

รูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูง
ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ

Model of Administration Skill Development of High Administrator
in Northern Region Industrial Estate

วินัส ม่านมุงศิลป์¹ ศรุตดา ชัยสุวรรณ² สมบูรณ์ ตันยะ²
อลงกต ยะไวทย์²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ 2) เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถามความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 65 บริษัท ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่ง ผู้จัดการ รองผู้จัดการ และแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเรื่องที่วิจัย จำนวน 7 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้รูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารมี 5 องค์ประกอบคือ (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) สารสำคัญของรูปแบบโดยบูรณาการครอบคลุม 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด (4) แนวทางการนำรูปแบบสู่การปฏิบัติ และ (5) เงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบสู่การปฏิบัติ

2. ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร ดังนี้ (1) ผลการประเมินความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารอาศัยทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 มาเป็นเครื่องมือในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ผลการประเมินความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การนำรูปแบบไปใช้พัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูง การกำกับติดตามและการประเมินผล อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งทุกด้านผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80

¹ นักศึกษาระดับศึกษาศษุบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

² อาจารย์ที่ปรึกษา มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

ขึ้นไปทุกด้าน ซึ่งสูงกว่าที่กำหนดไว้ (3) ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารหาโอกาสในการสร้างประสบการณ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มากที่สุด

คำสำคัญ : รูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง เขตนิคมอุตสาหกรรม ภาคเหนือ

Abstract

The purposes of this research were; 1) to create the developing model of administrative skills for chief executives in the Northern Region Industrial Estate. 2) to evaluate the appropriateness, possibility, and effectiveness of the developing model of administrative skills for chief executives in the Northern Region Industrial Estate. This research using the questionnaires of sample size to 65 companies in the Northern Region Industrial Estate, and evaluation form of the appropriateness, possibility, and effectiveness by the seven qualified experts. Data were analyzed by using mean and standard deviation to create the developing model of administrative skills for chief executives in the Northern Region Industrial Estate.

The results found that;

1. The developing model of administrative skills for chief executives 5 comprises (1) Principles (2) Objectives (3) Major contents of the developing model of administrative skills for chief executives in the Northern Region Industrial Estate that integrates three sections which are technical skills, humanized skills, and conceptual skill. (4) Practical process and (5) Achieved practical condition.

2. Evaluation result of the appropriateness, possibility, and effectiveness of the developing model of administrative skills for chief executives as follows; (1) evaluation result of the appropriateness in overall, at highest level. It was found that chief executives which application of administrative skills for working in 21st century is the highest (2) evaluation result of the possibility in overall, at highest level. It was found that applying to model of administrative skills for chief executives, Follow-up and evaluation at the highest level.

3) Possibility and effectiveness of the developing model of administrative skills for chief executives in the Northern Region Industrial Estate for practical process in general is excellent which the chief executives have working experience is the

highest, the second highest is knowledge development of the chief executives, and the least highest is knowledge and experience could express vision. Which all sections are qualified 80% of the criterions.

4) Effectiveness of the developing model of administrative skills for chief executives in the Northern Region Industrial Estate is excellent which the highest is the chief executives have working experience, the second highest is application of administrative skills for working in 21st century, and the least highest is knowledge and experience could express vision.

Keywords: Model of Administration Skill Development, High Administrator, Northern Region Industrial Estate

บทนำ

ความร่วมมือของประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน และมูลค่าความต้องการบริโภค ตลาดที่ครอบคลุมทุกสาขาอาชีพสัมพันธ์กับการลงทุนภาคอุตสาหกรรมโดยตรงโดยที่ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่บรรดาบริษัทข้ามชาติมุ่งหวังที่จะใช้เป็นฐานการจัดตั้งอุตสาหกรรมทั้งยังมีบทบาทสูงต่อการวัดอัตราความเจริญทางเศรษฐกิจภายในประเทศด้วย แต่ปัญหาของภาคอุตสาหกรรมในระหว่างการผลิตนั้นก็ต้องแก้ปัญหาไปด้วยทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างทางด้านทักษะการทำงานของบุคคลากรไม่เท่ากัน ไม่ว่าจะเป็น เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ ทักษะคติ ตลอดจนพื้นฐานระดับสติปัญญาแม้กระทั่งผู้บริหารเอง ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดหรืออยู่ในองค์การใดก็จะต้องปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการงาน 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำ และการควบคุม และสามารถทำหน้าที่บริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องมีทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 ด้าน ได้แก่ 1.ทักษะด้านเทคนิค 2.ทักษะด้านคน และ 3.ทักษะด้านความคิดรวบยอด โดยทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน กระบวนการผลิตส่วนทักษะด้านคน เป็นทักษะในการทำให้เกิดการประสานงานกันของกลุ่มคนที่ผู้บริหารนั้นรับผิดชอบ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ทักษะคติ ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการมององค์การในภาพรวม ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิดรวบยอด จะสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรว่ามีการทำงานที่ส่งผลต่อกันอย่างไรและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับปัจจัยแวดล้อมขององค์กรรวมทั้งหากมีการเปลี่ยนแปลงในส่วนขององค์กรมีผลกระทบกับส่วนอื่นๆ และผู้บริหารระดับสูงคือผู้ที่กำหนดบทบาทในการทำงาน โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จขององค์การเป็นหลัก ผู้บริหาร

ระดับสูงจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อจัดการปัญหาในการทำงานให้ลุล่วง.

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ
2. เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ

กรอบแนวคิดการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ส่งผลต่อการมีวิสัยทัศน์ทางการบริหารของผู้บริหาร

ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ศึกษาทักษะ 3 ด้าน ตามแนวคิดของ แคทซ์ (Katz, 1974) ซึ่งประกอบด้วย ทักษะที่จำเป็นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

- ทักษะทางด้านเทคนิค ประกอบด้วย ความสามารถในการวางแผน กระบวนการกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร และ การจัดการ
- ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย ความสามารถด้าน มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ และ ภาวะผู้นำ
- ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ประกอบด้วย ความสามารถในการตัดสินใจ และการบริหารความขัดแย้ง

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งที่จะสร้างและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) มีรายละเอียดวิธีดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 คน ได้ร่างรูปแบบ ร่าง 1

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion)

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบโดยใช้แบบสอบถามความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 58 บริษัทจากทั้งหมด 67 บริษัท คิดเป็น 83% ของประชากรในกลุ่มตัวอย่าง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือที่เป็นผู้บริหารระดับสูง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเชิงปฏิบัติได้แก่ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ของบริษัท ที่ประกอบกิจการการอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรม และผู้ทรงคุณวุฒิเชิงวิชาการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับงานที่วิจัยสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่า *cvi* ในระดับที่ 0.89 การสร้างเครื่องมือดำเนินการ ดังนี้

ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสังเคราะห์และสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามครอบคลุมด้านการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในภาคอุตสาหกรรม ครอบคลุม 3 ด้าน ตามแนวคิดของ (แคทซ์) Katz คือ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางความคิดรวบยอด ลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) ตามวิธีของลิคเอร์ต (Likert)

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐาน ตอนที่ 2 การใช้ทักษะทางการบริหาร 3 ด้าน ของผู้บริหาร คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

วิธีการรวบรวมข้อมูล

ออกหนังสือขออนุญาตจากสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม รวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างนำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ แล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน มาสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาร่างรูปแบบ จากนั้นนำมาหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกณฑ์การยอมรับความเหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้ คือ 3.51 ขึ้นไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) (ไพศาล วรคำ, 2555 : 307) ค่าเฉลี่ย (Mean) (ไพศาล วรคำ, 2555 : 309) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (ไพศาล วรคำ, 2555 : 311)

ผลการวิจัย

1. องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ มี 5 องค์ ประกอบ ได้แก่ (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) สำคัญ

ของทักษะทางการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ประกอบด้วย การวางแผน กระบวนการกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร และการจัดการ ทักษะด้านมนุษย์ ประกอบด้วย มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ และ ภาวะผู้นำ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ประกอบด้วย การตัดสินใจ และการบริหารความขัดแย้ง (4) แนวทางนำรูปแบบสู่การปฏิบัติ และ (5) เงื่อนไขความสำเร็จ ซึ่งรูปแบบมีการนำหลักจิตวิทยาการบริหาร จิตวิทยาทางสังคม ความมีเหตุมีผล ประสบการณ์ องค์กรความรู้ แผนและนโยบาย มาบูรณาการอย่างกลมกลืนกัน

2. ความเหมาะสมของรูปแบบ ด้านหลักการ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารอาศัยทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 มาเป็นเครื่องมือในการทำงานอยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ผู้บริหารหาโอกาสในการสร้างประสบการณ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และลำดับสุดท้ายคือผู้บริหารมีการเรียนรู้เห็นคุณค่าเพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

3. ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบด้านหลักการภาพรวม อยู่ในระดับมากและ มากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อันดับแรก คือ ผู้บริหารอาศัยทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 มาเป็นเครื่องมือในการทำงาน รองลงมาคือ ผู้บริหารหาโอกาสในการสร้างประสบการณ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ลำดับสุดท้ายคือผู้บริหารมีการเรียนรู้ทักษะวิธีการบริหารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

4. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับสูงที่ตอบแบบประเมินความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์ จำนวน 58 คน/บริษัท จากทั้งหมด 65 บริษัท ภาพรวม ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ด้านหลักการ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าลำดับแรกผู้บริหารหาโอกาสในการสร้างประสบการณ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มากที่สุดรองลงมาคือ ผู้บริหารมีการเรียนรู้เห็นคุณค่าเพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารเชื่อว่าความรู้และประสบการณ์สามารถบอกถึงวิสัยทัศน์ในการบริหาร

4.2 ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการด้านวัตถุประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความเท่ากันในทุกข้อ

4.3 ระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านสาระสำคัญภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ให้ความสำคัญต่อการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวอยู่ในระดับมากที่สุดแนวทางการนำรูปแบบสู่การปฏิบัติ มีแนวทางดังนี้

กำหนดแผนงานของบริษัทเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแผนพัฒนาทักษะผู้บริหารสู่แนวทางปฏิบัติขององค์กรผู้บริหารต้องมีความรู้ในการบริหารครบถ้วนทั้ง 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดมีการวางแผน จัดองค์กรเพื่อการใช้รูปแบบและประเมินกำกับติดตาม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารตามรูปแบบขั้นตอน

และองค์ประกอบในการบริหารตามที่ปรากฏในผลการวิจัยนี้คือผู้บริหารทุกระดับต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ ให้มีความชัดเจน มีความเหมาะสม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้ทิศทางการบริหารเป็นไปอย่างเหมาะสมตรงตามความต้องการธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์มีความทันสมัยใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายในองค์กรและ ผู้บริหารทุกระดับควรให้การส่งเสริมสนับสนุน สร้างเจตคติให้บุคลากรในหน่วยงานของตนได้พัฒนาใฝ่รู้ โดย ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้กำหนดเป็น Function ในกรอบการบริหารทุกระดับ เงื่อนไขความสำเร็จ คือ การนำแผนงานของบริษัทเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแผนพัฒนาทักษะทางการบริหารสู่แนวทางปฏิบัติ ต้องมีความชัดเจนในระบบการบริหาร ผู้บริหารต้องมีการบริหารแบบมีอาชีพ มีความจริงใจและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับการกำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร ต้องมีความชัดเจน มีความรู้ความเข้าใจและเปิดกว้างรับวิธีการบริหารในรูปแบบใหม่ๆ ในมิติใหม่ๆ เช่น การร่วมกันพัฒนาทักษะบุคลากรในหน่วยงาน มีการเรียนรู้จากกาปฏิบัติงานจริง มีการลงทุนด้านอุปกรณ์ที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ที่เหมาะสมและนำความรู้ไปพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหารยอมรับว่า ความรู้และทักษะทางการบริหารที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อกระบวนการบริหารในปัจจุบันและต้องการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เพียงพอสำหรับความจำเป็นในการบริหารตลอดจน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมถึงการกำหนดให้มีการประเมินระดับการใช้ทักษะทางการบริหารเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาทักษะตามความต้องการเพื่อกำหนดว่าผู้บริหารระดับใด ต้องการพัฒนาทักษะด้านใด โดยมีการจัดทำคู่มือประกอบการนำไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจน การนำรูปแบบไปใช้ต้องอาศัย แผนงาน และความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกระดับเพื่อให้การพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือเกิดประโยชน์สูงสุด

อภิปรายผลการวิจัย

การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์สร้างแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องแล้วนำข้อมูลพื้นฐานมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดประกอบด้วยหลักการพัฒนาทักษะทางการบริหาร 3 ด้านคือ 1) ทักษะทางด้านเทคนิค ได้แก่ การวางแผน กระบวนการกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร และการจัดการ 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ และ ภาวะผู้นำ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ได้แก่ การตัดสินใจ และ ภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Stoner and Wankel, 1987 : 518-519) วิจิตร ศรีสอาน (2552 : 3-5) วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550 : 87-91) สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2549 : 1) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553 : 1) ที่กล่าวว่า ความรู้และความเข้าใจในการบริหารที่แจ่มชัด เข้าใจกระบวนการและวิธีการ

ที่ดี มีการเรียนรู้ทั้งภายในภายนอกมีความสามารถในการมององค์รวมในความสัมพันธ์ทั้งหมดเท่านั้น จึงจะบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ มีความยืดหยุ่นสูง เล็งเห็นผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการใช้ประโยชน์คุ่มค่าจากการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์และศึกษาปัญหาเป็นบทเรียน

การวางแผนเป็นความจำเป็นของหน่วยงานทุกระดับมีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานและทราบรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับกระบวนการ หากเกิดข้อผิดพลาด จะสามารถทราบได้ทันทีที่เกิดจากสาเหตุอะไรและสามารถทำการแก้ไขได้ทันท่วงที่ไม่ก่อให้เกิดการเสียเวลา รวมทั้งสามารถตรวจและกำหนดแนวทางการทำงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม เป็นกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนหรือวิธีการที่จะช่วยให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมาชิกกลุ่มต้องทำความเข้าใจในเป้าหมายการทำงาน วางแผนปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนร่วมกันและที่สำคัญจะต้องมีการประเมินผลงานของกลุ่ม ประเมินกระบวนการทำงาน และประเมินบทบาทของสมาชิกว่า สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มสามารถปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้นได้อย่างไร สมาชิกทุกคนในกลุ่มช่วยกันแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจว่าควรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไร ดังนั้น กระบวนการกลุ่มจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มหลักการสำคัญ 4 ประการ (Basic Principles) เป็นตัวบ่งชี้ว่าเป็นการเรียนรู้เป็นกลุ่มหรือการเรียนรู้แบบร่วมมือ มีหลักการ 4 ประการ ดังนี้ ก. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเชิงบวก (Positive Interdependence) การช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อสู่ความสำเร็จและตระหนักว่าความสำเร็จของแต่ละคนคือความสำเร็จของกลุ่ม ข. ความรับผิดชอบรายบุคคล (Individual Accountability) ทุกคนในกลุ่มมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการค้นคว้าทำงาน สมาชิกทุกคนต้องเรียนรู้ในสิ่งที่เรียนเหมือนกันจึงถือว่าเป็นความสำเร็จของกลุ่ม ค. ความเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วม (Equal Participation) ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการทำงานซึ่งทำได้โดยกำหนดบทบาทของแต่ละคน และ ง. การมีปฏิสัมพันธ์ไปพร้อมๆ กัน (Simultaneous Interaction) สมาชิกทุกคนจะทำงาน คิด อ่านและฟังไปพร้อมๆ กัน

การติดต่อสื่อสาร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายและแต่ละฝ่ายต้องรับทราบนโยบายระเบียบแบบแผนของการติดต่อสื่อสารเพื่อที่จะได้นำวิธีการและหลักการไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารได้สอดคล้องกับแนวคิดของรอย และ เบทสัน (Ruesch and Bateson, 1951) ซึ่งกล่าวว่า การสื่อสารไม่ใช่การถ่ายทอดข่าวสารด้วยภาษาพูดและเขียนโดยมีเจตนาชัดเจนเท่านั้นแต่หมายถึงพฤติกรรมทุกอย่างที่บุคคลหนึ่งกระทำ แล้วส่งผลให้บุคคลอื่นเกิดความเข้าใจ โดยกระบวนการสื่อสารเริ่มด้วยแหล่งความคิดข้อมูล (Source) ข่าวสาร (Message) และช่องทางการสื่อสาร (Channel) เกณฑ์สำหรับการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลนั้นมี 3 ประการคือคุณภาพของข่าวสารและการนำเสนอข่าวสารและผลสัมฤทธิ์ของผลลัพธ์ที่ต้องการ

ดังนั้น การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลต้องหล่อหลอมเกณฑ์ทั้งสามเกณฑ์เข้าด้วยกันมีคุณภาพนำไปสู่ การรับรู้เชิงบวกก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การซึ่งการสื่อสารอย่างน้อยต้องมี องค์ประกอบของการสื่อสารสอดคล้องกับแนวคิดของ (วีรัช ลภีรัตนกุล, 2546 : 160) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น อย่างน้อยต้องประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Source) หมายถึง แหล่งกำเนิดสารอาจเป็นบุคคล องค์การ สถาบันหรือคณะบุคคลสาร (Message) หมายถึง เรื่องราว ความรู้ความคิดต่างๆ ที่ผู้ส่งประสงค์จะให้ไปถึงผู้รับมีองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยชี้ความสำเร็จของการ สื่อสาร 3 ประการ คือ (1) เนื้อหาของสาร (2) สัญลักษณ์หรือรหัสของสาร และ (3) การเลือกและ จัดลำดับข่าวสาร ตัวเข้ารหัสสาร (Encoder) สารที่จะส่งไปยังผู้รับนั้น ปกติเป็นความรู้ความคิดที่ไม่ อาจส่งออกไปได้โดยตรง จำเป็นต้องทำให้สารนั้นอยู่ในลักษณะที่จะส่งได้ เช่น ทำให้เป็นคำพูด สัญลักษณ์ ภาษาท่าทางหรือรหัสอื่นๆ ส่วนทักษะทางด้านมนุษย์นั้น ต้องมองว่า มนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการนำ และการปกครอง

มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญต่อการบริหารทุกระดับจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเข้ากับการ เอาชนะใจและการครองใจคนทุกระดับ มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญมากในการบริหาร สอดคล้อง กับแนวคิดของ วิจิตร ศรีสอ้าน (2552 : 35-38) (อำนาจ แสงสว่าง, 2544 : 99) ปรียาพร วงศ์อนุตร โรจน์ (2553 : 25-26) คือ มนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดสร้างความสามัคคีธรรมให้เกิดขึ้นในกลุ่มสังคมใน หมู่คณะเสมอทำให้การบริหารงานต่างๆ เกิดการรวมพลังสามัคคีในการปฏิบัติงาน มนุษย์สัมพันธ์ทำ ให้สังคมปกติสุข

ภาวะผู้นำกับการจูงใจก็สำคัญเช่นกัน กล่าวคือ ผู้นำจำเป็นต้องจูงใจให้คนทำงานทุ่มเทกำลัง ความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในสภาพปกติงาน การจูงใจสามารถทำได้ หลายวิธี เช่น การตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน การเลื่อนขั้น การยกย่อง การให้รางวัลเรื่อง ความก้าวหน้าใน อาชีพ สวัสดิการที่เพิ่มจากกฎหมายกำหนด ดังจะเห็นได้จากการจูงใจจากน้อยไปหามากสอดคล้องกับ แนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 40-41) และบุญเหลือ เมธโยดม (2545 : 34) ที่กล่าวถึง แรงจูงใจว่าเป็นความจำเป็น (Need) ความต้องการ (Want) แรงกระตุ้น (Drives) และความปรารถนา (Desire) หรือสภาพภายในของบุคคลซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนอง ความต้องการด้านการยอมรับการยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของเขา แรงจูงใจหรือความต้องการของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมี 4 ด้านคือ 1) แรงจูงใจด้าน อำนาจ (The Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการควบคุมและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นจะแสดงออก ด้วยความเข้มแข็งคิดหาวิธีเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล 2) แรงกระตุ้นแรงจูงใจให้ประสบ ความสำเร็จ (Drive and Achievement Motivation) แรงกระตุ้นหมายถึงสิ่งที่เป็นพลังผลักดันเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการค้นหาวิธีการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ มนุษย์เราจะเกิดความต้องการขึ้นมาก่อนแล้วเกิดแรงจูงใจและแรงกระตุ้นผลักดันให้เกิดพฤติกรรม

ตามลำดับ 3) ยึดมั่นในจริยธรรม การทำงานจริยธรรมเป็นความเชื่อหรือวินัยของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งดีเลวถูกหรือผิดบุคคลที่มีจริยธรรมในการทำงานจะได้รับแรงจูงใจที่ดีเพราะเขาเห็นคุณค่าของการทำงานอย่างมาก 4) ความมุ่งมั่นเป็นความตั้งใจจริงที่จะฟันฝ่าอุปสรรคไม่ทอดถอยความมุ่งมั่นจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำองค์กรเพราะองค์กรต้องใช้ความพยายามและความตั้งใจจริงในการปฏิบัติกิจกรรมใหม่ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ

ภาวะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วย การใช้ทักษะในการนำของผู้บริหาร ทุกด้าน เช่น เป็นผู้นำในการบริหาร ผู้นำด้านความคิด ผู้นำด้านการปฏิบัติ สอดคล้องกับการศึกษาของ Ohio State University ที่ทำการศึกษาระบบเจาะลึกถึงมิติพฤติกรรมของผู้นำ คือ 1. พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) คือ ผู้นำที่พิจารณาให้ความสำคัญกับการกำหนดกฎเกณฑ์ การใช้สายการบังคับบัญชา การเน้นบทบาทหน้าที่ตำแหน่งและการเน้นผลงาน 2. พฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน การเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีพฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) สูง ก็จะทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบเผด็จการและเมื่อพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) สูง ก็จะทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้ว่า ในสถานการณ์ใด ควรจะนำแบบใด ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมากที่สุดในด้านผู้นำแบบประชาธิปไตยผสมผสานกับผู้นำตามสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะ ไม่สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ใดๆนอกเหนือการควบคุมได้ แต่ในขณะเดียวกัน ผู้นำที่มีประสบการณ์ จะเลือกวิธีการนำแบบ เน้นการมีส่วนร่วม เพราะ จะทำให้เกิดความรู้สึกรักสามัคคีที่เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กรซึ่งแนวคิดดังกล่าวก็ยังสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ของพอลเฮอร์ซีย์ (Paul Hersey) และเคน บลันชาร์ด (Ken Blanchard) ซึ่งได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อม (Readiness) ของผู้ปฏิบัติงานความพร้อมในที่นี้หมายถึง ความสามารถ (ability) และความมุ่งมั่นหรือความเต็มใจ (Willingness) ของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน

ส่วนทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องมีความเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การการเข้าใจและมองเห็นแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีสายตากว้างไกลพอที่จะหยั่งรู้ถึงผลที่เกิดจากการกระทำและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2549 : 17) ได้กล่าวถึงทักษะทางความคิดรวบยอดของแคทซ์ (Katz) ว่าทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายจุดประสงค์และวิเคราะห์งานได้มีความรู้เกี่ยวกับงานทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติและรู้ว่าหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไรสามารถวินิจฉัยผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความสามารถและศักยภาพขององค์กรได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร ศรีสอาน (2552 : 35-38) ที่ได้วิเคราะห์ความสามารถของผู้บริหารทางด้านทักษะทาง

ความคิดรวบยอดของ แคทซ์ (Katz) ว่าผู้บริหารต้องเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารกับหน่วยงานอื่นๆ ทักษะนี้เป็นทักษะที่พัฒนาในตัวผู้บริหารได้ยากที่สุดและเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้างานจะขาดเสียมิได้ซึ่งในการบริหารงานจะมีกิจกรรมอย่างน้อย 2 อย่างที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะความคิดรวบยอดเป็นอย่างมากคือการตัดสินใจ (Decision Making) และการบริหารความขัดแย้ง (Managing Conflict)

การตัดสินใจในฐานะผู้บริหาร บทบาทในการตัดสินใจแต่ละครั้ง ย่อมผูกพันกับกิจกรรมเสมอ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีเครื่องมือในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ระบบกลุ่มในการตัดสินใจ การกลั่นกรอง การศึกษาผลกระทบ ก่อนและหลังการตัดสินใจ การเลือกวิธีที่ใช้ ตลอดจนแสวงหาหนทางเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง สามารถนำไปสู่การปฏิบัติโดยไม่ส่งผลกระทบมากนัก ดังนั้นคุณภาพการตัดสินใจ จึงขึ้นอยู่กับ แนวทาง ของปัญหา กำหนดทางเลือก ประเมินทางเลือก ตัดสินใจเลือกสอดคล้องกับแนวคิดของประยูรศรีประสาธน์ (2542 : 206-209) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย (Policy Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด 2) การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน (Management Decision) เป็นการตัดสินใจเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้ผลประโยชน์สูงสุดตลอดจนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงภายใต้ขอบเขตและเป้าหมายที่วาง 3) การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Operational Decision) เป็นการตัดสินใจของแต่ละระดับในองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย การตัดสินใจให้มีคุณภาพไม่ใช่ของง่ายแต่ก็ไม่ใช่ว่าไม่ได้ผู้นำหรือผู้บริหารที่จะตัดสินใจได้ดีมีคุณภาพนั้นควรจะพิจารณายึดแนวหลักบทบาทที่ควรตระหนักอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างประกอบกันสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวกิจ ศรีปัดดา (2555 : 6-7) ที่กล่าวไว้ว่า ในฐานะผู้ประกอบการผู้บริหารจะต้องพยายามคิดหาวิธีเพื่อมิให้มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะต้องใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในหน่วยงานต้องสามารถหาประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ต้องคิดที่จะใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาพัฒนาให้ดีขึ้นการตัดสินใจในเชิงผู้ประกอบการต้องคิดถึงจุดคุ้มทุนกำไรความสะดวกและโอกาสที่มีอยู่ตลอดเวลาผู้บริหารแบบนี้จึงต้องไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนกระทำการใด ส่วนการบริหารความขัดแย้งนั้น เป็นการยากจะหลีกเลี่ยงให้พ้นตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ร่วมกันและใช้ชีวิตแบบสัตว์สังคมเมื่อมนุษย์ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งและแปลงศักยภาพความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการได้ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553 : 183-186) สรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นในสังคมที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่เลวร้ายเสมอไปอาจเป็นประโยชน์ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มได้ความขัดแย้งมีหลายรูปแบบเช่นความขัดแย้งภายในบุคคลความขัดแย้งระหว่างบุคคลความขัดแย้งระหว่างกลุ่มความขัดแย้งภายในองค์กรจะมีประโยชน์หรือโทษขึ้นอยู่กับประเภทและระดับของความขัดแย้งผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมได้เมื่อสามารถรักษาระดับของความขัดแย้งนั้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

1. จากการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในเขตนครมอุตสาหกรรมภาคเหนือมีความเหมาะสมกับการนำไปใช้พัฒนาทักษะของผู้บริหารระดับสูงในเขตนครมอุตสาหกรรมภาคเหนือ นครมอุตสาหกรรมอื่นที่มีรูปแบบการบริหารคล้ายกัน ตลอดจน องค์กรที่มีรูปแบบสายการบังคับบัญชา ทุกระดับ ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรดังกล่าว ต้องมีการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ ให้ชัดเจนส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ ความรู้ งบประมาณ ในระยะเวลาที่เหมาะสม

2. ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะทางการบริหารต้องมีข้อมูลเพียงพอสำหรับการพัฒนาทักษะของตนเองเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง ของรูปแบบการพัฒนาทักษะทางการบริหาร พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และองค์ความรู้ใหม่ โดยการศึกษาเรียนรู้จากตำรา จากการศึกษาปฏิบัติจริง จากสถานการณ์จำลอง และมีแนวทางการพัฒนาของแต่ละมิติของการเรียนรู้ชัดเจน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และลำดับความเหมาะสมของระดับการใช้ทักษะสำหรับผู้บริหารทุกระดับ โดยใช้ ทฤษฎีระบบ เช่น ผู้บริหารต้องการพัฒนาทักษะด้านใดมากที่สุด จากนั้น ใช้ input คือ การระบุปัญหา process คือ กระบวนการพัฒนา เช่น การศึกษาเพิ่มเติม ในประเด็นที่ต้องการ การอบรมหลักสูตรระยะสั้น การจำลองสถานการณ์ และการวัดผล out put คือ ผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการพัฒนาและออกแบบการนำไปใช้ในองค์กร

2. ควรศึกษาทฤษฎีคลื่นลูกที่4 เพื่อนำหลักการบริหารยุคใหม่มาใช้ให้กับสถานการณ์ปัจจุบันที่เน้น Thailand 4.0 และทฤษฎีทักษะทางการบริหารและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

บรรณานุกรม

- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2549). **หลักการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อนาคตศิลป์ การพิมพ์.
- บุญเหลือ เมธโยดม. (2545). **ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ : Leadership**. กรุงเทพฯ : ธนัชชการพิมพ์.
- รามคำแหง, มหาวิทยาลัย. (2553). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การมหาวิทยาลัยรามคำแหง**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

- วิจิตร ศรีสอาน. (2552). **คุณสมบัติของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จ**. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2549). “การนำการจัดระดับเทียบเคียงมาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา”. **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. 29(3-4) : 1-15.
- สุวกิจ ศรีปัดถา. (2555). **ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจ** The Leadership and the Decision Making. **วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์**. 1(1) ม.ค.-มิ.ย.2555:1-23.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2553). **บริหารอย่างรามเกียรติ์**. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Bardo, J. W. and Hartman, J. J. (1982). **Urban Sociology: A Systematic Introduction**. New York: F. E. Peacock.
- Best, J. W. and Kahn, J. V. (2013). **Research in Education**. (10thed.). Boston: Pearson Education Limited.
- Forcese. D.P. and Richer, S. (1973). **Social Research Methods**. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice– Hall
- Herzberg, F. et al. (1959). **The Motivation of work**. New York: John Wiley & Sons.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). **Educational administration: Theory, research, and practice**. 8th edition. New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000). **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Boston: Harvard Business School Press.
- Katz, R. L. (1974). **Skills of an Effective Administrator**. Boston: Harvard Business Press.