



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประกอบด้วย

- ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 จำนวน 52 คน จากโรงเรียนประถมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 901 คนขึ้นไป

- ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 จำนวน 170 คน จากโรงเรียนประถมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 901 คนขึ้นไป

- ครูอาจารย์ ได้แก่ ครูอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 จำนวน 52 โรงเรียน รวม 3,167 คน

รวมประชากรจำนวน 3,389 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ

- ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 จำนวน 52 คน

- ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 จำนวน 170 คน

- ครูอาจารย์ ได้แก่ ครูอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 จำนวน 312 คน

รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 534 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบทั้ง 2 ตอน ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของ Katz (1974) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการส่งและเก็บแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ พร้อมทั้งเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้บริหาร

ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบันระหว่าง 6-10 ปี แต่มีอายุราชการตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป

สถานภาพของผู้ช่วยผู้บริหาร

ผู้ช่วยผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบันระหว่าง 6-10 ปี แต่มีอายุราชการตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป

สถานภาพของครูอาจารย์

ครูอาจารย์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบันตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป และมีอายุราชการตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไปด้วย

ตอนที่ 2 การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดของ Katz (1974) ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1. ทักษะด้านคตินิยม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารใช้ทักษะด้านคตินิยมคือ กำหนดนโยบายโดยศึกษานโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำรวจสภาพและปัญหาของโรงเรียน การกำหนดนโยบายของโรงเรียนสอดคล้องกับสภาพและปัญหาของโรงเรียน และของหน่วยงานในทุกระดับ

การวางแผนงานการจัดการศึกษา โดยจัดทำแผนงาน/โครงการจัดการศึกษาของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบาย ศึกษา นโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการจัดการศึกษา พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการต่างๆ

บริหารงบประมาณของโรงเรียน โดยศึกษาระเบียบวิธีการงบประมาณ และวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้งบประมาณ มีการจัดทำคำขอของงบประมาณ จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ ปรับแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ และมีการกำกับติดตามการใช้งบประมาณของแต่ละแผนงาน/โครงการ

ประสานระหว่างฝ่าย/งานต่างๆ โดยจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของฝ่าย/งานเป็นรายเดือน และให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมของแต่ละฝ่าย มีการจัดหารายละเอียดของงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เพื่อติดตามงานได้ถูกต้องและรวดเร็ว และอำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์

พิจารณาผลกระทบซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาทั้งข้อดีและข้อเสียที่จะเกิดขึ้น ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และกำหนดวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานสำนักงานกลุ่มโรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัด และยังมีสำนักงานสาธารณสุข วัด สถานีตำรวจ องค์กรท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

จัดให้มีระบบการบริการแก่ชุมชน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการไว้ชัดเจน และศึกษาความต้องการของชุมชนในการรับบริการ พิจารณามอบหมายงานให้กับบุคคลที่เหมาะสม จัดทำโครงการเพื่อปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการและงบประมาณ มีการกำกับติดตามการปฏิบัติสม่ำเสมอ และประเมินผลการดำเนินการเพื่อจะได้นำปัญหาต่างๆ ไปปรับปรุงแก้ไข

ประสานงานและให้ความร่วมมือกับกลุ่มโรงเรียน คือ จัดส่งนักเรียนเข้าร่วมประกวดกิจกรรม เพื่อหาตัวแทนของกลุ่มโรงเรียน และจัดส่งนักเรียนแข่งขันกีฬากลุ่ม โดยมีการจัดทำนโยบายให้สอดคล้องกันภายในกลุ่มโรงเรียน

พิจารณาปัญหาการบริหารงานภายในโรงเรียน โดยหาสาเหตุ และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา มีการเลือกวิธีการที่เหมาะสม มีการวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งประเมินผลการดำเนินงาน

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดเวลาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

จัดให้มีการปลอดภัยและสภาพเสริมการปฏิบัติงาน โดยจัดระบบการติดต่อสื่อสาร จัดบริเวณโรงเรียนให้สะอาด จัดห้องเพื่อการเรียนการสอน จัดบริการโทรศัพท์ ไฟฟ้า น้ำประปา น้ำดื่ม อย่างทั่วถึง จัดให้มีห้องพักรู และรวมถึงจัดให้มียามเฝ้าประตู

จัดบริการด้านสวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจัดบริการทัศนศึกษาเป็นการเพิ่มประสบการณ์ ศึกษาค้นคว้าความต้องการการได้รับความช่วยเหลือและจัดหากองทุน และนำไปช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง โดยมีการศึกษาระเบียบวินัย กฎ ข้อบังคับให้ชัดเจนและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการรักษาระเบียบวินัย และกฎข้อบังคับของข้าราชการอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งให้คำปรึกษาด้านระเบียบวินัย และให้คำตักเตือนครูอาจารย์ที่กำลังทำผิดระเบียบวินัยและกฎระเบียบได้เหมาะสม

การปรับตนเองให้เข้ากับครูอาจารย์ คือ แสดงความยินดีเมื่อครูอาจารย์ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างบรรยากาศความคุ้นเคยให้มากขึ้น และให้คำปรึกษาแก่ครูอาจารย์ทุกท่านที่มีปัญหา

มอบหมายงานให้ครูอาจารย์ โดยพิจารณาความเหมาะสมของครูอาจารย์กับลักษณะงาน ติดตามการปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษากับครูอาจารย์ที่รับงานไปปฏิบัติ และพิจารณาระดับของความรับผิดชอบ ความเต็มใจ และความสนใจของครูอาจารย์ รวมทั้งชี้แจงลักษณะงานให้ครูอาจารย์ทราบ

การให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติงานร่วมกัน คือ ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยการแจ้งเป้าหมายในการทำงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับครูแต่ละคน ให้มีการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดมีการติดตามการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างครูด้วยกัน คือ ให้ความสาคัญกับครูทุกคนเท่าเทียมกัน

ปรับปรุงการทำงานของคณะกรรมการต่างๆ คือ เลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับลักษณะงานเป็นกรรมการ ดำเนินการให้มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการ โดยกำหนดลักษณะงานและอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน ให้มีการประสานงาน และติดตามงานเป็นระยะ ให้กรรมการมีโอกาสให้ข้อคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จัดระบบการติดต่อสื่อสาร โดยจัดให้มีการติดต่อสื่อสารทุกโอกาสระหว่างโรงเรียน กับครูอาจารย์ นักเรียน ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานอื่นและระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองชุมชน และยังมีการติดต่อสื่อสารเป็นบางโอกาส ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน ด้วยการจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ และที่ไม่เป็นทางการ

สามารถพูดกับผู้ได้บังคับบัญชา คือสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม กับกาลเทศะ และเหมาะสมกับสถานการณ์ และยังสามารถพูดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นคล้อยตาม ในการพูดนำการอภิปรายจุดใจผู้ได้บังคับบัญชา โดยพูดได้อย่างมีเหตุผลและนุ่มนวล

3. ทักษะด้านเทคนิค

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารใช้ทักษะด้านเทคนิค คือนำหลักสูตร ประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ไปใช้ คือ จัดการเรียนการสอน ได้ตรงตามจุดหมายของหลักสูตร ศึกษาและวิเคราะห์เวลาเรียนของหลักสูตรให้สัมพันธ์กับ แผนการสอนทุกกลุ่มวิชา ทุกชั้นเรียน โดยศึกษาโครงสร้างของหลักสูตรได้อย่างครอบคลุม และนำ หลักสูตรไปใช้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

จัดครูอาจารย์เข้าสอน โดยพิจารณาความสนใจและความต้องการของครูแต่ละคน พิจารณาประสบการณ์ที่ผ่านมา และพิจารณาจากคุณสมบัติตามวิชาเอก

จัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการเรียนการสอน คือ จัดสรรงบประมาณประจำปี ในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ตามความต้องการ โดยการสอบถามความต้องการวัสดุอุปกรณ์จากครูอาจารย์ แต่ละงาน ส่งเสริมให้ครูนำเอาทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้เป็นสื่อการเรียนการสอน จัดยืมอุปกรณ์ จากศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน และขอบริจาคจากผู้ปกครอง และสมาคมศิษย์เก่า

จัดระบบเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอน โดยจัดทำบงกชสื่อการเรียนการสอน จัดทำบัญชีสื่อการเรียนการสอน แบ่งหมวดหมู่ที่ต่างกันให้ชัดเจน จัดทำรหัสสื่อการเรียนการสอน และศึกษาระบบการจัดสื่อการเรียนการสอน พร้อมทั้งจัดตั้งศูนย์วัสดุอุปกรณ์การสอนของโรงเรียน

จัดทำสถิติและแผนภูมิทางการศึกษา คือจัดทำสถิติให้เป็นปัจจุบัน โดยรวบรวม ข้อมูลในเรื่องที่จะทำสถิติ และแผนภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลการวัดผล ประเมินผลปลายภาค วิเคราะห์ ข้อมูลจำนวนนักเรียนเป็นรายชั้น วิเคราะห์ข้อมูลจำนวนครูต่อนักเรียน จัดทำแผนภูมิเปรียบเทียบ กันเป็นรายปี และนำสถิติสรุปผลในแผนปฏิบัติการประจำปี

ให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการของโรงเรียน โดยจัดให้มีการประชุมครู เพื่อความเข้าใจในการจัดทำโครงการ จัดตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำโครงการ กำหนดครูให้ รับผิดชอบในแต่ละโครงการ เปิดโอกาสให้ครูเสนอโครงการที่เห็นสมควรดำเนินการ

ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ คือ กำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานสารบรรณ โดยการจัดงานสารบรรณให้เป็นระบบ ดูแลให้มีการใช้ระเบียบงานสารบรรณอย่างถูกต้อง และ พัฒนาผู้รับผิดชอบให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริหารงานการเงินของโรงเรียน โดยเบิกเงินงบประมาณปฏิบัติได้ทันตามกำหนด เวลา จ่ายเงินของโรงเรียนได้ถูกต้องตามขั้นตอน จัดทำทะเบียนการเงินของโรงเรียน ปฏิบัติ ได้เป็นปัจจุบัน เก็บรักษาเงินของโรงเรียนตามระเบียบ เข้าใจแบบฟอร์มระบบบัญชีการเงิน และ ตรวจสอบได้ถูกต้อง

ความสามารถในการทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม โดยสร้างบรรยากาศที่ดีในการ ประชุม รักษาเวลาในการประชุมได้เป็นอย่างดี โดยพูดเน้นน้ำवाให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีความเห็น คล้อยตามเรื่องที่เหมาะสม และสรุปประเด็นของที่ประชุมได้อย่างถูกต้อง

ใช้ภาษาเพื่อสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสรุปประเด็นสำคัญของเรื่องที่ฟังนำมา ถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ศึกษาการใช้ภาษาสื่อสารที่เข้าใจง่ายและถูกต้องทั้งภาษาพูดและ ภาษาเขียน รวมทั้งใช้ภาษาสั่งการให้เหมาะสมกับโอกาสและกลุ่มคน วิเคราะห์ภาษาที่เหมาะสม ในการนำมาใช้สั่งการโดยตรง และใช้เทคนิคการพูดและเขียนในการสั่งการแบบอสาสมัคร

จัดทำข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน โดยศึกษาข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สื่อการสอน และนำไปวิเคราะห์เป็นข้อมูลสารสนเทศด้านวิชาการ ข้อมูลด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ ข้อมูลด้านกิจการนักเรียน ข้อมูลด้านบุคลากร ข้อมูลด้านอาคารสถานที่ และข้อมูลด้าน ความสัมพันธ์กับชุมชน

อภิปรายผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย แสดงว่า เพศชายเป็นผู้บริหารมากกว่าเพศหญิง ครูอาจารย์ส่วนใหญ่เป็นหญิง เป็นไปตามลักษณะวิชาชีพ คือ เพศหญิงจะเลือกศึกษาวิชาชีพครูมากกว่าชาย ในด้านอายุทั้ง 3 กลุ่มมีอายุระหว่าง 41-50 ปี นับว่าเป็นวัยผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์มากในการปฏิบัติหน้าที่ มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหาร มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน มีระยะเวลาเท่ากันคือ ระหว่าง 6-10 ปี เนื่องจากการย้ายและการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ กลุ่มครูอาจารย์มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบันคือตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป น่าจะเป็นเพราะโรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่มากมีทำเลที่ตั้งโรงเรียนอยู่ในที่ชุมชน ทำให้ครูอาจารย์มีการย้ายน้อย ส่วนอายุราชการทั้ง 3 กลุ่ม มีอายุราชการอยู่ในระดับเดียวกัน คือตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

1. ทักษะด้านคตินิยม

ผลการวิจัยการใช้ทักษะการบริหารงานด้านคตินิยม มีประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจที่จะนำมาอภิปราย 6 ประเด็น คือ การกำหนดนโยบายการบริหารของโรงเรียน การวางแผนงานจัดการศึกษาของโรงเรียน การบริหารงบประมาณของโรงเรียน การประสานงานระหว่างฝ่าย/งานต่างๆ ภายในโรงเรียน การพิจารณาผลกระทบซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลง และการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก รายละเอียดการอภิปราย คือ

ผู้บริหารกำหนดนโยบายการบริหารงาน โดยศึกษานโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ตลอดจนสำรวจสภาพและปัญหาของโรงเรียน และกำหนดนโยบายของโรงเรียนได้สอดคล้องกับสภาพและปัญหาของโรงเรียน และนโยบายของหน่วยงานในทุกระดับ แสดงว่าผู้บริหารได้รับทราบความสัมพันธ์

ระหว่างหน่วยงานระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ ได้มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพและปัญหาของโรงเรียน และนโยบายของหน่วยงานในทุกระดับ ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ตลอดจนเข้าใจสภาพและปัญหาของโรงเรียนอย่างถูกต้อง เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ซึ่งตรงกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) ที่กล่าวว่า นโยบายเป็นข้อความที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพิจารณาตัดสินใจในการจัดทำแผนงาน/โครงการ

ผู้บริหารวางแผนงานการจัดการศึกษา โดยจัดทำแผนงาน/โครงการจัดการศึกษาของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบาย ศึกษา นโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการจัดการศึกษา พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการต่างๆ แสดงว่าผู้บริหารได้จัดทำให้มีการจัดทำแผนงาน/โครงการจัดการศึกษาของโรงเรียน และได้จัดทำแผนงาน/โครงการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายทั้งของโรงเรียน ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารมีการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการจัดการศึกษา และสามารถติดตามและประเมินแผนงาน/โครงการต่างๆ

ผู้บริหารบริหารงบประมาณของโรงเรียน โดยศึกษาระเบียบวิธีการงบประมาณและวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้งบประมาณ จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการปรับแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ และมีการกำกับติดตามการใช้งบประมาณของแต่ละแผนงาน/โครงการ แสดงว่าผู้บริหาร มีความเข้าใจระเบียบวิธีการงบประมาณ และได้วิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้งบประมาณ ได้จัดทำค่าของงบประมาณ และจัดสรรงบประมาณที่ได้รับจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการต่างๆ ของโรงเรียนและ/หรือปรับแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีการกำกับติดตามการใช้งบประมาณของแต่ละแผนงาน/โครงการ ผู้บริหารได้ใช้ทักษะในการบริหารงบประมาณ ซึ่งตรงกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) กล่าวถึงว่า เงินงบประมาณเป็นเงินที่ทางราชการจัดสรรให้แก่ส่วนราชการ

ผู้บริหารประสานงานระหว่างฝ่าย/งานต่างๆ ภายในโรงเรียน โดยจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของฝ่าย/งานเป็นรายเดือน และให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมของแต่ละฝ่าย มีการจัดทำรายละเอียดของงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เพื่อติดตามงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และอำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ แสดงว่าผู้บริหารได้มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของฝ่าย/งานเป็นรายเดือน ได้ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมของแต่ละฝ่าย และมีการจัดทำรายละเอียดของงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ผู้บริหารสามารถติดตามงานได้ถูกต้อง รวดเร็วและได้อำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ ดังคำกล่าวของ Faber and Shearson (1970) กล่าวว่า การประสานงานเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจในทักษะคตินิยม

ผู้บริหารพิจารณาผลกระทบซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาทั้งข้อดีและข้อเสียที่จะเกิดขึ้น คือศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และกำหนดวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น แสดงว่าผู้บริหารมีความเข้าใจถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนผลกระทบต่างๆ ทั้งด้านเสริมการปฏิบัติงาน และเป็นปัญหากับการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียน และมีการกำหนดวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการบริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานข้างต้นดังที่พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารงานให้ราบรื่น ผู้บริหารต้องมีการเข้าใจ และมองเห็นแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะรู้ถึงผลที่จะเกิดจากการกระทำและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ผู้บริหารติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก คือ สำนักงานกลุ่มโรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และยังมีสาธารณสุข วัด สถานีตำรวจ องค์กรท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด แสดงว่าโรงเรียนมีการติดต่อกับหน่วยงานนอกทุกหน่วยงาน ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีการติดต่อกับหน่วยงานภายนอกหน่วยใดมากหรือน้อยนั้น น่าจะอยู่ที่โอกาสและความจำเป็นของงาน จะเห็นว่า สำนักงานกลุ่มโรงเรียน เป็นหน่วยงานที่ผู้บริหารติดต่อกันมากกว่าหน่วยงานอื่น เพราะกลุ่มโรงเรียนเป็นหน่วยงานภายนอกที่มีความใกล้ชิดกันมาก ตั้งแต่การกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับของโรงเรียนภายในกลุ่ม โดยยึดนโยบายของหน่วยเหนือมาปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ข้อสอบร่วมกัน จัดส่งนักเรียนเข้าประกวดกิจกรรมเพื่อหาตัวแทนของกลุ่มโรงเรียน ให้บริการด้านสื่อการเรียนการสอน มีการหมุนเวียนกันใช้ระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่ม รับบริการจัดสรรเครื่องเขียนและ

แบบเรียนเพื่อมอบให้แก่เด็กนักเรียนขาดแคลน จัดส่งนักเรียนเข้าแข่งขันกีฬากลุ่ม และการจัดกิจกรรมเข้าค่ายลูกเสือ-เนตรนารีของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ส่วนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจะมีการติดต่อบ่อย เพราะเป็นหน่วยงานต่างสังกัด และจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเฉพาะระดับประถมศึกษาจะติดต่อกับหน่วยงานนี้เฉพาะเรื่องการศึกษาต่อและการแนะแนวการศึกษาของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เท่านั้น หน่วยงานอื่นๆ ส่วนใหญ่โรงเรียนจะได้รับบริการความช่วยเหลือ เช่น การบริการตรวจสอบสุขภาพและฉีดวัคซีนให้กับนักเรียนจากสำนักงานสาธารณสุข การดูแลการจราจรและความปลอดภัยในการเดินข้ามถนนหน้าโรงเรียนของเด็กนักเรียนจากตำรวจ เป็นต้น ส่วนการให้บริการกับหน่วยงานภายนอก โรงเรียนมีการร่วมเดินรณรงค์ เข้าร่วมประกวดกิจกรรมในโอกาสต่างๆ และให้บริการด้านสถานที่ของโรงเรียนจัดกิจกรรมของหน่วยงานภายนอก

จากการอภิปรายข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารได้ใช้ทักษะด้านคตินิยมบริหารงานในเรื่องการกำหนดนโยบาย การวางแผนงานจัดการศึกษาของโรงเรียน การบริหารงบประมาณของโรงเรียน การประสานงานระหว่างฝ่าย/งานต่างๆ ภายในโรงเรียน การพิจารณาผลกระทบซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน และการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก จะเห็นว่าทักษะด้านนี้เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของหน่วยงานและการพิจารณาภาพรวมทั้งด้านบริหารภายใน และการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก รวมทั้งพิจารณาถึงผลกระทบและปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ดังคำกล่าวของ Katz (1974) ที่กล่าวว่า ทักษะด้านคตินิยมนี้จะเป็นเครื่องมือสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบาย และการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้างๆ และเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ผลการวิจัยการใช้ทักษะการบริหารงานด้านมนุษยสัมพันธ์ มีประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจที่จะนำมาอภิปราย 3 ประเด็น คือ การให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ และจัดระบบการติดต่อสื่อสาร รายละเอียดการอภิปราย ดังนี้

ผู้บริหารให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดเวลาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว แสดงว่า ผู้บริหารได้ให้แรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานโดยรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดเวลาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าพบทั้ง เรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ในทักษะนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2521) ได้กล่าวถึงคือ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การยกย่องให้ความสำคัญ การทำให้ความเป็นกันเอง การให้เวลา เข้าพบซักถาม การเป็นผู้นำสามารถจูงใจคน เข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงความยินดี และยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ โดยพิจารณาความเหมาะสมของครูอาจารย์ กับลักษณะงาน ติดตามการปฏิบัติงานและให้คำปรึกษากับครูอาจารย์ที่รับงานไปปฏิบัติ และพิจารณา ระดับของความรับผิดชอบ ความเต็มใจ และความสนใจของครูอาจารย์ รวมทั้งชี้แจงลักษณะงาน ให้ครูอาจารย์ทราบ แสดงว่าผู้บริหารได้มีการมอบหมายงานให้กับครูอาจารย์ ได้พิจารณาความเหมาะสมของครูอาจารย์กับลักษณะงาน มีการติดตามการปฏิบัติงาน มีการให้คำปรึกษากับครู อาจารย์ที่รับงานไปปฏิบัติ และมีการพิจารณา ระดับของความรับผิดชอบ ความเต็มใจ และความสนใจของครูอาจารย์ รวมทั้งได้ชี้แจงลักษณะงานให้ครูอาจารย์ทราบ ดังคำกล่าวของ ภิญญ สาธร (2526) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลา น้อยที่สุด สิ้นเปลืองเงิน วัสดุในการทำงานน้อยที่สุด และคนที่ทำงานนั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะทำตามที่ต้องการ

ผู้บริหารจัดระบบการติดต่อสื่อสาร โดยจัดให้มีการติดต่อสื่อสารทุกโอกาสระหว่าง โรงเรียน กับครูอาจารย์ นักเรียน ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานอื่น และระหว่างโรงเรียนกับ ผู้ปกครอง ชุมชน และยังมีการติดต่อสื่อสารเป็นบางโอกาส ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ด้วยการจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ แสดงว่า ผู้บริหารได้มีการติดต่อสื่อสารทุกโอกาส ระหว่างโรงเรียนกับครูอาจารย์ ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานอื่นๆ และ มีการติดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน และผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารเป็น บางโอกาส โดยมีการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่ใช่เป็นทางการ ดังแนวคิดของเมธี บิลันธานนท์ (2525) ระบุว่า การติดต่อสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่ง

จากการอภิปรายข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารได้ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในเรื่องการให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ และจัดระบบการติดต่อสื่อสาร จะเห็นได้ว่า ทักษะในด้านนี้เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ทั้งเป็นกลุ่มและบุคคล มีการจูงใจในการทำงาน ดังแนวคิดของ Katz (1974) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็น และมีความสำคัญต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพทุกระดับทั้งด้านระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ดังนั้น ความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก การสื่อสารในองค์การ และมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกระดับ

3. ทักษะด้านเทคนิค

ผลการวิจัยการใช้ทักษะการบริหารงานด้านเทคนิค มีประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจที่จะนำมาอภิปราย 4 ประเด็น คือ การนำหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ไปใช้ การดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ การใช้ภาษาเพื่อสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน รายละเอียดการอภิปราย คือ

ผู้บริหารนำหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ไปใช้ โดยจัดการเรียนการสอนได้ตรงตามจุดหมายของหลักสูตร ศึกษาและวิเคราะห์เวลาเรียนของหลักสูตรให้สัมพันธ์กับแผนการสอนทุกกลุ่มวิชา ทุกชั้นเรียน ด้วยการศึกษาคู่มือของหลักสูตรได้อย่างครอบคลุม และนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างถูกต้อง แสดงว่าผู้บริหารได้จัดให้มีการจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดหมายของหลักสูตร มีการวิเคราะห์เวลาเรียนของหลักสูตรให้สัมพันธ์กับแผนการสอน ทุกกลุ่มวิชา ทุกชั้นเรียน ผู้บริหารได้เข้าใจโครงสร้างของหลักสูตร และนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างถูกต้อง ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534) กล่าวว่า ภารกิจหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

ผู้บริหารดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ คือ กำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานสารบรรณ โดยการจัดงานสารบรรณให้เป็นระบบ คู่มือการใช้ระเบียบงานสารบรรณที่ถูกต้อง และพัฒนาผู้รับผิดชอบให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงว่า ผู้บริหารได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานงานสารบรรณ โดยการจัดงานสารบรรณให้เป็นระบบ คู่มือให้มีการใช้ระเบียบงานสารบรรณอย่างถูกต้อง และพัฒนาผู้รับผิดชอบงานให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้กล่าวถึงงานสารบรรณว่าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารหรือหนังสือราชการ

ผู้บริหารใช้ภาษาเพื่อสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสรุปประเด็นสำคัญของเรื่อง ที่ฟังแล้วนำมาถ่ายทอดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ซึ่งต้องศึกษาการใช้ภาษาสั่งการที่เข้าใจงาน และถูกต้องทั้งภาษาพูด และภาษาเขียน รวมทั้งใช้ภาษาสั่งการที่เหมาะสมกับโอกาส วิเคราะห์ ภาษาที่เหมาะสม ในการนำมาใช้สั่งการโดยตรง และใช้เทคนิคการพูด การเขียนในการสั่งการ แบบอสาสมัคร แสดงว่าผู้บริหารได้ใช้ภาษาเพื่อสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีการสรุปประเด็น สำคัญจากเรื่อง ที่ฟังแล้วนำมาถ่ายทอดต่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจ มีการใช้ภาษาสั่งการให้ เหมาะสมกับโอกาสและกลุ่มคน ได้ใช้เทคนิคการพูด และเขียนในการสั่งการแบบอสาสมัคร ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ภาษาที่เหมาะสมในการนำมาใช้สั่งการโดยตรง ถ้ามีการสั่งด้วยวาจา ผู้บริหารควรใช้ภาษาเข้าใจง่าย ไม่ควรใช้ศัพท์ทางวิชาการมากเกินไป พูดให้ได้ใจความ ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ในการใช้ภาษาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงความสามารถในการทำหน้าที่เป็น ประธานในที่ประชุม ต้องสามารถสรุปประเด็นที่พิจารณาและสรุปมติของที่ประชุมได้ถูกต้อง แสดงว่า เป็นสิ่ง que ผู้บริหารปฏิบัติอยู่เป็นประจำ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นวลศรี ตาสิน เรื่องทักษะทาง การนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของตนเอง สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความ สามารถในการทำหน้าที่ประธานการประชุม

ผู้บริหารจัดทำข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน โดยศึกษาข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียน สื่อการสอน และนำไปวิเคราะห์เป็นข้อมูลสารสนเทศด้านวิชาการ ศึกษาข้อมูลงาน สารสนเทศ การเงิน พัสดุครุภัณฑ์ และนำไปวิเคราะห์เป็นข้อมูลสารสนเทศด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ ศึกษาข้อมูลนักเรียน และนำไปวิเคราะห์เป็นข้อมูลสารสนเทศด้านกิจการนักเรียน ศึกษาข้อมูลครูแต่ละคน และนำไปวิเคราะห์เป็นข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากร ศึกษาข้อมูลประวัติ การก่อตั้งอาคาร การใช้ และนำไปวิเคราะห์เป็นข้อมูลสารสนเทศด้านอาคารสถานที่ แสดงว่า ผู้บริหารได้มีการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สื่อการสอน และนำไปวิเคราะห์เป็นข้อมูล สารสนเทศด้านวิชาการ ได้ใช้ข้อมูลงานสารสนเทศ การเงิน พัสดุครุภัณฑ์ และนำไปวิเคราะห์ เป็นข้อมูลสารสนเทศด้านธุรการ การเงินและพัสดุ และได้ใช้ข้อมูลนักเรียนและนำไปวิเคราะห์ เป็นข้อมูลสารสนเทศด้านกิจการนักเรียน ผู้บริหารได้นำข้อมูลครู และนำไปวิเคราะห์เป็นข้อมูล สารสนเทศด้านบุคลากร และได้ นำข้อมูลประวัติการก่อตั้งอาคาร การใช้และนำไปวิเคราะห์เป็น ข้อมูลสารสนเทศด้านอาคารสถานที่ ในเรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ในแต่ละงาน และนำไปวิเคราะห์เป็นข้อมูลสารสนเทศได้ครอบคลุมทุกงาน

จากการอภิปรายข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารได้ใช้ทักษะด้านเทคนิคในเรื่อง การนำหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ไปใช้ในการจัดระบบการเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอน การให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการของโรงเรียน การดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ การใช้ภาษาเพื่อการสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน จะเห็นว่าทักษะในด้านนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถ การใช้ความรู้ในกิจกรรมเฉพาะอย่างด้วยวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ดังแนวคิดของ Katz (1974) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญต่อความก้าวหน้า และจำเป็นในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในระดับต้น เมื่อผู้บริหารก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ทักษะทางด้านเทคนิคสำหรับผู้บริหารก็ลดความสำคัญลง จะมีเพียงแต่หาผู้ที่มีทักษะทางด้านเทคนิคมาทำงานแทน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยเรื่องการกำหนดนโยบาย และการวางแผนของโรงเรียน ผู้บริหารควรมีการสำรวจสภาพและปัญหาของชุมชน ให้ทราบถึงความต้องการ การได้รับความช่วยเหลือของชุมชน ก่อนที่จะมีการกำหนดนโยบาย และวางแผนงานการจัดการศึกษาของโรงเรียน
2. จากผลการวิจัยเรื่องการบริหารงบประมาณของโรงเรียน การจัดระบบการบริหารแก่ชุมชน และการพิจารณาปัญหาการบริหารงานภายในโรงเรียน ผู้บริหารควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้ทราบถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว
3. จากผลการวิจัยเรื่องการมอบหมายงานให้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นคณะกรรมการ ผู้บริหารควรมีการให้คณะกรรมการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานที่รับผิดชอบ
4. จากผลการวิจัยเรื่องการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารควรมีให้มีการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการควบคู่ไปกับการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ซึ่งทั้ง 2 อย่างมีความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารในการที่จะส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร

5. จากผลการวิจัยเรื่องการจัดครูอาจารย์เข้าสอน ผู้บริหารควรมีการพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และมีการสัมภาษณ์ครูที่ย้ายมาหรือบรรจุใหม่
6. จากผลการวิจัยเรื่องการดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ ผู้บริหารควรมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่มาก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในลักษณะการศึกษาแนวลึก โดยการสัมภาษณ์ และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ในทุกเขตการศึกษา