

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร นั้น มีทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### ความหมายของการบริหารและผู้บริหาร

ความหมายของการบริหาร ได้มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันไปตามการศึกษาค้นคว้า กล่าวพอสรุป ดังนี้

Newman and Summer (1964) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยชุดของกิจกรรม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย และกิจกรรมต่างๆ นั้น มักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Stoner (1978) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การแนะนำ และควบคุม โดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์การ มุ่งใช้สิ่งดังกล่าวให้เกิดผลเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Terry (1979) อธิบายว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผนการจัดการ การจูงใจ และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ และอื่นๆ ที่มีอยู่

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) การบริหารงาน หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

กิติมา ปรีดีดิลก (2529) ให้คำอธิบายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานทุกชนิดในหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไป

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2529) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การบริหารเป็นการประสานงาน การอำนวยความสะดวก และการให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

วิจิตร ศรีสอ้าน (2532) ได้กล่าวถึง การบริหารว่าเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลร่วมมือกันทำกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการใช้กระบวนการ และทรัพยากรที่เหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ให้คำจำกัดความว่า การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของ ผู้นำกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคนและวัตถุ สามารถประสานเข้าด้วยกันเพื่อรวมกันทำงานเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันก็จะต้องจัดการนำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุดด้วย

การให้ความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ โดยผ่านกระบวนการวางแผน การจัดการ การจูงใจ และการควบคุม

สำหรับความหมายของผู้บริหารนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังนี้

Newman and Summer (1964) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ทำให้งานต่างๆ สำเร็จลงตามวัตถุประสงค์ได้ โดยการกระทำร่วมกันของบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ประสานงานกิจกรรมซึ่งผู้อื่นกระทำ มากกว่าเป็นผู้ลงมือกระทำด้วยตนเอง

Barnard (1968) ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีหน้าที่รักษาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความมั่นคง และพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้นไป

Davis and Filley (1973) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารคือ ผู้ดำรงตำแหน่งในการบริหารและเป็นผู้จัดกระบวนการบริหารโดยหน้าที่ของการเป็นผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหรือผู้นำของกลุ่มคนในองค์การเป็นผู้จัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ และประสานงานการปฏิบัติงานของบุคคลฝ่ายต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบทำให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยคนเป็นผู้นำ

สมยศ นาวิการ (2538) ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติ โดยบุคคลอื่นที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของเขา

จุฑา เทียนไทย และ นภาพร ชันชนภา (2543) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ สมาชิกในองค์การซึ่งทำหน้าที่รวบรวม และประสานงานของสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์การซึ่งมีชื่อเรียกต่างๆ กัน ได้แก่ ผู้ควบคุม หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ผู้จัดการสาขา รองประธาน ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ เป็นต้น

การให้ความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำ มีหน้าที่ควบคุมการดำเนินงาน และรับผิดชอบงานที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และมีประสิทธิภาพ

## การมัธยมศึกษาและการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

### การมัธยมศึกษา

การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งทางวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด เพื่อให้เข้าใจและรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคม การศึกษาในระดับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนตอนละประมาณ 3 ปี การจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 90 อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ 2531)

กรมสามัญศึกษา (2538) ระบุว่า การมัธยมศึกษาจัดเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประชาชนทุกคนเพื่อให้เยาวชนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ มีจิตสำนึกด้านวิทยาศาสตร์ คิดเป็นทำเป็น และแก้ปัญหาได้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม มีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ ร่าเริงแจ่มใส พึ่งตนเองได้ ตระหนักในคุณค่าของการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรม การสงวนรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีความเคารพยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข กระบวนการที่จะทำให้การมัศึกษามีคุณภาพ ดังที่กล่าวมาแล้วนั้นขึ้นอยู่กับ การบริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน ในการสรรสร้างคุณภาพทางการศึกษา ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร และการมัธยมศึกษา ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ

การศึกษาระดับนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะให้ผู้เรียนได้ค้นพบและพัฒนาความสามารถ ความถนัดและความสนใจ ให้มีนิสัยใฝ่รู้ รู้จักคิด และวิเคราะห์อย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อ รู้จักสิทธิ หน้าที่และการทำงานเป็นหมู่คณะ สามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้จากการเรียนไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ ทั้งทางกายและจิตใจ เพื่อปลูกฝังความเป็นคนไทย และเข้าใจมนุษยชาติเป็นอย่างดี

### การบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

Harris (1963) กล่าวถึงบทบาทของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับการเรียนการสอนและกล่าวว่า โรงเรียนควรมีหน้าที่ดังนี้ คือ ด้านนิเทศการศึกษา ด้านการสอน ด้านการบริการนักเรียน ด้านธุรการ และด้านบริหารทั่วไป

Miller (1965) ได้แบ่งหน้าที่การบริหารการศึกษาออกเป็น 10 ประการ คือ งานเกี่ยวกับนักเรียน โปรแกรมการสอน การปฏิบัติงานตามโปรแกรมการสอน การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่

เป็นผู้สอน การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่ไม่ใช่ผู้สอน งานด้านอาคารเรียนอุปกรณ์การศึกษา บริการเสริมวิชาการ งานด้านการเงิน และ งานที่เกี่ยวกับการประเมินผลและ กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่บริหารโรงเรียนและแสดงบทบาทของผู้นำโรงเรียน

Jones et al. (1969) มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพของตน รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่า จุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตนเอง รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เป็นผู้มีจริยธรรมและคุณธรรม มีความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน รู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่น ห่วงใยสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง
  2. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้น โรงเรียนควรบริการสังคมและให้สังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนด้วย
  3. เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เพื่อการศึกษาและวิจัย ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ต้องสนใจเกี่ยวกับการวิจัยและวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน
  4. รู้จักประเมินผลงานของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนมิใช่มีหน้าที่ปฏิบัติเฉพาะงานประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนควรจะมีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องประเมินบทบาทของตนเองอยู่เสมอ
- ภิญโญ สาร (2514) ได้กำหนดงานที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติ 5 งาน คือ
1. การบริหารงานบุคคล ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผน นโยบาย การวางแผนจัดกำลังคน การบำรุงรักษาบุคลากร การให้พ้นจากงาน
  2. การบริหารกิจการนักเรียน เริ่มตั้งแต่การจัดการทำสำมะโนโรงเรียน และทำการประมาณนักเรียน การรับนักเรียน การแบ่งกลุ่มนักเรียน และการเลื่อนชั้น
  3. การบริหารงานวิชาการ เริ่มตั้งแต่หลักสูตร ตารางสอน อุปกรณ์การศึกษา
  4. การบริหารงานธุรการ การเงิน และการบริการ เป็นการรวมงานสารบรรณ การเงิน และพัสดุโรงเรียน
  5. งานประชาสัมพันธ์ เป็นการรวบรวมงานที่โรงเรียนจะติดต่อกับชุมชน

Campbell et al. (1978) ได้เสนอแนะว่า ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน 6 ด้าน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานด้านนี้ผู้บริหารควรจะต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชนบทบาทของโรงเรียนในชุมชน และบทบาทขององค์กรต่างๆ ในชุมชน
2. งานวิชาการ ในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผล โปรแกรมการศึกษา บทบาทของผู้บริหารในด้านนี้เกี่ยวกับการวางจุดมุ่งหมายเฉพาะของสถานศึกษาการวางโครงการของการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของชาติ การจัดและเลือกใช้สื่อการเรียนและอุปกรณ์การสอน และการประเมินผลการสอน
3. งานกิจการนักเรียน หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้ การบริหารกิจการนักเรียนและการจัดรูปองค์กรของนักเรียน ระเบียบและระเบียบต่างๆ การจัดบริการให้แก่นักเรียน และการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน
4. การบริหารงานบุคคล งานด้านนี้ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่ขึ้นกับการบริหารงานบุคคลไม่น้อยเลย ผู้บริหารควรพิจารณาการบริหารงานบุคคลในเรื่องนโยบายของการบริหารงานบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงาน และการประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน
5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและการบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ งานด้านนี้มีความหมายรวมถึงอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารควรจะสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน อาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน
6. การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่ง ในการส่งเสริมการเรียนการสอน สิ่งที่ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจ ได้แก่ การทำงบประมาณ การใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุ-ครุภัณฑ์

Kimbrough et al. (1988) กล่าวถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามี 7 งาน ดังนี้

1. งานพัฒนาการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร
2. งานกิจการนักเรียน
3. งานเป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. งานบุคลากร
5. งานอาคารสถานที่
6. งานการจัดองค์การ
7. งานธุรการและการเงิน



กรมสามัญศึกษา (2533) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 6 ประการ คือ หน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และชี้แนวปฏิบัติใน โรงเรียนเป็นผู้วิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือ คือ รัฐบาล กระทรวง และกรม นำมาวางแผนนโยบายของโรงเรียน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางของ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ หน้าที่ในการกำหนดผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ กิจกรรม โดยจัดตั้งเป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงานหรือเป็นส่วนบุคคล และสามารถควบคุมตรวจสอบ ติดตามงานได้ทุกระยะทุกชั้นตอนจนกว่างานนั้นจะสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ หน้าที่ในการกระตุ้นเร้าให้ผู้บริหารรับผิดชอบแผนงาน โครงการ กิจกรรมตามนโยบาย เพื่อให้งานนั้นดำเนินการไปตามกำหนดเวลาของแผน หน้าที่ในการติดตามและนิเทศช่วยแก้ปัญหา พัฒนางาน สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้งานนั้นเป็นไปตามแผนและโครงการ และเป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานภายใต้ความสนใจ และดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้บริหารโรงเรียนอีกด้วย หน้าที่ประการสุดท้าย คือหน้าที่ในการประเมินผลงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนา การประชาสัมพันธ์ และการรายงานผลต่อประชาชน จังหวัด กรม และกระทรวงต่อไป

Ubben and Hughes (1992) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องดำเนินการ 5 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่ในการบริหารงานด้านวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำทางการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบความก้าวหน้าทางวิชาการ ปรับปรุงการศึกษาของโรงเรียนพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนการสอน รู้จักผลิตและใช้งานวิจัย นวัตกรรม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
2. หน้าที่ในการบริหารงานธุรการ รวมถึงการบริหารการเงิน และอาคารสถานที่ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในจัดหาและบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และการงบประมาณเพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด
3. หน้าที่ในการบริหารงานกิจการนักเรียน ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน เพราะนักเรียนคือผลผลิตของโรงเรียนที่ได้จากการศึกษา ผู้บริหารต้องทำหน้าที่วางแผนและร่วมมือในการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน
4. หน้าที่ในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นผู้กระตุ้นและจูงใจผู้ร่วมงาน พัฒนาผู้ร่วมงาน รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
5. หน้าที่ในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537) ระบุว่าผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล มีความรู้

ความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษา รู้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษานโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวง มีความสามารถในการตัดสินใจและขจัดความขัดแย้ง มีความรู้ความเข้าใจแผนเศรษฐกิจและสังคม นโยบายของรัฐบาลและปัญหาการเมืองของประเทศเพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารโรงเรียน และสามารถแสดงบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมี 2 ลักษณะ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ดำเนินการภายในโรงเรียน และบทบาทที่ต้องดำเนินการภายนอกโรงเรียนบทบาทหน้าที่ทั้งสองถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องสามารถทำการบริหารงานโรงเรียนตามกระบวนการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีผู้กล่าวถึงการบริหารงานโรงเรียนไว้หลายทัศนะ ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2539) ได้กำหนดงานที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุประสิทธิผล และตอบสนองต่อนโยบายของกรมสามัญศึกษา โดยกำหนดมาตรฐานงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามขอบข่ายการบริหาร โรงเรียนไว้ 7 งาน ดังนี้

1. งานบริหารทั่วไป มีขอบข่ายดังนี้ การวางแผนการปฏิบัติการของโรงเรียน การจัดการ การจัดระบบสนเทศ การบริหารงานบุคคล การสื่อสารคมนาคม การบริหารการเงิน การประเมินผลงาน การบริหารทั่วไป
2. งานธุรการ มีขอบข่ายดังนี้ การวางแผนงานธุรการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานสารบรรณ การบริหารการเงินและการบัญชี การบริหารงานพัสดุ การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง การประเมินผลงานธุรการ
3. งานวิชาการ มีขอบข่ายดังนี้ การวางแผนวิชาการ การบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ
4. งานปกครองนักเรียน มีขอบข่ายดังนี้ การวางแผนงานปกครองนักเรียน การบริหารงานงานปกครองนักเรียน การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน การประเมินผลงานปกครอง
5. งานบริการ มีขอบข่ายดังนี้ การวางแผนงานบริการ การบริหารงานบริการ การจัดบริการด้านสาธารณสุขภาค การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ การจัดบริการโภชนาการ การจัดบริการ

สุขภาพอนามัย การจัดการบริการห้องสมุด การจัดการบริการโสตทัศนูปกรณ์ การจัดการบริการแนะแนว การจัดกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียน การประเมินผลงานบริการ

6. งานโรงเรียนกับชุมชน มีขอบข่ายดังนี้ การวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน การให้บริการชุมชน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การได้รับสนับสนุนจากชุมชน การประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

7. งานอาคารสถานที่ มีขอบข่ายดังนี้ การบริหารบริเวณโรงเรียน การบริหารอาคาร การบริหารห้องเรียน การบริหารห้องพิเศษ การบริหารห้องบริการ การบริหารอาคาร โรงฝึกงาน การบริหารอาคาร โรงอาหาร การบริหารอาคารหอประชุม การบริหารอาคารห้องน้ำห้องส้วม การบริหารอาคารพลศึกษา

### คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

Jacobson and Wiegman (1973) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่นั้น ควรจะมีคุณสมบัติดังนี้ คือ

คุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ เป็นผู้มีความสามารถในการจัดองค์การและเป็นผู้บริหารที่มีทักษะบริหาร โรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นิเทศ หรือประสานงานการเรียนการสอน มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบในการบริหาร สามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลันและถูกต้อง รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ครูใหญ่ยังต้องเป็นผู้จัดการที่ดี รัวรายละเอียดเกี่ยวกับการเงินที่จะใช้สำหรับกิจกรรมต่างๆ ใช้อย่างประหยัด ดูแลกิจการต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

คุณสมบัติส่วนตัว ครูใหญ่ควรมีความสามารถในการด้านการสอนและสาธิตการสอนได้ และต้องเป็นผู้มีความรู้ทางการศึกษาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ขอมรับรูปแบบการสอนที่ตีอื่น ๆ มากกว่าที่จะยึดแบบที่ตนเองมีความชำนาญ ครูใหญ่ต้องมีคุณภาพดี บุคลิกภาพดี พูดหรือฟังได้ชัดเจน มีสุขภาพจิตดี มีสติปัญญาสูงสามารถหาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง มีใจกว้าง ขอมรับความคิดเห็นของคณะครูและเด็กเป็นผู้มีเสน่ห์ในตัวเอง และมีอารมณ์มั่นคง นอกจากนี้ ยังต้องเป็นผู้ได้รับการศึกษาอบรมผู้บริหาร โรงเรียนจากสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ให้เป็นคนทันสมัยเสมอ

ในปี ค.ศ. 1984 คณะกรรมการศูนย์พัฒนาการประเมินผลและวิจัยสมาคมเกียรตินิยมทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (Phi Delta Kappa Center on Evaluation Development and Research) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณ ลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ



ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเป็นบุคคลที่มีพลังอำนาจและเป็นผู้นำที่สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ รวมทั้งเป็นบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยมีได้หวังแต่จะมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติเพียงอย่างเดียว

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องพัฒนาตนเองในพฤติกรรมต่อไปนี้

1. สามารถตัดสินใจได้ว่า จะมีผู้ใดบ้าง ที่จะมีส่วนร่วมในโครงการนวัตกรรมใหม่ๆ ของโรงเรียน
2. สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น ได้ และรักษาภาพพจน์ของตนเองอยู่เสมอ
3. มีวิจาร์ณญาณ ในการตัดสินใจ ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง และรู้จักใช้วิธีการ ประนีประนอมอย่างเหมาะสม
4. สามารถจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น
5. ทำให้โรงเรียนมีระเบียบวินัย
6. ควบคุมบรรยากาศในโรงเรียน
7. มีการปรึกษาหารือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
8. รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน ในปัญหาสำคัญๆ
9. รับฟังปัญหาและความคิดเห็นต่างๆ จากครู
10. จัดโครงสร้างการบริหารและขอความร่วมมือจากบุคลากรต่างๆ
11. กระจายอำนาจในการตัดสินใจ และมีการปฏิบัติเช่นนั้นอย่างจริง
12. มีความยืดหยุ่นในการทำงานและดำรงชีวิต
13. ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจและมีความสำคัญต่อหน่วยงาน

ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2523) ให้ความเห็นว่าเป็นผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้รู้ในทุกๆอย่าง แต่ไม่จำเป็นต้องเชี่ยวชาญไปทุกเรื่องคือ จะต้องรู้บางอย่างในทุกๆสิ่ง (Generalist) ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นผู้แทน คือ ต้องเป็นผู้แทนของหมู่คณะ หรือตัวแทนของหน่วยงาน (Symbol or Image) ตลอดเวลาผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ (Leader) ก็คือเป็นผู้ที่สามารถจัดบริการหรือรับใช้หมู่คณะ ได้ดีที่สุดในที่สุด บุคคลที่จะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิจาร์ณญาณ มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ และต้องทำหน้าที่ตัดสินใจได้ดี

ผู้บริหารโรงเรียน นอกจากจะมีคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่ดีแล้ว ยังต้องมีคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีด้วย

วิจิตร วรุตบางกรู และ สุพิชญา ชีระกุล (2523) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบไปด้วยคุณลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจ และสามารถจูงใจคน มีความรับผิดชอบ จลาคและไหวพริบดี มีความอดสาหะ วิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสนอค้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นๆ มีความยืดหยุ่นเปิดเผย และเป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพทางกาย (Physical Health) และสุขภาพทางจิต (Mental Health) ดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

วินัย พัฒนรัฐ (2523) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาไทยควรมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานของผู้บริหาร ดังนี้คือ เป็นคนมีภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเป็นทีมได้ มีความเสียสละสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดีเป็นนักพูดที่ประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้และมีความเป็นประชาธิปไตย

พนัส หันนาคินทร์ (2524) แสดงทัศนะว่าผู้บริหารคือ ผู้เป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนนั้นเจริญขึ้นหรือเสื่อมลง ดังนั้น บุคคลที่เป็นผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ คุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางวิชาการ

คุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ มีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง มีความประพฤติดีมีคุณธรรมสูง มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด และมีคุณลักษณะอื่นๆ เช่น

ความไม่เห็นแก่ตัวความรู้จักเกรงใจผู้อื่น ฯลฯ และผู้บริหารควรจะมีทศบารมี หรือการสร้างบารมี 10 ประการ คือ ทานศีล เนกขัมมะ ปัญญา วิริยะ ขันติ สัจจะ อธิษฐาน เมตตา และอุเบกขา

คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ มีความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ มีประสบการณ์ และวุฒิทางการศึกษา

สมภพ โรจนพันธ์ และคณะ (2530) คุณลักษณะของผู้บริหารคือ สิ่งต่างๆ ในตัวผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลดีเยี่ยม โดยบังเอิญหรือโดยไม่ได้ตั้งใจ

### ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญสูงสุดจะต้องเป็นผู้ที่ให้ประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียนหน้าที่ของผู้บริหารมีมากมายและหลากหลาย แต่ที่สำคัญก็คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป้าหมายดังกล่าวจะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงาน ด้วยความสำนึกในการบริหารงานจำเป็นต้องใฝ่หาวิธีการที่จะทำให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ เมื่อพิจารณาว่าตนเองยังขาดความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติ คุณลักษณะของนักบริหารที่ดี จำเป็นต้องศึกษาและฝึกฝนตนเอง อยู่เสมอ ประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ องค์ประกอบดังกล่าวไม่ใช่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีมาแต่กำเนิด แต่จะเกิดขึ้นได้จากการศึกษาฝึกฝนและการปฏิบัติงานของผู้บริหารเองเป็นสำคัญ

ณรงค์ เข้มประดิษฐ์ (2541) เรื่องทักษะของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่มีทักษะการบริหารทั้ง 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด จะทำให้เกิดปัญหา คือ มีอคติ ขาดเป้าหมายที่แน่นอน ขาดคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี ขาดการวางแผนที่ดี และเกิดบรรยากาศของความขัดแย้ง

จะเห็นว่าทักษะการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเพื่อการบริหารงานที่ตนรับผิดชอบ จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ หากผู้บริหารสถานศึกษาคนใดขาดทักษะการบริหารทั้ง 3 ทักษะ การบริหารงานจะไม่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

Katz (1974) ได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสรุปได้ว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ซึ่งอาจจะ

ฝึกฝนขึ้นมาได้ มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด ทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

ทักษะด้านมนุษย หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านมนุษยช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ

นอกจาก Katz แล้วยังมีนักทฤษฎีทางการบริหารคนอื่น ๆ ที่ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในอีกหลายลักษณะดังนี้

Paisey (1981) ได้แสดงทัศนะต่อทักษะทั้ง 3 ดังนี้

ทักษะด้านเทคนิค เป็นเรื่องของการรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้ โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้านการเคลื่อนไหวและพฤติกรรมความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบการ การควบคุม การหาแนวทาง และการทำงานร่วมกัน โดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะ และได้จำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารควรจะต้องรู้ 4 เรื่อง คือ

1. ด้านการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และการประสานงานตลอดจนเทคนิควิธีสอน เทคนิคการใช้เวลา
2. ความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ ความสำนึกและความเข้าถึงจิตใจของผู้ปกครองที่โรงเรียนควรจะต้องบริหารทางด้านเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ประชาชน กลุ่มคณะของบุคคลของรัฐและกลุ่มบุคคลทั่วไป
3. การเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง ทรัพยากรทั้งหมดที่ไม่ใช่บุคคล ซึ่งสามารถหยิบมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริหารอาคารสถานที่
4. การพัฒนากำลังคน ได้แก่ การวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมความสามารถของคณะที่ทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น



ทักษะทางมนุษย์ เป็นความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้คนใช้ความพยายามของเขาอย่างเต็มที่เพื่องาน และทุ่มเทให้กับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ ทักษะนี้ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธีการที่ไม่กระทบ กระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การ และเป็นวิธีการที่ทุกคนเข้าใจชัดเจนพร้อมกัน ช่วยให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความมั่นใจว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้

ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างดี โดยเข้าใจรายละเอียดของเรื่องนั้นทั้งหมด และยังสามารถเข้าใจอีกว่าเรื่องดังกล่าวเกี่ยวข้องกับเรื่องอื่นอย่างไร

พนัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวถึงทักษะทั้ง 3 ด้านดังนี้

ทักษะในด้านกลวิธีการทำงาน (Technical Skills) คือ รู้ว่าจะงานที่จะต้องทำในหน้าที่ของตนมีอะไรบ้างและจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร รวมทั้งบทบาทที่จะต้องกระทำเพื่อให้งานนั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือ การเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเข้าใจและมองเห็นแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้มีสายตาวไกลพอที่จะหยั่งรู้ถึงผลกระทบต่องานในโรงเรียนหรือองค์การที่ตนเป็นผู้บริหาร

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) คือ การรู้จักสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ รู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียน รู้จักประพุดติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครูและบุคคลอื่นในโรงเรียนและในสังคมโดยทั่วไป

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 ทักษะ ที่จะทำให้การบริหารงานของผู้บริหารประสบผลสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการจัดการ (Managerial Skill) ซึ่งเป็นทักษะในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหาร เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงาน และรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาสถานศึกษา เพื่อความสัมฤทธิ์ผลตามอุดมมุ่งหมายของสถานศึกษา ทักษะทางการจัดการ ได้แก่ ความชำนาญของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งงาน การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผลและติดตามผลการทำงาน

สุทธิศ ทองสนิทกาญจน์ (2536) ได้จำแนกรายละเอียดของทักษะทั้ง 3 ด้าน ที่ผู้บริหารควรจะต้องมีไว้ ดังนี้

ทักษะทางเทคนิค ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนงานหรือ โครงการทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง
2. ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลทางการศึกษาที่จำเป็นได้อย่าง

ชัดเจน

3. ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมครูได้อย่างเรียบร้อยไม่คิดขัด
4. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับฐานะ กาลเทศะ และสถานการณ์
5. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาเขียน ได้เป็นอย่างดีและอ่านเข้าใจง่าย
6. ผู้บริหารเข้าใจระบบบัญชี ระเบียบการเงินที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
7. ผู้บริหารเข้าใจระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
8. ผู้บริหารควรเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง
9. เมื่อมีครูเข้าใหม่ ผู้บริหารจะเป็นห่วงเป็นใยให้ความอบอุ่นใจ โดยการแนะนำให้ทราบถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคม และแนวทางปฏิบัติงาน
10. ผู้บริหารควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรระดับต่างๆ

ทักษะทางความคิดรวบยอด ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารควรรู้จักการกำหนดคน โยบาย จุดประสงค์ และขอบเขตของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์งานของตนและของผู้อื่นได้
3. ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติและรู้ว่าหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. ผู้บริหารจะต้องรู้จักวินิจฉัยว่า ถ้าเปลี่ยนแปลงระบบหน่วยงานย่อยหนึ่งหน่วยใดแล้ว จะมีผลกระทบอย่างไรบ้างต่อหน่วยงานย่อยอื่นๆ
5. ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง
6. ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงความต้องการทางด้านการศึกษาของชุมชน
7. ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาของชาติทุกระดับ

8. ผู้บริหารจะต้องรู้จักการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตัวอย่างและวิธีการบริหารที่ได้พบเห็นและศึกษามาและนำมาใช้ได้เหมาะสม

9. ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรต่างๆ ไปทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของตน

10. ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบบุคลากรได้อย่างถูกต้อง

สมยศ นาวิการ (2538) ให้ความหมายของทักษะทั้ง 3 ด้านไว้ดังนี้

ทักษะทางด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ

ทักษะทางด้านมนุษย์ เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนและใช้คน โดยมีความเข้าใจในเรื่องการจูงใจและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ทักษะด้านความคิด เป็นความสามารถในการเข้าใจถึงความซับซ้อนขององค์การ โดยส่วนรวมและส่วนต่าง ๆ ขององค์การขึ้นอยู่กับกันอย่างไร

สมศรี รีรานนท์ (2539) ให้ความหมายไว้ดังนี้

ทักษะด้านคตินิยม หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การ คือ สามารถที่จะมองเห็นว่างานด้านต่าง ๆ ภายในองค์การนั้นขึ้นอยู่กับกันและกันอย่างไร และที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไร และสัมพันธ์กับองค์การภายนอกอย่างไร

ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติพื้นฐานและทราบถึงองค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ ความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ การดำเนินการ หรือเทคนิครวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้วิธวิธีส่วนต่าง ๆ ของร่างกายด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539) ได้แสดงความคิดเห็นต่อทักษะทั้ง 3 ดังนี้

ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะเทคนิคเกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การอบรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นทักษะในการกระทำกับสิ่งของ

ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับคนในการใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจในการสร้างแรงจูงใจ ทักษะทางมนุษย์เป็นความสามารถในการทำงานกับคน

ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด มีความสามารถในการมองเห็นองค์การในภาพรวมเหมือนกับมุมมองของนกที่มองลงมาจากที่สูง มองเห็นองค์การทั้งหมด เห็นว่าองค์การประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ อะไรบ้าง แต่ละส่วนจะต้องปฏิบัติภารกิจอะไร สามารถที่จะมองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ สามารถที่จะมองเห็นว่าส่วนต่าง ๆ ขององค์การจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างไร การเปลี่ยนแปลงหรือการคืบคลานประสิทธิภาพของส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การอย่างไรบ้าง

### ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

ทักษะด้านเทคนิค เป็นความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ เทคนิคการวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

Katz (1955) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคว่า มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าอย่างมากในการบริหารงานขององค์กร และจำเป็นอย่างแท้จริงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานระดับต้น แต่การบริหารงานของผู้บริหารงานในระดับต้น มิได้หยุดอยู่เพียงแค่นี้ ผู้บริหารจะต้องก้าวไปข้างหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ทักษะด้านเทคนิคสำหรับผู้บริหารที่ลดความสำคัญลง จะมีเพียงแต่หาผู้ที่มีทักษะด้านนี้มาทำงานแทน ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงมาก ทักษะด้านเทคนิคแทบไม่ต้องใช้เลย แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งทีมที่ปรึกษาและมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ด้านเทคนิคแทน

Sergiovanni and Starratt (1979) กล่าวว่าทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ และเทคนิคในการทำงานเฉพาะอย่างให้สำเร็จ ซึ่งทักษะในทางนี้ ได้แก่ วิธีการเขียนแผนการทำงาน การพัฒนาการทำงาน การจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนที่เหมาะสม การจัดซื้ออุปกรณ์การทดลอง การเตรียมการประชุม การวางแผนการทำงานของผู้บริหาร และการทำรายงานประจำปี

Paisey (1981) ได้แสดงทัศนะต่อทักษะทางเทคนิคว่าเป็นเรื่องของการรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้ โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้านการเคลื่อนไหวและพฤติกรรม ความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบการ การควบคุม การหาแนวทาง และการทำงานร่วมกัน โดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะ และได้จำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารควรจะต้องรู้ 4 เรื่อง คือ ด้านการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และการประสานงาน ตลอดจนเทคนิควิธีสอน เทคนิคการใช้เวลา



ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ ความสำนึกและความเข้าถึงจิตใจของผู้ปกครองที่โรงเรียนควรจะต้องบริหารทางด้านเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ประชาชน กลุ่มคณะของบุคคลของรัฐและกลุ่มบุคคลทั่วไป ด้านการเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง ทรัพยากรทั้งหมดที่ไม่ใช่บุคคล ซึ่งสามารถหยิบมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริหารอาคารสถานที่ ด้านการพัฒนากำลังคน ได้แก่ การวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมความสามารถของคณะที่ทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

Drake and Roe (1986) ได้กล่าวถึงทักษะด้านเทคนิคไว้ว่า ทักษะทางด้านเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

Koontz and Wehrich (1990) ให้ความเห็นว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้และความชำนาญ รวมถึงวิธีการ กระบวนการ และระเบียบการ ดังเช่น การใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน และใช้ความสามารถทางเทคนิคพิเศษ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ได้จำแนกรายละเอียดของทักษะด้านเทคนิคที่ผู้บริหารควรจะต้องมีไว้ ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนงานหรือโครงการทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง
  2. ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลทางการศึกษาที่จำเป็นได้อย่างชัดเจน
  3. ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมครูได้อย่างเรียบร้อยไม่ติดขัด
  4. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับฐานะกาลเทศะ และสถานการณ์
  5. ผู้บริหารควรเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการใช้ภาษาเขียนได้ดี และอ่านเข้าใจง่าย
  6. ผู้บริหารเข้าใจระบบบัญชี ระเบียบการที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงานและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
  7. ผู้บริหารเข้าใจระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
  8. ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบงานสารบรรณ และจัดทำได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย
- Sitterly (1993) ให้ความเห็น ทักษะด้านเทคนิคว่า เป็นความสามารถในการทำงานกับเครื่องมือ และมีลักษณะพิเศษเฉพาะอาชีพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้กล่าวไว้มี 8 เทคนิคด้วยกัน คือ เทคนิคในการบริหารงาน ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล เทคนิคในการสั่งการ ต้องสั่งอย่างชัดเจน ให้เข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และควรวิเคราะห์พิจารณาความคิดเห็นก่อนจะนำไปใช้ เทคนิคในการติชม ควรติชมให้เหมาะกับกาลเทศะ และติชมในเรื่องผลงาน ยึดหลักติเพื่อก่อนและชมเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจ เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย เทคนิคในการวางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรงยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง แจกจ่ายงานให้ทั่วถึง ไม่ควรสนิทสนมกับผู้ใดโดยเฉพาะ เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เข้าร่วมสังคมเป็นประธาน ในพิธีรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก และเทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา

บัวดิน วงพะจัน (2539) แสดงความคิดเห็นว่า ทักษะทางเทคนิค เป็นการใช่วิธีการในการบริหาร เช่น การทำทะเบียน การจัดงบประมาณ การวางแผน การจัดตารางสอน การทำงานเป็นกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร และการบริการต่างๆ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวกับความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง รวมถึงการใช่วิธีการ การใช้กระบวนการ และระเบียบการในการทำกิจกรรม ซึ่งทักษะทางด้านนี้ เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของผู้บริหาร

### **ทักษะด้านมนุษย (Human Skills)**

ผู้บริหารเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับบุคคลหลายประเภท การบริหารจะประสบความสำเร็จขึ้นกับความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานด้วยการสร้างไมตรี การประสานงาน การประนีประนอมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Katz (1955) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านมนุษย ว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร

Drake and Roe (1986) กล่าวไว้ว่า ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

วิจิตร ศรีสอาน (2532) ได้วิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ของ Katz พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ในขณะที่ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน คนจึงเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะด้านนี้ที่สำคัญคือ จะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก “รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลของงาน”

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ในการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานด้านไหน รวมทั้งการจัดการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ดี เพราะผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ เจตคติ และค่านิยม บุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาพิเศษ หัวหน้าคณะวิชา อาจารย์ พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงาน ภารโรง นักเรียน นักศึกษา และ ผู้ปกครอง จึงต้องศึกษาพฤติกรรม และพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่พบว่า งานล้มเหลว เพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ทักษะนี้ผู้บริหารสถานศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา และสังคมวิทยา นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้

1. เมื่อครูอาจารย์เข้าใหม่ ผู้บริหารจะเป็นห่วงเป็นใยให้ความอบอุ่น โดยการแนะนำให้ทราบถึง ระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคม และแนวทางการปฏิบัติงาน
2. ควรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุก ๆ เรื่อง
3. ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัด และความสามารถของตนในทุกด้าน
4. ควรเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง
5. ควรเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ
6. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามข้อข้องใจเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้ง
7. ควรยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน
8. ควรปรับตนเองให้เข้ากับคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

9. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันได้อย่างดี

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้กล่าวถึงทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจและยอมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะของผู้บริหารที่มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ

พยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นงานด้านการจัดการกับมนุษยสัมพันธ์โดยตรง ฉะนั้น การที่จะนำบุคคลที่ร่วมงานอยู่ร่วมมือในการทำงาน จำเป็นต้องเข้าใจเรื่องราวมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดีเข้าใจถึงสาเหตุต่างๆ ที่ผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ มีความสามารถในการใช้วิธีการต่างๆ จูงใจให้สมาชิกในองค์กรอยากทำงาน มีวิธีการที่สามารถโน้มน้าวเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมงานให้มีทิศทางที่พึงประสงค์ ฉะนั้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งที่ฝ่ายจัดการทุกระดับจำเป็นต้องปลูกฝังและพัฒนาขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่างดีจากสมาชิกในองค์กรที่ตนรับผิดชอบ

บัวลีน วงพะจัน (2539) ได้กล่าวถึงทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ว่าเป็นความชำนาญในการทำงานในกลุ่ม ซึ่งเป็นการส่งเสริมการร่วมมือระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารต้องรู้จักตนเอง มีความเชื่อมั่น มีอารมณ์มั่นคง รู้จักและเข้าใจผู้อื่น มีจิตใจกว้างขวาง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถของ ผู้บริหารในการทำงานกับคน ในการใช้คนเพื่อปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะ มีความเข้าใจในการสร้างและใช้แรงจูงใจ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการทำงานกับคน

หฤทัย บุตรระเศรณี (2539) กล่าวว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์คือ ทักษะเกี่ยวกับมนุษย การจูงใจ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ การสร้างสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทักษะประเภทนี้เป็นเรื่องสำคัญ และเป็นทักษะที่ผู้บริหารทุกคนต้องมี

#### ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)

การบริหารงานทุกด้านใน โรงเรียน จะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่าย ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจมองเห็นภาพความสัมพันธ์ของแต่ละงานใน โรงเรียนทั้งหมด หากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่แต่ละงาน จะมีผลกระทบต่อถึงงานด้านอื่น ๆ ด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอดสูง



Katz (1955) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง ทักษะด้านนี้เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบาย และการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้าง ๆ ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ทักษะด้านนี้จะมีความสำคัญน้อยลงในการบริหาร

Faber and Gillbert (1970) ได้วิเคราะห์แนวคิดของ Katz และมีความเห็นว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ความสามารถของผู้บริหาร ในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะและขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นอย่างไร รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่างที่ต้องใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอด เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน และการจัดการความขัดแย้ง

Sergiovanni and Starratt (1979) แสดงความเห็น ว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึงความสามารถของผู้บริหารที่มองเห็นทัศนวิสัยของโรงเรียน เห็นความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับส่วนอื่นๆ ในโรงเรียน ตัวอย่างแผนการศึกษาแห่งชาติ การจัดการศึกษา การบริหารบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร และอื่นๆ

กิตติมา ปรีดีคิลก (2529) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นการรู้คู่ทางและสามารถที่จะมองทะลุอุปสรรคไปร่งเกี่ยวกับองค์กร โดยส่วนรวม สามารถยอมรับในคุณค่าของความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงาน ความรู้ความสามารถต้องอาศัยการจินตนาการความรู้ที่กว้างขวาง และความสามารถทางสมองที่จะเข้าใจความคิดที่เป็นนามธรรม

วิจิตร ศรีสอาน (2532) ได้วิเคราะห์ความสามารถของผู้บริหารทางด้านทักษะด้านความคิดรวบยอดตามแนวคิดของ Katz ว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารกับหน่วยงานอื่น ๆ ทักษะนี้ เป็นทักษะที่พัฒนาในตัวผู้บริหารได้ยากที่สุด และเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียมิได้ ในการบริหารงานจะมีกิจกรรมอย่างน้อย 2 อย่าง ที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นอย่างมาก คือ การตัดสินใจ และการจัดการความขัดแย้ง

Koontz and Wehrich (1990) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็น ความสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม รวมถึงองค์การประกอบส่วนต่างๆ และเข้าใจถึงการพึ่งพาอาศัยระหว่างส่วนประกอบต่างๆ เมื่อมีส่วนใดส่วนหนึ่งเปลี่ยนแปลง จะมีผลกระทบกับส่วนต่างๆ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้นำทฤษฎีทักษะการบริหารงานของ Katz มาขยายความแยกแยะให้เห็นรายละเอียดว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบาย จุดประสงค์และขอบข่ายของงาน สามารถวิเคราะห์งานของตนและของผู้อื่นได้บังคับบัญชา มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานของตนทั้งหมด และรู้ว่าหน่วยงานย่อยสัมพันธ์กันอย่างไร เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงวินิจฉัยถึงผลกระทบต่อหน่วยงานและตัวบุคคล โดยเข้าใจข้อมูลพื้นฐานที่ตนเองวิพากษ์วิจารณ์เป็นอย่างดี รู้จักใช้คำถามอย่างมีเหตุผลและครอบคลุม มีความเข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของชาติ มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร สามารถให้คำปรึกษาและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบได้

สุรีย์ สุเมธีนฤมิต (2538) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับองค์กรอื่น ๆ ทักษะนี้เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียมิได้ในการบริหารงาน ในการบริหารมีกิจกรรมมากมายที่ใช้ทักษะนี้ เช่น การตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องได้ใช้ทักษะทางด้านนี้ช่วยในการจัดกิจกรรมดังกล่าว

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถในการเข้าใจถึงปัญหาของส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ได้ทั้งหมด และสามารถคิดวิธีการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสมสำหรับทั้งหมดขององค์กร ความสามารถดังกล่าวนี้ จะมีได้ก็ต่อเมื่อบุคคลดังกล่าวมีขอบเขตของการคิดที่กว้างขวาง โดยคลุมไปถึงการพิจารณาถึงจุดประสงค์ขององค์กร มากกว่าที่จะเป็นเพียงความสามารถที่คิดถึงปัญหาเฉพาะภายในขอบเขตของงานในกลุ่มของคนเท่านั้น

หฤทัย บุตรเศรษฐี (2539) ให้ความหมายของทักษะด้านความคิดรวบยอดว่าเป็นทักษะหรือความสามารถในการคิด วิเคราะห์เหตุการณ์ และปัจจัยต่างๆ ในองค์กรที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทักษะความคิดรวบยอด คือ ความรู้ความชำนาญในการประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรรวมถึงผลกระทบจากเหตุการณ์นั้นๆ ในอนาคต ดังนั้นในฐานะที่เป็นผู้บริหารเพื่อบริหารงานในโรงเรียนให้เป็นที่ไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาแล้ว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องได้เรียนรู้ทฤษฎีในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อที่จะสร้างความชำนาญทางความคิดรวบยอดให้เกิดขึ้นในตัว

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณรงค์ แยมประดิษฐ์ (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าสูงกว่าปริญญาตรี ต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โดยส่วนรวมแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และรายด้านที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ส่วนที่แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางความคิดรวบยอด ความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหาร ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 11 ปี กับตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป ต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โดยส่วนรวมและรายด้านแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญ

มานิตย์ รัตนปัญญา (2541) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ผู้บริหารของหน่วยงานการศึกษานอกโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ทักษะการบริหารที่เด่น ๆ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกกลุ่มมีความต้องการมาก การจัดระบบงาน และโครงสร้างของงานการแก้ปัญหาของโรงเรียน การพัฒนาทีมงาน การมีความรู้ทันต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน การสร้างความสามัคคีในโรงเรียน การใช้หลักธรรมในการปกครอง การสร้างแรงจูงใจกับบุคลากร และการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

ความต้องการในด้านเทคโนโลยีก็เป็นความต้องการที่สำคัญยิ่ง โดยสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปหลักสูตรของกรมสามัญศึกษาที่พยายามผลักดันให้มีการนำคอมพิวเตอร์ช่วยสอนมาใช้ในการเรียนการสอน และประยุกต์ในทางการบริหารซึ่งเป็นที่ทราบกันดีในกลุ่มบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสภาพปัจจุบัน

ความต้องการในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นจุดเด่นอีกประการหนึ่งของผลการวิจัยในครั้งนี้ เพราะชุมชนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน แนวนโยบายของรัฐบาลการกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาไปสู่ชุมชนจะสำเร็จ ได้ก็ด้วยอาศัยความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อชุมชนเป็นสำคัญ ภายใต้สาระสำคัญของรัฐธรรมนูญใหม่นั้น ได้กำหนดให้รูปแบบการจัดการศึกษามีลักษณะใกล้ชิดกับชุมชนมากขึ้น ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญกับชุมชนในการจัดการศึกษา ดังนั้นการที่ผู้บริหารโรงเรียนต่างให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนจึงสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ชลวรรณ ไชยวิจิต (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาทักษะ การบริหาร วิชาการออมสิน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารในสังกัดธนาคารออมสินภาคเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารธนาคารออมสิน โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาในแต่ละทักษะ พบว่า ทักษะการบริหารด้านเทคนิค และด้านแนวความคิด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหาร ทั้งโดยรวมและเมื่อพิจารณาในแต่ละทักษะ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมด เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ในสังกัดธนาคารออมสินภาค เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหาร เมื่อพิจารณาตาม เพศ ระดับบริหาร และอายุงาน ในระดับมากทั้งหมด

ศราวณี ศัทโธ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี มีปัญหาในการพัฒนาตนเอง 6 ด้าน ด้านการศึกษา ค้นคว้าและการจัดทำผลงานทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก ความต้องการในการพัฒนาตนเองทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีปัญหาและความต้องการในการพัฒนาตนเอง ด้านการศึกษา ค้นคว้าและจัดทำผลงานทางวิชาการสูงสุด รองลงมาคือด้านการเข้ารับการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ที่ดำรงตำแหน่งใน โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่า มีปัญหาและความต้องการในการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน ยกเว้นด้านการเข้ารับการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบตามที่ตั้ง โรงเรียนพบว่า มีปัญหาในการพัฒนาตนเอง 6 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้าน ยกเว้นปัญหาในการพัฒนาตนเองด้านการศึกษา ค้นคว้าและจัดทำผลงานทางวิชาการ ไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบการพัฒนาตนเองกับความต้องการในการพัฒนาตนเองพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณรงค์ จารุปรกรณ์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการหลายวิธีโดยเรียงตามลำดับจากมาก ไปหาน้อย ดังนี้

1) การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม โดยศึกษาเอกสาร ตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

2) การพัฒนาทักษะของตนเองด้านเทคนิค โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ระดมความคิดเห็นของครู อาจารย์ และจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ



3) การพัฒนาทักษะของตนเองด้านมนุษย โดยการประสานความร่วมมือกับชุมชน บุคลากร ตามความรู้ความสามารถ

4) การพัฒนาทักษะของตนเองด้านความคิดรวบรวม โดยเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิเคราะห์งานวางแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจได้อย่างเหมาะสม ปัญหาการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร คือ ขาดสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยี ข้อมูล ข่าวสาร เอกสาร ตำรา และคู่มือการปฏิบัติงาน สภาพร่างกายไม่ เอื้ออำนวย ขาดการได้รับคำปรึกษา ขาดความรู้และทักษะในการฝึกฝนตนเอง ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาตนเอง และขาดทักษะ ในการนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ประโยชน์

The logo of Chiang Mai University is a circular emblem. In the center is a stylized elephant facing left, with a traditional Thai lamp (Lampang) on its back. Above the lamp are five rays of light. The elephant is surrounded by a circular border containing the university's name in Thai script at the top and 'CHIANG MAI UNIVERSITY 1964' at the bottom. Two decorative floral motifs are positioned on the left and right sides of the inner circle.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved