

October 2021

แนวทางการพัฒนาทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น

ครรชิต ชิมใจ

สรินดา ฤยรี

เยาวลักษณ์ ลขชัยทอง

ดาวจวรรณ ถวิลการ

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

ชิมใจ, ครรชิต; ฤยรี, สรินดา; ลขชัยทอง, เยาวลักษณ์; and ถวิลการ, ดาวจวรรณ (2021) "แนวทางการพัฒนาทักษะมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น," *Journal of Education Studies*: Vol. 49: Iss. 4, Article 4.

DOI: 10.14456/educu.2021.62

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol49/iss4/4>

This Article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in *Journal of Education Studies* by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.



แนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น
Guidelines for Developing the Human Relations Skills of New School Principals
in Khon Kaen Province

ครรชิต พิมใจ^{1*} สรินดา อุปรี² เยาวลักษณ์ ลพพันทอง³ และ ดาวรุวรรณ ถวิลการ⁴
Kanchit Pimjai^{1*} Sarinda Aupparee² Yaowalak Loppanthong³ and Dawruwan Thawinkarn⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น 2) เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น ระยะเวลาที่ 1 เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 108 คน ใช้การสุ่มอย่างง่าย และระยะเวลาที่ 2 เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่น 0.91 วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอด้วยการบรรยายเป็นความเรียง ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในลำดับแรก คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร 2) แนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจัดองค์การ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน

คำสำคัญ : ทักษะมนุษยสัมพันธ์, ผู้บริหารใหม่, แนวทางการพัฒนา

Article Info: Received 30 June, 2021; Received in revised form 28 July, 2021; Accepted 31 July, 2021

¹ นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อีเมล : pimjai_kanchit@kkumail.com

Graduate Student of Educational Administration Division, Faculty of Education, Khon Kaen University Email: pimjai_kanchit@kkumail.com

² นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อีเมล : sarinda_a@kkumail.com

Graduate Student of Educational Administration Division, Faculty of Education, Khon Kaen University Email: sarinda_a@kkumail.com

³ นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อีเมล : yaowalak_l@kkumail.com

Graduate Student of Educational Administration Division, Faculty of Education, Khon Kaen University Email: yaowalak_l@kkumail.com

⁴ อาจารย์ประจำภาควิชาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อีเมล : dawtha@kku.ac.th

Lecturer of Education Administration Division, Faculty of Education, Khon Kaen University Email: dawtha@kku.ac.th

* Corresponding Author

Abstract

This research aims to 1) study the present and desired conditions of human relations skills development, and 2) propose guidelines for developing human relations skills for new school principals in Khon Kaen province. There were 2 phases of data collection in this study. The first phase was conducted quantitatively with a sample group consisting of 108 new school principals in Khon Kaen province. The participants were selected by using the random sampling method. The second phase was conducted qualitatively using 5 interviewees. The research instrument was a questionnaire with a reliability score of 0.91. The data were analyzed by using the average score, standard deviation, and priority needs index. The data were collected through semi-structured interviews and content analysis before presenting through essays. The results were as follows: 1) the overall perspectives of present conditions of human relations skills development were at the high level, and the overall desired condition of human relations skills development was at the highest level. The first priority of developing these skills was communication. 2) The guidelines for developing human relations skills of new principals in Khon Kaen province were to develop communication, the organization management, the enhancement of interpersonal relations, and appropriate administrative skills.

Keywords: human relations skills, new school principals, guidelines for developing

บทนำ

ในศตวรรษนี้ถือเป็นยุคที่โลกต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศต่าง ๆ จากทุกมุมโลกสามารถส่งต่อกันได้อย่างไร้ขีดจำกัดโดยใช้เวลาไม่นาน ซึ่งทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลาแบบก้าวข้ามพรมแดนตามที่ต้องการโดยผ่านระบบเครือข่าย ทำให้กิจกรรมด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการศึกษาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้คุณลักษณะของเด็กเปลี่ยนไปซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก การบริหารจัดการในสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ คุณธรรมและมีหัวใจรักและศรัทธาในอาชีพเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของสถานศึกษา ดูแลประสานงาน จัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (มัทนา วัฒนอมศักดิ์, 2556)

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่หลากหลายในการบริหารงานให้เกิดคุณภาพ สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ ตัวผู้บริหารต้องมีคุณภาพ ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง มีความเป็นผู้นำ ต้องนำความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารได้เป็นอย่างดี (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, 2545) สอดคล้องกับการศึกษาของ Katz (2007) ที่พบว่านักบริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ด้าน ซึ่งเกิดจากการฝึกฝน มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skills) 2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) และ 3) ทักษะด้านมนุษย (human skills) และมีผลการวิจัยที่หาสาเหตุถึงความล้มเหลวของผู้บริหาร พบว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลแตกต่างจากผู้บริหารที่ไร้ประสิทธิผลไม่ว่าในสถานการณ์ใด ๆ คือ การมีทักษะความสามารถด้านมนุษย ฉะนั้น ทักษะด้านมนุษยจึงเป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้บริหาร (Tilotson, 1996)

การบริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้มนุษยสัมพันธ์ในโรงเรียนเป็นตัวเชื่อมให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย (ชโลทร โชติเกียรติเวช และ วัลลภา อารีรัตน์, 2560) อีกทั้งการสร้างคนหรือบุคลากรให้เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือ soft skills จะมุ่งส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา (วาริษา ประเสริฐทรง และ วัลลภา อารีรัตน์, 2558) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ถูกจัดให้เป็นทั้งศาสตร์ (science) และศิลป์ (art) เนื่องจากมีหลักการและทฤษฎีที่เป็นข้อความรู้ การนำหลักการหรือทฤษฎีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยเทคนิควิธีการซึ่งถือเป็นศิลปะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ดังนั้น การมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและหมั่นฝึกฝนเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจนสามารถนำหลักการที่เป็นข้อความรู้ทางทฤษฎีไปใช้ได้เป็นอย่างดีเป็นธรรมชาติ (ดาวรรุวรรณ ถวิลการ, 2562)

ผู้บริหารใหม่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศที่สำคัญกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านที่สำคัญของชีวิตการทำงานเนื่องจากเปลี่ยนสถานะการทำงานจากการเป็นผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม (follower) มาเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ (leader) เป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตความเป็นอยู่จากความสัมพันธ์กับบุคคลในวงจำกัดกลับเป็นความสัมพันธ์กับบุคคลในวงกว้างมากขึ้นทั้งภายในโรงเรียน ชุมชน และสังคม (วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ, 2546)

ในปีการศึกษา 2563 จังหวัดขอนแก่นมีการบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารใหม่และอยู่ในช่วงการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาในระยะเวลา 1 ปี ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 145 คน ซึ่งเป็นจำนวนมากและถือเป็นจุดเริ่มต้นอันสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาในมิติต่าง ๆ ทั้งผู้เรียน ครูในโรงเรียนและ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น (2563) ได้กำหนดมาตรการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณของบุคลากร ในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานนั้น ต้องปรับตัวให้สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นด้วยความสุภาพ มีน้ำใจและมีมนุษยสัมพันธ์อันดี ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ เนื่องด้วยประสบการณ์การทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผน กำหนดนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะมีผลดีต่อการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะมนุษยสัมพันธ์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยศึกษาองค์ประกอบของทักษะมนุษยสัมพันธ์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดของ Harris (1963) ซึ่งประกอบด้วย 1) การเข้าอกเข้าใจ (emphasizing) 2) การรู้จักสัมภาษณ์ (interviewing) 3) การรู้จักสังเกต (observing) 4) การรู้จักการนำอภิปราย (leading discussions) 5) ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและคิดออกมา (reflecting feeling and ideas) 6) การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (participating in discussions) และ 7) การแสดงบทบาท

สมมติ (role playing) แนวคิดของ Tilotson (1996) ประกอบด้วย 1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ด้านการจัดองค์การ 3) ด้านการติดต่อสื่อสารและ 4) ด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน แนวคิดของ บรรจบ บุญจันทร์ และ จตุรงค์ ธนะสีลังกูร (2561) ประกอบด้วย 1) การสื่อสาร 2) การรู้เท่าทันตนเอง 3) การยอมรับตนเอง 4) การจูงใจ 5) ความไว้วางใจ 6) การเปิดเผยตนเอง และ 7) การจัดการความขัดแย้ง และแนวคิดของ ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2562) มีองค์ประกอบที่ควรพิจารณาดังนี้ 1) การสื่อสารหรือการสื่อความหมายที่ดี (communication) 2) การรับรู้ (perception) 3) การใช้อำนาจโดยตำแหน่ง (authority) 4) ภาวะผู้นำ (leadership) 5) การจูงใจ (motivation) และ 6) การบำรุงขวัญ (morale) จากนั้นผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบของทักษะมนุษยสัมพันธ์ โดยใช้เกณฑ์ค่าความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 50 ของความถี่ทั้งหมด ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ด้านการจัดองค์การ 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร และ 4) ด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีลักษณะการดำเนินงานวิจัย 2 ระยะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่นที่อยู่ในช่วงการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาในระยะเวลา 1 ปี ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 145 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่นที่อยู่ในช่วงการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาในระยะเวลา 1 ปี ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 108 คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (simple random sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำนวน 7 ข้อ 2) ด้านการจัดองค์การ จำนวน 7 ข้อ 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร จำนวน 7 ข้อ และ 4) ด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน จำนวน 6 ข้อ รวมเป็นจำนวน 27 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบคู่ขนานทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item objective congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น (reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.91 จากนั้นดำเนินการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนด้วยตนเอง และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับภายใน 2 สัปดาห์ แล้วจึงไปขอรับแบบสอบถามคืน โดยขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ประสานงานที่เป็นผู้รวบรวมเครื่องมือและติดต่อรับคืนด้วยตนเองจากผู้ประสานงาน ซึ่งได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับคืน จำนวน 108 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และตรวจสอบความถูกต้องเพื่อนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (priority need index: PNI_{modified}) (สุมิตล ว่องวานิช, 2558) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากค่ามากไปหาน้อย ซึ่งดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูง ต้องได้รับการพัฒนามากกว่าค่าดัชนีที่มีค่าน้อย

ระยะที่ 2 เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น โดยการศึกษาในระยะนี้ ผู้วิจัยนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 คือ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ขององค์ประกอบทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ได้จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนาจากค่ามากไปหาน้อยมา

สร้างแนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น จากการสัมภาษณ์เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งเลือกแบบเจาะจงใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปหรือประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา 10 ปีขึ้นไปและได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) หรือรางวัลคุณภาพแห่ง สพฐ. (OBECQA) จำนวน 2 คน และผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาหรือวิทยากรที่เลี้ยงเพื่อนิเทศให้คำปรึกษาผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่ที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ด้านการติดต่อสื่อสาร 2) ด้านการจัดองค์การ 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 4) ด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน จำนวน 8 ข้อ รวมทั้งข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นที่ได้จากการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นตามลำดับความสำคัญโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่นด้วยการเขียนบรรยายเป็นความเรียง

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น พบว่า

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.77$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน ($M = 3.89$) ด้านการจัดองค์การ ($M = 3.78$) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($M = 3.72$) และด้านการติดต่อสื่อสาร ($M = 3.70$) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.59$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน ($M = 4.65$) ด้านการจัดองค์การ ($M = 4.63$) ด้านการติดต่อสื่อสาร ($M = 4.57$) และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($M = 4.51$) ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (priority need index: $PNI_{modified}$) พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนาจากค่ามากไปหาน้อยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการติดต่อสื่อสาร ($PNI_{modified} = 0.23$) ลำดับที่ 2 ด้านการจัดองค์การ ($PNI_{modified} = 0.22$) ลำดับที่ 3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($PNI_{modified} = 0.21$) และลำดับที่ 4 ด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.19$) (ตาราง 1)

ตาราง 1

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น

องค์ประกอบ ทักษะมนุษยสัมพันธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการจำเป็น	ลำดับ
	M	SD	แปลผล	M	SD	แปลผล		
1.ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.70	0.75	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	0.23	1
2.ด้านการจัดองค์การ	3.78	0.70	มาก	4.63	0.57	มากที่สุด	0.22	2
3.ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.72	0.75	มาก	4.51	0.62	มากที่สุด	0.21	3

ตาราง 1 (ต่อ)

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น

องค์ประกอบ ทักษะมนุษยสัมพันธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการจำเป็น	ลำดับ
	M	SD	แปลผล	M	SD	แปลผล		
4.ด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน	3.89	0.72	มาก	4.65	0.55	มากที่สุด	0.19	4
รวม	3.77	0.73	มาก	4.59	0.59	มากที่สุด	-	-

2. ผลการเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยนำค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ขององค์ประกอบทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนาจากค่ามากไปหาน้อยที่ได้จากระยะที่ 1 มากำหนดเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น และวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นที่ได้และเรียบเรียงประเด็นหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

2.1 ด้านการติดต่อสื่อสาร มีแนวทางการพัฒนาในประเด็นช่องทางของข่าวสาร ลักษณะการสื่อสาร สัญลักษณ์ที่ใช้สื่อสารและทิศทางการสื่อสาร ดังนี้

1) การปรับโครงสร้างการสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่บน จะทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่บุคลากรพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสารและยอมรับสิ่งที่ผู้บริหารได้บอกกล่าวมาได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติของบุคลากร เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารขึ้นไปยังผู้บริหารซึ่งจะทำให้มีความผูกพันกับองค์กรและเกิดความรู้สึกร่วมกันว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2) การสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) ในกรณีที่เรื่องที่จะสื่อสารเป็นเรื่องยากและซับซ้อนซึ่งต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกำหนดขั้นตอนของเรื่องที่จะปฏิบัติที่ต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการสื่อสารแบบสองทางเป็นการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจตรงกันว่า บุคลากรซึ่งเป็นผู้รับเข้าใจกับผู้บริหารที่เป็นผู้ส่งสารเพียงไร

3) การเปิดโอกาสให้ผู้รับได้โต้ตอบซักถามจะทำให้มีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น ทั้งแบบใช้วาจาที่ยืดหลักปียาวจาและแบบไม่ใช้วาจา โดยใช้การสื่อสารในรูปแบบของการประชุมสัมมนา การอภิปราย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการปรึกษาหารือร่วมกัน

4) การเพิ่มช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย จะทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น สื่อสารด้วยเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมและสื่อสารด้วยวาจาและใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ

2.2 ด้านการจัดองค์กร มีแนวทางการพัฒนาในประเด็นการออกแบบและมอบหมายงาน ดังนี้

1) การออกแบบงานเพื่อกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน โดยเริ่มต้นออกแบบงานด้วยการกำหนดเนื้อหางานตามความสามารถ ความชำนาญเฉพาะด้าน จากนั้นจึงอาจมีการหมุนเวียนงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองทำงานในหลาย ๆ ด้านซึ่งปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างจากเดิม จะทำให้ผู้บริหารทราบศักยภาพและความสามารถของบุคลากรและจัดวางตำแหน่งงานได้เหมาะสม บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การมอบหมายงานที่ชัดเจนและตรงกับความสามารถ ความสนใจของบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ โดยประยุกต์ใช้แนวคิด "Put the Right Man on the Right Job" ผสานกับแนวคิด "Put the Right Job on

the Right Man” ประกอบกับการนำแนวคิดทฤษฎี X, Y และ Z มาวิเคราะห์ลักษณะของบุคลากรเพื่อมอบหมายงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยเริ่มจากการพูดคุยและต้องมีความชัดเจน จะทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเชื่อมั่น กระบวนการสถานศึกษาเชื่อมโยง ผู้ปกครองเชื่อถือ

2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีแนวทางการพัฒนาในประเด็นการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการใช้หลักธรรม ดังนี้

1) การดูแลและรักษาความสัมพันธ์ออกตามสถานภาพของบุคคล โดยใช้กิจกรรม โครงการหรือการสัมมนาให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อเป็นตัวเชื่อมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและก่อให้เกิดการยอมรับ ซึ่งกิจกรรมนั้นต้องให้ทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำและผู้ตาม เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยวิธีการที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้บริหารจะต้องอาศัยหลักทฤษฎี 5 ชั้นของ Maslow โดยศึกษาว่าบุคลากรแต่ละคนมีความต้องการถึงขั้นใดเพื่อเสนอสิ่งจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการได้ตรงที่สุด เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

2) การประยุกต์ใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งปันช่วยเหลือ ตลอดจนให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน การเจรจาด้วยถ้อยคำไพเราะที่อ่อนหวานเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน การประพฤติตนที่มุ่งผลประโยชน์แก่ส่วนรวม แสดงออกในสิ่งที่ดีงามเหมาะสมกับกาลเทศะ และปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอ ควบคุมตนเองให้มีอารมณ์มั่นคง

2.4 ด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน มีแนวทางการพัฒนาในประเด็นภาวะผู้นำ การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรและการจัดสภาพแวดล้อม ดังนี้

1) การพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความจริงใจในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน

2) การสร้างขวัญและกำลังใจ ยกย่องชมเชย บำเหน็จความดีความชอบตามความเหมาะสม เพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) การจัดสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่ น่าทำงาน รวมทั้งการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผล

ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญจากข้อค้นพบเพื่อนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. ผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนาจากค่ามากไปหาน้อย จากการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่าลำดับแรกคือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้ เนื่องจากการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารงานในองค์กรที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดีเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพและความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ดาวรธรรม ถวิลการ (2562) ที่สรุปว่า การติดต่อสื่อสารนั้น เป็นรากฐานของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานและการสื่อสารที่ดีนั้น จะช่วยให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ สาคร สุขศรีวงศ์ (2560) ให้ทัศนะว่า หนึ่งในหลักของการรักษาความสัมพันธ์คือ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอกับสมาชิกในองค์กร อีกทั้ง กุลจิรา รักษานคร และ กนกอร สมปราษฎ์ (2558) เห็นว่า การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานและการจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้การพิจารณาลำดับค่าความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยกำหนดค่าดัชนีความต้องการจำเป็น(PNI_{modified})

ที่มีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป ถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น (สุมิล ว่องวานิช และ นางลักษณ์ วิรัชชัย, 2548) แต่ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพที่พึงประสงค์และสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง พบว่า พิสัยของดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น มีค่าระหว่าง 0.19-0.23 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ผ่านการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยรายละเอียดกำหนดการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษานั้น เกี่ยวกับการสร้างอุดมการณ์และปรับกระบวนทัศน์ในการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา การพัฒนาบุคลิกภาพและสุนทรียภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์

2. ผลการเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่น ในแต่ละด้านของทักษะมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

2.1 แนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ด้านการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารใหม่ ได้แก่ การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่บน สื่อสารแบบสองทาง ทั้งแบบใช้วาจาและไม่ใช้วาจา แสดงให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ด้านการติดต่อสื่อสารนั้นมีหลายรูปแบบ ทั้งนี้รูปแบบการติดต่อสื่อสารแต่ละประเภทนั้น จะแตกต่างกันตามเป้าหมายในการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องอาศัยผู้ส่งสารที่มีความเข้าใจในเรื่องที่จะสื่อสารอย่างดีและมีเทคนิคที่ดีในการสื่อสาร อาศัยรูปแบบหรือสื่อในการสื่อสารที่เหมาะสม และผู้รับสารก็ต้องมีศักยภาพในการรับสารที่ดี เอาใจใส่สิ่งที่รับสารและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไปเพื่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ กุลจิรา รักษนคร และ กนกอร สมปราชาญ (2558) ที่สรุปผลการศึกษาว่า การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่บน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะบุคลากรจะให้คุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับ ดาวรธรรม ถวิลการ (2562) ให้ทัศนะว่า หากผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีขึ้นในองค์การ เกิดทัศนคติที่ดีและเป็นแรงกระตุ้นใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2.2 แนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ด้านการจัดการองค์การของผู้บริหารใหม่ ได้แก่ ใช้หลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามความสามารถ โดยนำทฤษฎี X, Y และ Z มาวิเคราะห์ลักษณะของบุคลากรในโรงเรียนในการมอบหมายงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า จุดเน้นในการจัดองค์การที่ให้ความสำคัญและเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ สร้างสิ่งจูงใจที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะมนุษยสัมพันธ์เพิ่มขึ้นจากทักษะด้านเทคนิค และจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานให้มากขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ วัลลภา อารีรัตน์ (2558) ให้ทัศนะว่าการบริหารคนแต่ละประเภทนั้น ต้องใช้วิธีการบริหารที่แตกต่างกันและอาศัยหลักทฤษฎีเชิงพฤติกรรมเพื่อให้เข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เมื่อผู้บริหารตระหนักและปฏิบัติตามหลักการดังกล่าวแล้วจะก่อให้เกิดทักษะมนุษยสัมพันธ์

2.3 แนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหารใหม่ ได้แก่ ผู้บริหารต้องใช้กิจกรรมหรือโครงการให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยอาศัยทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow รวมถึงหลักธรรมในการครองคน เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทางการบริหารนั้น ต้องสร้างขึ้นจากพื้นฐานของความนับถือซึ่งกันและกันที่มั่นคง มีเมตริจิต ศรัทธา จริงใจในศักดิ์ศรีและคุณค่าของมนุษย์ด้วยกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงออกถึงการปฏิบัติต่อบุคคลและบุคคลต่อกลุ่มที่จะร่วมกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จและมีความสุข โดยสร้างความเป็นกันเองและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจทำงานให้บรรลุ

ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับ แพรดาว สอนงพันธ์ และ เสาวณี สิริสุขศิลป์ (2557) ที่สรุปถึงแนวทางการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดีเข้ากับคนได้ง่าย ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ทำให้ผู้บริหารเกิดทักษะมนุษยสัมพันธ์

2.4 แนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ด้านการอำนวยการที่จำเป็นในการทำงานของผู้บริหารใหม่ ได้แก่ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรและจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการทำงาน จะเห็นได้ว่าการทำงานนอกจากจะมีวัตถุประสงค์และบุคลากรแล้ว ปัจจัยอื่นที่สำคัญในการอำนวยการที่จำเป็นในการทำงานคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นพ้องและให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย สอดคล้องกับ ปราณีต จินดาศรี และคณะ (2560) ที่ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า แบบใช้อำนาจอย่างเมตตาการุณาเป็นแบบภาวะผู้นำที่คะแนนเฉลี่ยมากที่สุดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และสอดคล้องกับ กนกอร สมปราชาญ (2562) ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการมีปฏิสัมพันธ์ต่อครู พบว่า ครูที่อยู่กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสูงจะมีความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานที่สูงเช่นเดียวกัน อีกทั้งสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อครู

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่สอดคล้องกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น (2562) ที่กำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเป็นเลิศส่วนบุคคล มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีจิตสำนึกความรับผิดชอบและการบริหารแบบร่วมมือ มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามและประเมินผล ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ ทำให้แนวทางการพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ในจังหวัดขอนแก่นที่ผู้วิจัยเสนอนั้น มีความเหมาะสมกับบริบทและสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรบรรจุองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่ที่มีความต้องการลำดับแรก ๆ เข้าเป็นส่วนหนึ่งในแผนงานการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารใหม่เกิดทักษะมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่เพื่อให้ได้ข้อค้นพบว่า มีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลสนับสนุนต่อการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารใหม่และใช้เป็นสารสนเทศประกอบการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่เหมาะสมต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กนกอร สมปราชาญ. (2562). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพสถานศึกษา*. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กุลจิรา รักชนกร และ กนกอร สมปราชาญ. (2558). มนุษย์สัมพันธ์ (human relation). ใน เสาวณี สิริสุขศิลป์ (บก.), *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการบริหารจัดการสถานศึกษา (school management)* (น. 59-70). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ชลอทร โชติเกียรติเวช และ วัลลภา อารีรัตน์. (2560). ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะ soft skills เพื่อการจัดการเรียนรู้อิงโครง ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับบัณฑิตศึกษา) สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 5(1), 44-52.
- ดาวรุ่งวรรณ ฤวิลาการ. (2562). *ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารการศึกษา*. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บรรจบ บุญจันทร์ และ จตุรงค์ ธนะสีลังกูร. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 41(4), 70-81.
- ปรานีต จินดาศรี, สุรัตน์ ไชยชมภู, และ สมุทร ชำนาญ. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในจังหวัดสระแก้ว. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(1), 113-136.
- แพรวดาว สนองผัน และ เสาวณี สิริสุขศิลป์. (2557). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 37(4), 42-50.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2545). คุณภาพเริ่มจากผู้บริหาร. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 1(1), 12-13.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2556). ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 3(2), 200-207.
- วัลลภา อารีรัตน์. (2558). ทฤษฎีทางการบริหารและการจัดการ. ใน เสาวณี สิริสุขศิลป์ (บก.), *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการบริหารจัดการสถานศึกษา (school management)* (น. 1-18). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วาริษา ประเสริฐทรง และ วัลลภา อารีรัตน์. (2558). ทักษะภาวะผู้นำด้าน soft skills ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 38(2), 88-95.
- วิโรจน์ สารรัตน์, สัมพันธ์ พันธุ์พุกข์, และ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 1. (2546). ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 26(3), 6-13.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2560). *การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 15). จี.พี.ไอเบอร์พรินท์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. (2562). *รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25*. https://drive.google.com/file/d/1_8YexmuT6gs_5fITTuQL3fYhD4yaR_P1/view
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. (2563). *มาตรการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร*. http://www.kksec.go.th/new/view_download.php?id=114
- สุวิมล ว่องวาณิช และ นางลักษณ์ วิรัชชัย. (2548). *รายงานการประเมินการปฏิรูปเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พหุกรณีศึกษา*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Harris, B. (1963). *Supervisory behavior in education*. Prentice Hall.
- Katz, R. L. (2007). Skill of an effective administration. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

Tilotson, E, A. (1996). An analysis of technical, human and conceptual skills among student affairs administrators in higher education. *Dissertation Abstracts International*, 57(1), 36-40.