป็นแล้วจึงตัดสินใจ						9
3.	ตื่นตัวและปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์						10
4.	กล้าตัดสินใจและลงมือปฏิบัติแม้จะขัดต่อธรรมเนียมปฏิบัติ						11
5.	ในสถานการณ์เร่งด่วนแม้ไม่มีข้อมูลก็กล้าตัดสินใจ						12
6.	สามารถคาดการณ์ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และวางแนวทางปฏิบัติได้อย่างฉับพลัน						13
7.	มีความสามารถในการใช้วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้เป็นอย่างดี						14
8.	นำความรู้ที่ได้รับจากการประชุมสัมมนา อบรม มาเผยแพร่ให้ครูอาจารย์ทราบ						15



ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการ ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
9.	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ ร่วมกัน						16
10.	วินิจฉัยสั่งการโดยตระหนักถึง ปัญหาที่บุคลากรกำลังเผชิญอยู่						17
11.	สามารถเผชิญปัญหาและ แก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์						18
12.	<b>การทำงานเป็นหมู่คณะ</b> ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร ร่วมกันทำงานเพื่อให้โรงเรียน มีประสิทธิภาพ						19
13.	สนับสนุนให้บุคลากรมีความ ผูกพันกัน เพื่อจะได้ช่วยเหลือ และพัฒนาซึ่งกันและกัน						20
14.	สร้างแนวทางการปฏิบัติที่ทำให้ ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็น ส่วนหนึ่งของโรงเรียน หรือเป็น เจ้าของกิจการร่วม						21
15.	ยอมรับความแตกต่างระหว่าง บุคคลของบุคลากรและส่งเสริม ส่วนที่ดีให้เป็นประโยชน์ต่อการ บริหารโรงเรียน						22
16.	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ มีส่วนร่วมในการพัฒนาการ บริหารงานของโรงเรียน						23
17.	ส่งเสริมให้มีทักษะในการทำงาน เป็นทีม						24

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการ ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
18.	ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้ พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่าง เต็มความสามารถเพื่อการทำงาน เป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ						25
19.	กำหนดขอบเขตบทบาทหน้าที่ ของแต่ละบุคคลตามภารกิจที่ จะต้องปฏิบัติอย่างชัดเจนและ แจ้งให้ทราบทั่วกัน						26
20.	กระตุ้นให้บุคลากรมีความ เปิดเผยและจริงใจต่อกัน						27
21.	ให้โอกาสแก่บุคลากรที่มีความ บกพร่องต่อหน้าที่ได้ทำงานแก้ ตัวอย่างนุ่มนวลและยุติธรรม						28
22.	บริหารความขัดแย้งในระหว่าง การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม						29
23.	<b>การติดต่อสื่อสาร</b> สร้างระบบการติดต่อสื่อสาร ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ของโรงเรียน						30
24.	จัดให้มีฐานข้อมูลซึ่งบุคลากรใน โรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์ จากข้อมูลร่วมกันเป็นระบบ						31
25.	ให้ความสำคัญกับการลงทุนทาง ด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างระบบ การบริหารงานและเครือข่ายที่ ทันสมัย						32

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการ ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
26.	มีความสามารถในการใช้เทคนิค การติดต่อสื่อสารหลายรูปแบบ						33
27.	ให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ของข้อมูลข่าวสารในโรงเรียน โดยจัดให้มีผู้รับผิดชอบอย่าง ชัดเจน						34
28.	สร้างระบบเครือข่ายกับสถาบัน การศึกษาอื่น ๆ ทั้งในระดับ ประเทศและนานาชาติ						35
29.	พยายามสร้างบรรยากาศให้เกิด ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร การศึกษาค้นคว้า						36
30.	กำหนดค่าธรรมเนียมการเรียน และค่าบริการต่าง ๆ ที่เป็นธรรม โดยคำนึงถึงคุณภาพของการให้ บริการ						37
31.	จัดเก็บค่าธรรมเนียมและ ค่าบริการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานะและ บริบททางสังคม						38
32.	จัดเก็บค่าธรรมเนียมและ ค่าบริการต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม ตามสัดส่วนของรายจ่ายและ ภารกิจของโรงเรียน						39

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการ ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
33.	มีระบบที่จะยืดหยุ่นการผ่อนผัน การชำระค่าธรรมเนียมการเรียน และค่าบริการต่าง ๆ ให้แก่ ผู้ปกครองที่มีความเดือดร้อน จำเป็น						40
34.	บริหารงบประมาณเพื่อพัฒนา การศึกษาและการให้บริการที่ สอดคล้องกับความต้องการของ นักเรียนและผู้ปกครอง						41
35.	จัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งเพื่อ เป็นทุนการศึกษาให้นักเรียน						2
36.	พัฒนาการจัดการศึกษาและ บริการด้านต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ และต่อเนื่อง						43
37.	<b>การแก้ปัญหา</b> เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคสามารถ สร้างความเข้าใจในปัญหาที่เกิด ร่วมกันกับบุคลากรได้						44
38.	สามารถหาข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการ แก้ปัญหา						45
39.	ผู้บริหารเต็มใจเผชิญหน้ากับ ปัญหาและยอมรับผลกระทบ เมื่อเกิดปัญหาได้						46
40.	สามารถสร้างบรรยากาศให้ บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่าง เสรี						47

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการ ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
41.	วิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ เลือกทางในการแก้ปัญหาได้ อย่างถูกต้องและเหมาะสม						48
42.	ใช้วิธีการแก้ปัญหาซึ่งเป็นที่ ยอมรับของบุคลากร						49
43.	เป็นผู้ที่มอบปัญหาตั้งแต่ต้น จนจบ						50
44.	การจัดการแบบเจ้าของกิจการ เป็นผู้ที่คิดและปฏิบัติงานอย่าง มีกลยุทธ์						51
45.	เป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ และสามารถปรับเปลี่ยนความคิด ได้ตามสถานการณ์						52
46.	มีทัศนคติว่า กฎหมายหรือข้อบังคับ ไม่ได้เป็นข้อจำกัดในการทำงาน แต่เป็นเครื่องมือหรือเครื่อง อำนวยความสะดวก						53
47.	กล้าลงทุนเมื่อเห็นว่า สิ่งลงทุน ไปนั้นได้ผลคุ้มค่า						54
48.	มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับ ปรัชญาและเป้าหมายในการ จัดตั้งโรงเรียน						55
49.	มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ในการทำงาน						56
50.	ปฏิบัติงานและปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีของบุคลากรใน โรงเรียน						57

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการ ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
51.	ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรม เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการ ทุกด้านอย่างเหมาะสม						58
52.	จัดให้มีการประเมินพัฒนาการ ของนักเรียนที่เหมาะสมตามวัย						59
53.	จัดให้มีสื่อ วัสดุอุปกรณ์และ นวัตกรรมที่มีคุณภาพ และ เพียงพอต่อการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน						60
54.	จัดให้มีระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลการ ปฏิบัติงานที่เหมาะสมอย่าง สม่ำเสมอ						61
55.	จัดให้มีบริการและสวัสดิการต่าง ๆ ให้นักเรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการ ทั้งทางร่างกายและจิตใจอย่าง เหมาะสม						62
56.	<b>การบริหารงานบุคคล</b> มีการบริหารที่คำนึงถึง ประสิทธิภาพ ของบุคลากรโดยมุ่งความสำเร็จ ทั้งกระบวนการ						63
57.	มีการบริหารที่เน้นความสำเร็จ ขององค์กรโดยนำกระบวนการ ควบคุมคุณภาพมาใช้						64
58.	พิจารณาความดีความชอบของ บุคลากร โดยยึดความสำเร็จใน การปฏิบัติงานตามภารกิจ						65

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการ ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
59.	สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและ ความตั้งใจในการทำงาน						66
60.	บริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ ร่วมกันในการทำงานของทุกฝ่าย ในโรงเรียน						67
61.	ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ประสบ ความสำเร็จ ได้รับความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน						68
62.	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงาน ตามความคิดสร้างสรรค์ของ ตนเอง						69
63.	มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติ ตามความรู้ความสามารถและ ศักยภาพของแต่ละบุคคล						70
64.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และ ทักษะในการทำงานตามแผน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว						71
65.	จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก ความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตามความต้องการของบุคลากร						72
66.	<b>การบริหารงานการเงินและบัญชี</b> มีแผนงาน/โครงการเกี่ยวกับ การเงินที่ครอบคลุมภารกิจและ สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของ โรงเรียน						73

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการ ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
67.	ใช้จ่ายเงินของโรงเรียนตรงตาม วัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ โดยมุ่งประโยชน์ต่อการเรียน การสอน						74
68.	สร้างระบบการปฏิบัติงานการเงิน และบัญชีที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และสามารถตรวจสอบได้						75
69.	มีการจัดหา จัดเก็บ และจัดสรร วัสดุครุภัณฑ์ตามวัตถุประสงค์ ของการใช้งาน						76
70.	มีความสามารถในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัย และจำเป็นในการปฏิบัติงาน						77
71.	มีการให้บริการและควบคุมการใช้ วัสดุครุภัณฑ์ให้เกิดประโยชน์ ต่อการเรียนการสอน						78
72.	มีการรักษาความปลอดภัยใน ทรัพย์สินของโรงเรียนอย่างรัดกุม						79
73.	<b>การตลาดและการส่งเสริมการขาย</b> มีการจัดทำสื่อโฆษณาการจัด การศึกษาและกิจกรรมของโรงเรียน อย่างหลากหลาย เช่น สิ่งพิมพ์ ป้ายโฆษณา วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต ฯ						80
74.	ให้ความสำคัญต่อการจัดทำสื่อ โฆษณาเกี่ยวกับการจัดการศึกษา และกิจกรรมของโรงเรียนอย่าง สม่ำเสมอ						81



ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการ ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
75.	พยายามสร้างความน่าเชื่อถือ เพื่อจูงใจให้ผู้ปกครองนักเรียน นำบุตรหลานมาเข้าเรียนใน โรงเรียน						82
76.	ให้ความสำคัญต่อการจัดกิจกรรม ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และ สอดคล้อง กับปรัชญาของโรงเรียน						83
77.	มีการจัดกิจกรรมเตรียมความ พร้อม ให้แก่นักเรียนทุกระดับชั้นอย่าง มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและสร้าง ศรัทธาของผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนบุคคลทั่วไป						84
78.	มีการส่งเสริมและสนับสนุนการ จัดกิจกรรมเพื่อให้นักเรียนและ ผู้ปกครองได้ทำร่วมกัน						85
79.	มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของ โรงเรียน โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น วารสาร แผ่นพับ บ้ายโฆษณา วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต ฯ						86
80.	ให้ความสำคัญกับการสรรหา คณะกรรมการโรงเรียนที่มีความ หลากหลายและมีประสิทธิภาพ						87
81.	ส่งเสริมให้โรงเรียนมีส่วนร่วม เป็นสื่อกลางในการจัดกิจกรรม เพื่อช่วยเหลือชุมชนและสังคม						88

ข้อที่	การใช้ทักษะการบริหาร แบบเจ้าของกิจการ ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
82.	ส่งเสริมให้โรงเรียนให้ความร่วมมือ อย่างดีกับชุมชน หน่วยงาน ราชการ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง						89
83.	สามารถสร้างผลงานและคุณภาพ ของการจัดการศึกษาให้เป็นที่ ประจักษ์ จนสามารถนำมาเป็น จุดขายของโรงเรียนได้						90
84.	มีการให้บริการและควบคุมการใช้ วัสดุ ครุภัณฑ์ ให้เกิดประโยชน์ ต่อการเรียนการสอน						91
85.	ส่งเสริมให้มีสมาคมผู้ปกครอง และสมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง						92
86.	มีเครือข่ายของสมาคมผู้ปกครอง ครู และศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง จนสามารถสร้างความนิยมให้แก่ บุคลากรทั่วไป						93

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายวิทยา พัฒนวงศ์
ที่อยู่	53/717 หมู่ 5 ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120 โทรศัพท์ 0 2503 1893
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2524	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนอรุณประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2529	สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2541	ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2529	เจ้าหน้าที่สมาคม YMCA ประเทศไทย
พ.ศ. 2530	หัวหน้าทัวร์ต่างประเทศ บริษัทรีเจนซี่แตรเวล จำกัด
พ.ศ. 2540 - ปัจจุบัน	ผู้จัดการทัวร์ต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สาขาวิชาศิลปกรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์