



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

## การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Douglas McGregor ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในทศวรรษที่ 21 Applying Douglas McGregor's Theory, School Administrator Skills in the 21<sup>st</sup> Century

เบญจรัตน์ ปฐมสุริยะพร และธาดา สิทธิธาดา  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Email: s65561802007@ssru.ac.th, thada.si@ssru.ac.th

### บทคัดย่อ

การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Douglas McGregor ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในทศวรรษที่ 21 นั้น เป็นการตัดสินใจหรือการลงมือปฏิบัติของผู้บริหาร ซึ่งตามทฤษฎีของ Douglas McGregor มักจะมีฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของคนเข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวิเคราะห์พื้นฐานของบุคลากรในสถานศึกษา โดยใช้ประสบการณ์ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการบริหารจัดการ ใช้กลยุทธ์และกระบวนการที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา การศึกษาทฤษฎีผู้นำเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ทักษะ เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่แตกต่างจากในยุคที่ผ่านมาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

คำสำคัญ: การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของ Douglas McGregor, ทักษะของผู้บริหาร, ทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

### Abstract

Applying Douglas McGregor's theory, School administrator skills in the 21st century is executive decision-making or action. Which, according to Douglas McGregor's theory, is often based on the ideology of nature and human behavior. Educational institution administrators must analyze the fundamentals of personnel in educational institutions. by using experience, knowledge, ability, expertise in management Use strategies and processes appropriate to the maturity of subordinates. so that subordinates can work to achieve the set objectives to make the job successful and achieve the goals of the educational institutions The study of leadership theory is beneficial to school administrators who can adapt them to suit their subordinates and in accordance with the changing times. Administration in the 21 st century, school administrators need skills. It is a management tool that is different from the past to drive the organization to success.



Keywords: Applying Douglas McGregor's Theory, Executive Skills, 21<sup>st</sup> Century Executive Skills

## บทนำ

ปัจจุบันโลกในยุคศตวรรษที่ 21 มีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบันกลายเป็นโจทย์สำคัญสำหรับในหลาย ๆ เรื่อง ทั้งนี้เนื่องจากทุกฝ่ายมองเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากขึ้นจากอดีตและความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการศึกษาที่ดี เพราะการก้าวหน้าที่ช้าจะทำให้เราเสียโอกาสอีกมากมาย การจัดการศึกษาเป็นอีกประเด็นสำคัญ ซึ่งนอกจากจะต้องก้าวทันความเปลี่ยนแปลงแล้วยังจะต้องเป็นกลไกสำคัญ เพื่อการขับเคลื่อนภาคส่วนอื่น ๆ ให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ความเปลี่ยนแปลงด้วย (มณฑาทิพย์ นามนุ, 2561)

ทักษะสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ในสถานศึกษาแต่ละแห่งจะมีบริบทหรือสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่แตกต่างกัน การนำทฤษฎีการบริหารต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ ก็เปรียบเสมือนการเลือกวิธีการหรือกลยุทธ์ในการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะต้องเข้าใจว่าทฤษฎีใดเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร (ปรีชา คุณฮวย และนนทิยา น้อยจันทร์, 2564)

ในบทความนี้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของ Douglas McGregor ซึ่งมีฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของคนเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งได้ข้อสรุปว่าแนวคิดของผู้บริหารแยกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรกเป็นแนวคิดตามทฤษฎี X (แนวคิดเก่า) และกลุ่มที่สองเป็นแนวคิดตามทฤษฎี Y (แนวคิดใหม่) บทความนี้กล่าวถึงพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีของ Douglas McGregor อธิบายถึงการบริหารงานและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของ Douglas McGregor ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

## ความหมายของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษา ผู้เขียนได้รวบรวมของความหมายของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา จากนักการศึกษาหลายท่าน ดังนี้

มณฑาทิพย์ นามนุ (2561) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญการของผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีระบบระเบียบแบบแผน โดยผ่านการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนความสามารถตนเองให้มีความชำนาญในการบริหารจัดการให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และก้าวทันยุคเทคโนโลยี เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ณัฐพงษ์ ปรีชานนทกุล (2563) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจหลัก ซึ่งมีความสำคัญมาก อาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลในองค์กร ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเมื่อมีการทำงานร่วมกัน

สัตตบุษย์ โพธิ์รุท (2564) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ ความสามารถหรือความชำนาญ ความคล่องแคล่วของผู้บริหารในการนำเอาศักยภาพของตนเองที่มีอยู่รวมถึง



การนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

นิภาพร รอดไพบุลย์ (2565) กล่าวว่า ทักษะการบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความรู้ความชำนาญในการใช้กลยุทธ์และกระบวนการในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารสถานศึกษา หมายถึง ประสบการณ์ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการบริหารจัดการ ใช้กลยุทธ์และกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### การบริหารงานตามทฤษฎีของ Douglas McGregor

การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ผู้บริหาร การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีส่วนร่วมของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน และคุณภาพให้แก่เยาวชนเกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน และเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (ทรงพล เจริญคำ, 2556)

จากการศึกษาของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 อ้างถึงใน อาคม วัดไธสง, 2547) ในการตัดสินใจหรือการลงมือปฏิบัติของผู้บริหารมักจะมีฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของคนเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งเขาได้ข้อสรุปว่าแนวคิดของผู้บริหารแยกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรก เป็นแนวคิดตามทฤษฎี X (แนวคิดเก่า) และกลุ่มที่สองเป็นแนวคิดตามทฤษฎี Y (แนวคิดใหม่) ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎี X (แนวคิดเก่า) มีฐานคติดังนี้

1. คนทั่วไปไม่ชอบทำงาน และจะหลีกเลี่ยงงานหากมีโอกาส
2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องบังคับ ควบคุม สั่งการ ช่มชู้ด้วยการทำโทษ เขาจึงจะทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย
3. คนโดยทั่วไปชอบให้คนอื่นสั่งการ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y (แนวคิดใหม่) มีฐานคติดังนี้

1. ความพยายามทางด้านร่างกายและสมองในการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติ เหมือนกับการเล่นและการพักผ่อน
2. การควบคุมและการช่มชู้ทำโทษไม่ใช่วิธีการเดียวที่จะทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนเราจะบังคับและควบคุมตนเองทำงานที่เขารับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ถือเป็นรางวัลของเขาด้วย
4. คนโดยทั่วไปจะเรียนรู้ภายใต้สภาวะการณ์ที่เหมาะสม ไม่เพียงมีความรับผิดชอบ แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบ
5. คนโดยทั่วไปมีความสามารถในการคิด มีความฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะแก้ปัญหาขององค์การ



6. การดำเนินชีวิตภายใต้สภาวะการณ์อุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถด้านสติปัญญาของคน โดยทั่วไปถูกนำออกมาใช้เพียงบางส่วน

ผู้บริหารการศึกษาสามารถนำทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไปใช้บริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องใช้พฤติกรรมแบบมุ่งงาน กับกลุ่มคนตามทฤษฎี X ซึ่งเป็นคนวุฒิภาวะต่ำ ไม่มีความสามารถ ไม่มีความรับผิดชอบ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาตามทฤษฎี Y ซึ่งเป็นคนมีความสามารถ มีความรับผิดชอบ และมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องใช้พฤติกรรมผู้นำของตนแบบมุ่งสัมพันธ์หรือผู้นำแบบประชาธิปไตย ถ้าผู้บริหารใช้พฤติกรรมผู้นำของตนให้สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานก็จะประสบผลสำเร็จและผู้ปฏิบัติก็มีความสุข องค์กรก็จะเจริญก้าวหน้า

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว การบริหารงานตามทฤษฎีของ Douglas McGregor ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

### การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของ Douglas McGregor ในการบริหารสถานศึกษา

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับธรรมชาติของคนไว้สองแนว คือแนวคิดตามทฤษฎี X มีความเชื่อว่า คนมีความขี้เกียจ ไม่อยากรับผิดชอบ ต้องการให้คนอื่นควบคุมหรือสั่งการจึงจะทำงาน มีความทะเยอทะยานน้อย แต่ต้องการความปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด แนวที่สองตามทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า คนมีความขยันถือว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติ เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน คนเราจะควบคุมตัวเองในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำงานให้สำเร็จถือเป็นรางวัล คนทั่วไปจะเรียนรู้รับผิดชอบและแสวงหาความรับผิดชอบ และใช้ความสามารถความฉลาดแก้ไขปัญหาขององค์กร ภายใต้สังคมอุตสาหกรรมยุคใหม่ ความสามารถของคนยังไม่นำออกมาใช้อย่างเต็มที่

จากการศึกษาของแมคเกรเกอร์ ฐานคติทฤษฎี X มีความสอดคล้องกับความต้องการขั้นต่ำของมาสโลว์ ส่วนฐานคติตามทฤษฎี Y จึงต้องให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้รับผิดชอบงานที่ทำ ทายความสามารถ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี จะทำให้คนทำงานเต็มความสามารถ

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของ Douglas McGregor ในการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจธรรมชาติของบุคลากรตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยถ้าบุคลากรมีวุฒิภาวะต่ำ ผู้บริหารจะต้องใช้ความต้องการขั้นต่ำจูงใจ แต่ถ้าบุคลากรมีวุฒิภาวะสูงก็จูงใจด้วยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เข้าใจความต้องการของบุคคล เพื่อจะได้นำไปจูงใจครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะกับแต่ละบุคคล

### ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในทศวรรษที่ 21

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในทศวรรษที่ 21 ในปัจจุบันได้มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้นิยามความหมายของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในทศวรรษที่ 21 และจำแนกทักษะที่จำเป็น ดังนี้

แพรวดาว สอนงพันธ์ (อ้างถึงใน กฤษธรา ยองใย, 2561) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องประกอบด้วยทักษะ 11 ทักษะ คือ



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

1. ทักษะด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา
2. ทักษะด้านมนุษย คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเข้ากับคนได้ง่าย
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ผู้บริหารควรศึกษาคือข้อมูลรอบด้าน วิเคราะห์ ประมวลผลและนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์
4. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน คือผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและเป็นผู้นำด้านวิชาการ
5. ทักษะด้านความรู้ความคิด คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยความรู้ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่าง ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์จะทำให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง
6. ทักษะด้านการบริหาร คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร เรียนรู้จากประสบการณ์นำมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงการทำงาน
7. ทักษะด้านการวางแผน คือผู้บริหารควรมีเทคนิคในการวางแผน จัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน
8. ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือผู้บริหารควรรู้เทคนิคการสื่อสาร การพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพิ่มช่องทางในการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน
9. ทักษะด้านการประเมินคือ ผู้บริหารควรพัฒนา ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ
10. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้าง ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงรวมถึงเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี
11. ทักษะด้านการสร้างทีมงานคือ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีและประสานให้เป็นทีมเดียวกัน

สัตตบุษย์ โปธิรุท (2564) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของผู้บริหารในการทำตามบทบาทหน้าที่ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ การคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ อีกทั้งยังมีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และสามารถใช้นวัตกรรม และดิจิทัลในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เหมาะสมเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ประกอบไปด้วย 5 ทักษะ ได้ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงความสามารถในการตีความวิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระรวมถึงกระบวนการการส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง สัญลักษณ์ความคิดความเห็นและประสบการณ์แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันจากบุคคลคนหนึ่งถ่ายทอดสารไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นข้อมูลถ่ายทอดผ่านการสื่อสารทางการพูด การเขียนที่ประสิทธิภาพและผ่านทางมัลติมีเดีย โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยีอุปกรณ์ต่าง ๆ
2. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันด้วยกิริยาและวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจความต้องการของบุคคลสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น เข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ อธิบายสิ่งที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ยอมรับนับถือให้เกิดซึ่งกันและ



กันสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างบุคคลและเพื่อนร่วมงาน

3. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจและความสามารถพื้นฐานในการใช้เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์และเกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสารการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสู่ชุมชน เพื่อเป็นการพัฒนากระบวนการทำงานหรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงานขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตามอย่างมีระบบเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของหน่วยงาน โดยการสื่อสารโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรที่เป็นผู้ตาม เกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

5. ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงความสามารถในการคิดสิ่งใหม่ โดยการนำความรู้ ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ต่อยอดความคิดนอกกรอบ คิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้สิ่งแปลกใหม่ที่มีความแปลก ความทันสมัยและแตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่ก่อนและสิ่งนั้นต้องมีประโยชน์หรือนำไปใช้แก้ปัญหาได้

สุณิสสา แพทย์พิพัฒน์ (2564) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการบริหารงานนั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการเพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีเทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผนกำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจนเทคนิคในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ เทคนิคการสั่งการ การมอบหมายงาน การประเมิน การสอนงาน เทคนิคในการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่วและเทคนิคในการระดมความคิดการทำงานแบบร่วมมือ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อธิบายดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นแบบอย่างที่ดีในฐานะสมาชิกของกลุ่ม มีผลทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจและโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นแก่บุคคลรอบข้างในการปฏิบัติงาน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงานเข้าใจกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ในการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การ



กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ภาระงาน ยุทธศาสตร์ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนำไปประยุกต์ไปสู่การปฏิบัติในอนาคต

### บทสรุป

การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Douglas McGregor ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 นั้นจะประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องวิเคราะห์พื้นฐานของบุคลากรในสถานศึกษา โดยใช้ประสบการณ์ความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการบริหารจัดการ ใช้กลยุทธ์และกระบวนการที่เหมาะสม ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของ Douglas McGregor ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจธรรมชาติของบุคลากร และนำทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไปปรับใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าบุคลากรมีบุคลิกภาวะต่ำ ผู้บริหารจะต้องใช้ความต้องการขั้นต่ำจูงใจ ตามแนวคิดทฤษฎี X (แนวคิดเก่า) แต่ถ้าบุคลากรมีบุคลิกภาวะสูงก็จูงใจด้วยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามแนวคิดทฤษฎี Y (แนวคิดใหม่)

ผู้เขียนมีความเห็นว่า ทักษะทุกทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เหมาะสมที่จะนำทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor มาปรับใช้ ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจความต้องการของบุคคล และบริบทของสถานศึกษา เพื่อจะได้นำไปจูงใจครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา สอดคล้องกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

### เอกสารอ้างอิง

- กฤษธรา ยองใย. (2561). ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. ใน รายงานการประชุม Graduate School Conference (น. 37-44). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ณัฐพงษ์ ปรีชานนทกุล. (2563). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ทรงพล เจริญคำ. (2556). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา (Principles and Theory Education Administration) (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮาส์.
- นิภาพร รอดไพบูลย์. (2565). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

- ปรีชา คุณฮวย และนันทิยา น้อยจันทร์. (2564). การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Z ในการบริหารองค์กร. ใน รายงานการประชุม Graduate School Conference (น. 1393-1400). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สัตตบุษย์ โปธิรุท. (2564). ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุณิสา แพทย์พิพัฒน์. (2564). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อาคม วัดโธสง. (2547). หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- McGregor, D. (1960). The human Side of enterprise. New York: McGraw-Hill book.