

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษารั้วนี้ ประกอบด้วย การพัฒนาสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา การบริหารการศึกษายุคใหม่ การบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหาร ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

ตามแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา นโยบายข้อ 4 กำหนดไว้ว่า “การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ โดยพัฒนาให้มีจิตสำนึก อุทิศตน และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการปฏิบัติงาน ใฝ่รู้ สามารถพัฒนาตนเองและวิชาชีพให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม อุทิศตนในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงที่สังคมยอมรับและยกย่อง จัดปัจจัยแวดล้อมและระบบการเกื้อหนุนช่วยเหลือครู ให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีพอสมควร มีขวัญและกำลังใจ”

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการทำงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ จะต้องใฝ่หาวิธีการที่จะทำให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพให้ได้ โดยการสำรวจภาวะทักษะการบริหารของตนเอง และหาทางปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบ

ประเวศ วะสี กล่าวว่า หัวใจสำคัญของการพัฒนาการศึกษาไทย คือ การปรับกระบวนการเรียนรู้ใหม่จากเดิม ที่เน้นการถ่ายทอดเนื้อหา มาเป็นการเรียนที่จะทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยความสุข (Learning How to Learn) มากกว่าการยึดเย็ดความรู้สำเร็จรูป

การเรียนรู้ต้องเป็นความสุข ไม่ใช่ความทุกข์ ผู้เรียนจะได้มีฉันทะในการศึกษา ไม่ใช่เกลียด
การศึกษา

การเรียนรู้แบบมีครูเป็นผู้ถ่ายทอดเนื้อหา ถ่ายทอดความรู้ เป็นวิธีที่เหมาะสมใน
ครั้งโบราณกาล เป็นเรื่องที่พ้นกาลพ้นสมัย และทำให้เกิดปัญหาต่างๆจนวิกฤติ เด็กจะต้อง
เรียนรู้จากสิ่งแวดล้อม จากบุคคล วัตถุ สื่อ วัสดุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์และการวิจัย ไม่ใช่
เรียนจากการท่องหนังสืออย่างเดียว แล้วไม่รู้ความจริงของชีวิต สังคม และโลก การเรียนรู้
ของเด็กจะต้องเป็นการพัฒนาปัญญา จริยธรรม ให้มีความสุขและความสนุกในการเรียนรู้ไป
พร้อมกัน

การพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ ให้มีคุณภาพเพื่อครอบครัวยุคใหม่ ชุมชน สังคม และ
ชาติ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางการศึกษา ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระ
พระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ที่ว่า

“การพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญยิ่งขึ้นไปนั้น ย่อมต้องพัฒนาบุคคลก่อน เพราะถ้า
บุคคลอันเป็นองค์ประกอบของส่วนรวม ไม่ได้รับการพัฒนาแล้ว ส่วนรวมจะเจริญและมั่นคง
ได้ยาก การที่บุคคลจะพัฒนาได้ ก็ด้วยปัจจัยอย่างเดียวกันคือ การศึกษา

การศึกษานั้นแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ การศึกษาด้านวิชาการ ส่วนหนึ่งกับการ
อบรมบ่มนิสัย ให้เป็นผู้มีจิตใจใฝ่ดี ใฝ่เจริญ มีปกติ ละอายชั่ว กลัวบาป ส่วนหนึ่งการพัฒนา
บุคคล จะต้องพัฒนาให้ครบถ้วนทั้งสองส่วน เพื่อให้บุคคลได้มีความรู้ไว้ใช้ในการประกอบ
อาชีพ และมีความดีไว้เกื้อหนุน การประพฤติปฏิบัติทุกอย่าง ให้เป็นไปในแนวทางที่ถูก
ที่ควร และอำนวยความสะดวกที่พึงประสงค์”

ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาทุกคนทุกระดับ จึงต้อง
ดำเนินการ ให้กระบวนการทางการศึกษาเป็นเครื่องมือ ในการศึกษาทรัพยากรมนุษย์ที่มี
คุณค่าแก่ครอบครัว ชุมชน สังคม และชาติให้ได้ ประเทศชาติจึงจะมั่นคงและเจริญก้าวหน้า

กระทรวงศึกษาธิการตระหนักในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงได้กำหนดให้มีการปฏิรูป
การศึกษา โดยได้กำหนดองค์ประกอบหลักของการปฏิรูปการศึกษา ไว้ 4 ประการ คือ

1. ปฏิรูประบบบริหารจัดการด้านการศึกษา
2. ปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
4. ปฏิรูประบบบริหาร

จากสาระสำคัญของ การปฏิรูปการศึกษา และการนำผลงานศึกษาเข้าสู่การปฏิรูป

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญมาก ที่จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ระบบ ประกันคุณภาพการศึกษา เป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุตามมาตรฐาน ทั้งที่เป็นมาตรฐานกลาง และมาตรฐานของพื้นที่ ซึ่งร่วมกันกำหนดขึ้นมา โดยผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายทั้งมาตรฐานที่เป็นคุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์ มาตรฐานการเรียนการสอน และมาตรฐานการบริหาร ซึ่งหลังจากกำหนดมาตรฐานแล้ว ก็วางแผนดำเนินการร่วมกัน และดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง มีการกำกับดูแล แทรกแซง ช่วยเหลือ และประเมินตนเอง ในระหว่างการดำเนินการเพื่อปรับปรุงการทำงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ จนเกิดผลตามมาตรฐาน แล้วจึงประเมินตนเอง โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อปรับปรุงการทำงานของตนเอง แล้วเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอก เข้ามาประเมินตรวจสอบผล เพื่อการรับรองคุณภาพมาตรฐานต่อไป

การบริหารการศึกษายุคใหม่

การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปจากวิธีการคิด และวิธีการทำงานแบบดั้งเดิม เนื่องจากยุคสมัยได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก ยุคนี้เป็นยุคแห่งข่าวสารข้อมูล โลกบ้านเปรียบเสมือนเป็นหมู่บ้านเดียวกัน เนื่องจากการคมนาคมติดต่อสื่อสาร ระหว่างกันและกันสามารถกระทำได้รวดเร็ว เมื่อโลกเจริญมาถึงเพียงนี้ นักบริหารการศึกษาในปัจจุบัน จะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของตนเองเสียใหม่ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ยอมรับและไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น แต่ต้องเรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ และปรับเอามาประยุกต์ใช้กับการบริหารการศึกษาในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ

นิลา เพชรสม (2542 : 111-118) ได้นำเสนอ การบริหารแบบ TQM (Total Quality Management) ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่อีกแนวหนึ่ง ที่กำเนิดในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้พัฒนา และประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้เจริญรอยตาม กำลังแพร่หลายเข้ามาในประเทศไทย ซึ่งเป็นอีกความหวังหนึ่งที่จะนำความอยู่รอด และความเจริญรุ่งเรืองมาสู่สังคมไทย

ได้มีปรมาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพหลายท่าน ได้ให้ความหมายของ TQM ไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า TQM เป็นระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่พนักงานทุกระดับ ทุกฝ่าย ทุกแผนก และทุกขั้นตอนการผลิต ได้ดำเนินกิจกรรมกลุ่ม

ปรับปรุงคุณภาพของสินค้า และมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการและเครื่องมือสนับสนุน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า พนักงานและสังคม

ดังนั้นจะเห็นว่าการบริหารแบบ TQM ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสร้างระบบบริหารที่ถือว่าคนเป็นศูนย์กลาง โดยการให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วม ให้ความเคารพต่อกัน มีการประเมินผลที่ชัดเจน และมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

การนำระบบบริหารแบบ TQM มาใช้ในสถานศึกษา

จากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ และความต้องการทางสังคมที่เรียกร้องให้องค์กรและบริษัทต่าง ๆ ให้บริการหรือผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ตรงตามที่ถูกความต้องการ ไม่เว้นแม้สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรม มีความก้าวหน้าถึงขั้นมีองค์กรให้การรับรองมาตรฐานคุณภาพสินค้า เช่น ISO 9000 14000 สังคมเริ่มวิพากษ์วิจารณ์สถาบันอุดมศึกษา และสถานศึกษาต่าง ๆ ว่าผลิตบัณฑิตได้มาตรฐานหรือไม่ ให้มีการวัดมาตรฐานการจัดการศึกษา เหมือนกับประเทศที่มีระบบการศึกษามาตรฐาน เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เริ่มมีมากขึ้นเรื่อยๆ จะเห็นว่าระบบบริหารแบบนี้ น่าจะเหมาะสมกับสถานศึกษามากกว่าวิธีอื่นๆ ที่สำคัญคือเหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรทุกระดับ เพราะการปรับปรุงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่น่ากลัว ไม่มีการสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ แต่จะมีการปรับบทบาทและวิธีการดำเนินงานของบุคลากรให้มีการวางแผน และการร่วมมือกัน ในระหว่างบุคลากรทุกระดับ ทุกฝ่าย การบริหารแบบ TQM เป็นวิธีการที่พัฒนามาจากวิธีอื่นๆ ได้แก่ การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Control)

บทบาทของผู้นำสถานศึกษาในการบริหารแบบ TQM

ในการนำระบบบริหารแบบ TQM มาใช้ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทดังนี้

1. หัวหน้าสถานศึกษา และทีมผู้บริหารระดับสูง จะต้องเป็นผู้นำในการริเริ่มที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา โดยเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) และประกาศให้บุคลากรทุกคนทราบ คำประกาศวิสัยทัศน์หรือภารกิจจะบอกถึง

เป้าหมาย ของสถาบัน ขอบเขตของภารกิจและทิศทางเน้น “จุดแข็ง” ของสถาบัน

2. ทีมผู้บริหารระดับสูง จะต้องร่วมกันระบุวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้ เพื่อใช้เป็นตัวบ่งบอกเชิงปริมาณ ที่บอกถึงความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจ วัตถุประสงค์จะช่วยให้แปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถคิดหาวิธีการดำเนินการงานได้ง่ายขึ้น

3. ทีมผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติการกิจ เพราะวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่ไม่มี CSF เป็นเหมือนเป้าหมายที่ไร้วิธีการ วิธีที่นิยมใช้วิเคราะห์หา CSF คือการระดมสมองหาปัจจัยที่มีผลต่อภารกิจ จากนั้นก็วิเคราะห์หา CSF ที่จะช่วยปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ

4. ทีมผู้บริหารต่าง ๆ ร่วมกันวิเคราะห์หากระบวนการทำงานที่สำคัญจาก CSF และหาเจ้าของกระบวนการเพื่อให้รู้ว่า สิ่งที่จะต้องทำมีอะไรบ้าง จึงจะเกิด CSF ขึ้นในสถาบัน การวิเคราะห์จะต้องดูว่า กระบวนการที่ทำอยู่แล้วมีหรือไม่ ถ้ามีใครเป็นคนทำ ทำเมื่อไร บ่อยครั้งแค่ไหน ทำอะไรบ้าง ผู้ดูแลได้หรือไม่ คำตอบที่ได้จะทำให้เกิดโครงการใหม่ขึ้นมา

สมชาติ ไตรักษา (2542 : 9-13) กล่าวว่าการบริหารงานในยุคใหม่นี้ ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิควิธีการต่างๆ 9 ประการ ดังนี้

1. การใช้ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยี ต้องรู้จักใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ รู้จักค้นคว้าหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต สามารถส่งข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ สามารถใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อการสอน เป็นต้น

2. บริหารงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง หมายความว่า ได้จัดวางระบบการบริหารงานไว้อย่างดี จนกระทั่งงานเข้ารูปเข้ารอย ตลอด 24 ชั่วโมงของทุก ๆ วัน งานต่าง ๆ คืบหน้าไปตามระบบ โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องควบคุมดูแลอยู่ ผู้บริหารที่มีความสามารถ จะต้องไม่ทำงานแค่วันละ 8 ชั่วโมง เมื่อพ้นเวลาทำงานแล้ว ถือว่าทุกสิ่งทุกอย่างต้องหยุดหมด การบริหารงานในลักษณะนี้กลายเป็นเรื่องล้าสมัยไปแล้ว

3. วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องตลอดเวลา ในการบริหารงานแนวใหม่นั้น เป็นการมุ่งแก้ปัญหาจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารจะต้องพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาเร่งด่วน และวิกฤติการณ์อยู่ตลอดเวลา ต้องมีทีมงานที่มีความพร้อมเสมอ ที่จะเผชิญกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน ต้องมีการจัดวางเครือข่ายแห่งการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว

จับไวเอาไว้ และตนเองก็ต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อรับมือกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด

4. เน้นที่การทำงาน โดยพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลงานที่ทำมาแต่เดิมนั้นมักจะอยู่แล้ว แต่ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ปฏิรูป พัฒนาให้ก้าวหน้าไปข้างหน้ายิ่งขึ้นไปอีก หากงานเดิมนั้น เป็นผลงานของบุคคลอื่นที่ตนเองเข้าไปรับหน้าที่ใหม่ ก็ต้องไปจัดวางระบบกันใหม่ ทำความตกลง หรือมีพันธะสัญญากับบรรดาผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชากันใหม่และตนเองก็ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือวิธีการทำงานของตนเองด้วย

5. นักเรียนเป็นศูนย์กลาง การจัดการศึกษาแนวใหม่นี้ เลิกใช้วิธีการแบบเดิมที่มีครูอาจารย์เป็นศูนย์กลาง อีกต่อไป ต้องถือว่านักเรียนเป็นบุคคลสำคัญ ครูทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ เป็นผู้จัดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้พวกเขามีความสุข สนุกสนานกับการเรียน

6. พัฒนาภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานทุกระดับ ภาวะผู้นำนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้บริหารการศึกษา จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ทันสมัย ล้ำสมัย คิดได้ว่องไว มองไกล ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม มีเทคนิคในการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้งานของโรงเรียนได้ก้าวหน้า เมื่อประสบอุปสรรคใดๆ ก็ไม่ยอมท้อถอย สามารถต่อสู้กับปัญหาต่างๆ ได้จนคลี่คลายไปด้วยดี

7. มุ่งพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง การทำงานอย่างมีคุณภาพโดยทำให้ถูกต้อง ตั้งต้นด้วยการวางระบบที่ดี การผลิตที่มีการควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน การทำงานด้วยความเอาใจใส่ระมัดระวัง ผลดีที่เกิดขึ้นจากการกระทำดังกล่าว คือ ผลงานสูงขึ้น ต้นทุนลดลง ขวัญดีขึ้น เพราะงานเสร็จเร็วรายได้สูง และหากทำผิดพลาด ก็ยังมีโอกาสแก้ตัวได้ และถูกคำเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ เนื่องจากชื่อเสียงดี มีคนนิยมมาก

ในการปฏิบัติงาน ต้องเลือกเฟ้นงานที่มีคุณภาพ มีเครื่องมืออำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพ และกำหนดระยะเวลาให้เหมาะสม งานจึงจะสำเร็จเร็ว การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพนี้ เป็นสิ่งที่ต้องกระทำติดต่อกันไป อย่างต่อเนื่อง หากหยุดปรับปรุงคุณภาพเมื่อไร สินค้าหรือการให้บริการนั้นก็หยุดนิ่งกับที่ และกลายเป็นสิ่งที่ล้าสมัยไปในที่สุด

8. ทำงานเป็นทีมเดียวกัน การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องสำคัญมาก คนไทยมีความสามารถเฉพาะตัวสูง แต่เมื่อรวมกันเป็นทีมแล้ว มักจะไม่ดี เนื่องจากปัจจัยอื่นๆ มากระทบ เช่น ความถือดี ความหยิ่งทรนงค์ ความอิจฉาริษยา เป็นต้น ผู้บริหารที่มีความสามารถ จะต้องสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นมาให้ได้ โดยเริ่มต้นที่จะต้องสร้าง

คณะทำงาน ที่หนักแน่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีพันธะผูกพันต่อภารกิจที่ต้องปฏิบัติ โดยรวมเป็นอย่างสูง และจะต้องมีรางวัลแก่ทีมงานโดยทั่วถึง

9. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล หมายถึง การมองเห็นการณ์ไกลได้ สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ สามารถปรับตัวและทีมงานเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องทำงานด้วยจิตสำนึก รับผิดชอบในหน้าที่ มีน้ำใจในการทำงาน เอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน ประสานใจ ประสานกายเข้าด้วยกัน เพื่อมุ่งสู่ชัยชนะ คือ เป้าหมายขององค์กร

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ในการประชุมร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อการตัดสินใจ และการควบคุมกำกับดูแลการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน การบริหารในระบบนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และต่อองค์กรได้อย่างเต็มที่

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีดังต่อไปนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2538 : 328)

1. ในหลาย ๆ สถานการณ์ "สองหัวย่อมดีกว่าหัวเดียว" การมีส่วนร่วมทำให้ระดมความคิดได้มากกว่า เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ระดมความคิดและอภิปรายร่วมกัน ทำให้ได้รับความคิดดี ๆ เข้ามาเป็นจำนวนมาก
2. การมีส่วนร่วมในการบริหาร มีผลในเชิงจิตวิทยา คือ ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลงเพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ สิ่งใดที่ตนได้แสดงความเห็น หรือมีส่วนเกี่ยวข้อง สิ่งนั้นตนเองย่อมไม่คัดค้าน ในขณะเดียวกัน การปฏิบัติงานโดยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ได้เข้ามามีส่วนร่วม ย่อมทำให้เกิดการยอมรับมากขึ้น และวิธีการบริหารลักษณะนี้ ยังทำให้ผู้บริหารการศึกษา สามารถทดลองได้ว่า สิ่งที่ตนเองรู้นั้น ตรงกันกับที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา รู้หรือไม่
3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่าสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

4. ผู้ร่วมงานจะมีโอกาสได้ใช้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้เกิดมีสติปรีทของทีมงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

5. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น ส่งเสริมให้การปรับปรุงงานมีความเป็นไปได้สูงขึ้น ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีการตื่นตัว เตรียมความพร้อม เพิ่มพูนศักยภาพส่วนบุคคล ให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ทั้งนี้ เนื่องจากในอนาคต สังคมทุกฝ่ายจะต้องมีบทบาท และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การตรวจสอบ ติดตาม และการพัฒนามากยิ่งขึ้น ดังนั้นภารกิจและบทบาทของผู้บริหารการศึกษา จะต้องมีความสามารถ และศักยภาพในการบริหารค่อนข้างสูง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการหน่วยงาน ให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดสามารถสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจแก่สังคม ทิ่มองผู้บริหารยุคใหม่ว่า "ผู้บริหารมืออาชีพ"

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การศึกษาในระดับประถมศึกษา ถือได้ว่าเป็นการศึกษาที่รัฐให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยรัฐได้กำหนดเป็นแนวนโยบายการศึกษา จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นการศึกษาภาคบังคับ ให้เด็กไทยที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2523 ต้องเข้าเรียนทุกคน การจัดการศึกษาในปัจจุบันนี้ ส่วนใหญ่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหลัก คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2536 : 1) เนื่องจากเป็นการศึกษาภาคบังคับ คนไทยทุกคนเมื่ออายุถึงเกณฑ์ภาคบังคับ ทุกคนต้องเข้าเรียนในโรงเรียน ประชาชนส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับประถมศึกษา และบางส่วนเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ถ้าการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาามีคุณภาพ จะส่งผลถึงประชาชนส่วนใหญ่ให้มีคุณภาพด้วย โรงเรียนประถมศึกษาจึงเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความสำคัญที่สุด เพราะผลการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นสำคัญ

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบันจะต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการหลายอย่าง เพราะยุคนี้เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง การบริหารโรงเรียนจะต้องบริหารตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบในการจัดการศึกษา ทั้งปัจจัยต่างๆ และกระบวนการทำงาน เพื่อหวังผลให้คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น บุคคลที่มีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้คือ ผู้บริหารโรงเรียน เพราะจะต้องเป็นผู้นำและแสวงหาความร่วมมือจากชุมชน องค์กร และหน่วยงานต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำของโรงเรียน และเป็นตัวอย่างที่มีความเข้มแข็งอดทน ไม่ปล่อยให้โรงเรียนเป็นไปตามยถากรรม โรงเรียนทุกโรง มีส่วนรับผิดชอบในการพัฒนาคนให้แก่ประเทศชาติ ความสำเร็จหรือความล้มเหลว และการอยู่ดี มีสุข ของคนในประเทศขึ้นอยู่กับโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2540 : ความนำ)

งานที่เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ต้องบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้

1. งานวิชาการ
2. งานกิจการนักเรียน
3. งานธุรการการเงิน
4. งานบุคลากร
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคนี้ มีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบสูงมาก เพราะฉะนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน
2. เป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่ดี
3. เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
4. เป็นผู้ควบคุมการบริหารงานตามนโยบายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเกิดผลดีต่อโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า การดำเนินการทุกอย่างในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน และสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย เช่น เรื่องการปฏิรูปการศึกษา การประกันคุณภาพจะต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และการจัดการที่ดี ที่มีความรู้

ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รู้จักปรับตัวให้เป็นคนที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้ผลผลิตของสถานศึกษา คือ ผู้เรียนก็ย่อมได้รับการพัฒนาเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้ มีคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เป็นไปตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

คำว่า “การบริหาร” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน แต่ในปัจจุบันเราจะพบคำที่มีลักษณะการใช้อยู่ 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) และ การจัดการ (Management) ซึ่งได้มีผู้พยายามอธิบายแยกแยะให้เห็นแตกต่างกันว่า (เอกสารประกอบคำบรรยาย วิชาหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช 2542 : 3)

การบริหาร เป็นการกำหนดนโยบาย อำนาจการ และประสานงาน

การจัดการ เป็นการลงมือปฏิบัติให้บรรลุตามนโยบายที่วางไว้

ในความเข้าใจของคนทั่วไป มีความเห็นว่า คำสองคำมีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้รวมกันได้ เพียงแต่ว่า การบริหาร มักใช้กับการบริหารงานของราชการ แต่การจัดการ มักใช้กับการบริหารธุรกิจ หรือเอกชน

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารคือ

1. มีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. ต้องร่วมมือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
3. ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ

ระเบียบแบบแผน

4. มีการใช้ทรัพยากรและเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีศิลปะ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างรวมกัน ตามที่กำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบระเบียบ และใช้กระบวนการเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมอันพึงประสงค์ของสังคม

การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะการบริหาร นักการศึกษาหลายคนกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผู้นำ และผู้บริหารเพราะการปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีความชำนาญเป็นอย่างดี นั่นคือ มีทักษะในการปฏิบัติงานของตนเอง ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่ดี มีความสามารถในการบริหารงาน จำเป็นจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ การบริหารงานจึงจะประสบผลสำเร็จ นักบริหารหลายคนได้นำเอาแนวคิดในการบริหารงานของ แคทซ์ (Katz 1955 : 33-42) อันประกอบด้วย ทักษะการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ มาประกอบในการบริหารงาน ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทักษะด้านความรู้ความสามารถ

ทักษะด้านความรู้ความสามารถ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะ และทุกขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์กรหรือในหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นได้อย่างไร รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัด กับหน่วยงานอื่นๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่าง ที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะด้านความรู้ความสามารถ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน และการจัดความขัดแย้ง เป็นต้น

ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา เพราะเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้นำ ที่จะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ กล้าที่จะคิดริเริ่มตัดสินใจ ลงมือดำเนินการใด ๆ ลงไปที่จะทำให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานของตน ต่อเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เข้าใจนโยบาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสั่งลงมา หรือกำหนดไว้ให้เป็นนโยบายสำคัญ ที่จะต้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อได้รับนโยบายมาแล้ว ต้องมีขีดความสามารถเพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติให้บังเกิดเป็นผลดีขึ้นมาได้ ต้องมีการติดตามผล ตรวจสอบการดำเนินงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ในฐานะเป็นผู้บริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางนโยบายในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน วางแผนงาน กำหนดโครงการ หรือมอบหมายงานให้

ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานรับไปปฏิบัติ ซึ่งภาระหน้าที่ดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติล่วงหน้าให้ได้ โดยอาศัยเทคนิคด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ได้แก่

1. การจัดองค์กร
2. การวางแผนการปฏิบัติงาน
3. การบริหารแบบมีเป้าหมาย
4. การตรวจสอบประเมินผลโครงการ
5. การควบคุมคุณภาพ
6. การจัดการกับข้อมูลข่าวสาร
7. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
8. การปรับระบบ
9. การปฏิรูปการศึกษา

จากความหมายของทักษะด้านความรู้ความสามารถดังกล่าว นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2535 : 17-18) ได้จำแนกรายละเอียดของทักษะด้านความรู้ความสามารถไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรรู้จักกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ และขอบเขตของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติ
 2. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์งานของตนและผู้อื่น
 3. ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติ และรู้ว่าหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
 4. ผู้บริหารจะต้องรู้จักวินิจฉัยว่า ถ้าเปลี่ยนแปลงระบบหน่วยงานย่อย หน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใด แล้วจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้างต่อหน่วยงานย่อยอื่น ๆ
 5. ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในภายหลัง
 6. ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงความต้องการทางการศึกษามหาชน
 7. ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของชาติ
- ทุกระดับ
8. ผู้บริหารจะต้องรู้จักเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตัวอย่าง และวิธีการบริหารที่ได้พบเห็นและศึกษามาแล้วนำมาใช้อย่างเหมาะสม
 9. ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรทั่วไปทุกระดับชั้น ที่จัดขึ้นในสถานศึกษาในสังกัด

10. ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความคิดความชอบของบุคลากรได้อย่างถูกต้อง

สรุปได้ว่า ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน จะมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และทักษะในการบริหารสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งเป็นผู้บริหารและผู้นำในขณะเดียวกันด้วย

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของ “มนุษยสัมพันธ์” ไว้มากมายแล้วแต่จะให้มนุษยสัมพันธ์นั้นไปเกี่ยวกับเรื่องใด เช่น ในด้านความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลต่อบุคคลในแง่ของการดำเนินชีวิต บุคคลต่อกลุ่มบุคคลในชีวิตประจำวันทั่วไป หรือในองค์กร ก็หมายถึง มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นต้น

กาญจนา คุณารักษ์ (2537 : 17) ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่า เป็นวิธีการก่อให้เกิดวัตถุประสงค์และจูงใจให้คนในกลุ่มได้ร่วมกันทำงานอย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ โดยมีความพึงพอใจในเศรษฐกิจและสังคมโดยทั่วถึง และมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานก็คือ การรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดการร่วมมือประสานงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมายมนุษยสัมพันธ์ในการจูงใจ ที่สามารถกระตุ้นและจูงใจคน อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อความสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อัมพิกา ไกรฤทธิ (2532 : 17) ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่า หมายถึง การศึกษาเรียนรู้ การทำความเข้าใจ และการสนองตอบเกี่ยวกับมนุษย์ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เกิดความสามัคคีกลมเกลียว ตลอดจนเกิดความสุขระหว่างกันและกัน เป็นการใช้ศิลป์แห่งการจูงใจและเอาชนะใจคน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

จากแนวคิดของนักวิชาการ จะเห็นได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้การสนับสนุนและการยอมรับ ความสามารถในการผลักดันความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นในอันที่จะให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจน

มีความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือและไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป

หลักมนุษยสัมพันธ์ ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างราบรื่นและมีความสุขนั้น มีอยู่ 3 ประการ ดังนี้

1. ตัวเราและผู้ร่วมงานมีความสุข ในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น เมื่อมีความเข้าใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน ต่างฝ่ายต่างปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ไม่ก้าวก่ายงานซึ่งกันและกัน ไม่อิจฉาริษยา ไม่แก่งแย่งชิงดี ต่างคนต่างมีความสุขสนุกกับงาน ก็จะเกิดเป็นบรรยากาศแห่งการทำงานที่อบอุ่น น่าพึงใจ

2. ต่างฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน คนเราแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกันไป มีความถนัดในแนวทางที่ไม่เหมือนกัน ในองค์กรเดียวกันก็มักมีบุคคลหลายประเภท ที่มีความถนัดแตกต่างกัน หากทุกคนต่างเข้าใจในความเป็นมนุษย์ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และความถนัดของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน ไม่ดูถูกดูหมิ่นวิชาชีพของผู้อื่น การทำงานร่วมกันก็จะราบรื่นเรียบร้อยดี

3. ต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ร่วมกัน มีทฤษฎีการได้รับรางวัลหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Reward Theory) ที่กล่าวถึงว่า ในการทำงานร่วมกันนั้น ถ้าทุกคนได้รับประโยชน์ มีแต่ผู้ได้ไม่มีผู้ใดสูญเสีย อยู่ในสถานการณ์ที่เรียกว่า “ชนะ-ชนะ” ก็จะทำงานร่วมกันได้ดียิ่งยวด

หลักพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (พัชรินทร์ ปิยวนิชพงษ์ 2536 : 44-46)

1. รู้จักธรรมชาติของคน ธรรมชาติของคนมีความแตกต่างกันในด้านบุคลิก ลักษณะ อารมณ์ นิสัย รสนิยม พฤติกรรม สุขภาพ ความถนัด ความสามารถ ทักษะคติ เพศวัย การศึกษา ฐานะทางสังคม ฯลฯ ขอให้เข้าใจว่า “เขาไม่เหมือนเรา และเราก็ไม่เหมือนเขา” จึงต้องมีความอดทน ความแตกต่างกันนี้ คิดและพูดถึงแต่ส่วนที่ดีของผู้อื่น เพราะการกระทำเช่นนี้ทำให้เกิดความสบายใจ

2. รู้จักตนเอง วิเคราะห์ตนเองอย่างตรงไปตรงมา ว่าเป็นคนอย่างไร มีส่วนใดดี และส่วนใดที่ควรปรับปรุงแก้ไข ส่วนที่ดีก็นำมาสร้างความประทับใจให้กับผู้อื่น ส่วนที่เสียก็พยายามแก้ไขให้ลดน้อยลง หรือให้หมดไป จะต้องทำใจให้กว้าง ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น

3. รู้จักผู้อื่น ผู้ที่เราควรจะรู้จักได้แก่ หัวหน้า ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน เป็นต้น การทำความรู้จักกับผู้อื่นนี้ ทำได้หลายวิธี อาทิ สังเกตพฤติกรรมของเขา

คุยซักถาม ทำงานร่วมกัน ไปทัศนศึกษาหรือทัศนาร่วมกัน สังเกตผลงานที่เขาทำเสร็จแล้ว หรือสอบถามกับบุคคลที่สนิทสนมกัน

4. รู้จักสภาพแวดล้อม ด้วยการพิจารณาว่า สถานการณ์นั้นเป็นอย่างไร อยู่ในที่สาธารณะ หรือที่รโหฐาน เรื่องนั้นค่อนข้างมากแค่ไหน เสี่ยงต่อการมีชื่อเสียงมากหรือไม่ เสี่ยงอันตรายมากหรือไม่

หลักที่ผู้บริหารการศึกษาพึงปฏิบัติตนเพื่อความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

มีหลักอยู่ 13 ข้อ ที่ผู้บริหารการศึกษา พึงนำมาปฏิบัติ เพื่อที่จะได้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ดังต่อไปนี้ (กิตติพันธ์ รุจิรกุล 2529 : 22 – 25)

1. ทักทายปราศรัยคนทั่วไป พูดจาไพเราะ อ่อนโยน มีน้ำใจ หวังดี พูดจาทางบวกเชิงสร้างสรรค์ พูดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ สิ่งใดที่พูดแล้วไม่เกิดประโยชน์ก็ไม่ควรพูด เมื่อจะติชมหรือวิพากษ์วิจารณ์ใคร ก็กระทำอย่างนุ่มนวลและสร้างสรรค์

2. ยิ้มเก่ง ยิ้มง่าย ยิ้มจริงใจไม่เสแสร้ง ถ้าสามารถยิ้มด้วยนัยน์ตา ยิ้มทั้งใบหน้า ได้อีกดี ต้องไม่ปิ้นสีหน้า ไม่ฉีกยิ้ม ไม่แสร้งยิ้ม ไม่ยิ้มแยะ ไม่ยิ้มอย่างเยาะหยัน เมื่อใดก็ตามที่ใครมีสีหน้าเคร่งเครียด แล้วสามารถยิ้มออกมาได้ กล้ามเนื้อที่ใบหน้าของเขา ก็จะผ่อนคลาย ทำให้ดูน่ารักมากขึ้น

3. จดจำชื่อบุคคลที่พบปะได้เก่ง เมื่อรู้จักใคร ควรแสดงความสนใจสนทนา ได้ถามเรื่องราวเกี่ยวกับตัวเขา และพยายามจดจำเอาไว้ หรือบันทึกไว้ ภายหลังเมื่อได้รับนามบัตรของเขามา ก็ต้องพิจารณาด้วยความเอาใจใส่ เพื่อแสดงความสนใจ พยายามจดจำชื่อเสียง ผลงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตัวเขา สิ่งที่เขาสนใจ งานอดิเรกของเขา ฯลฯ พึงจำไว้ว่าทุกคนต่างคิดว่าตนเองเป็นคนสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น

4. มีความเป็นกันเองกับผู้อื่นเสมอ ไม่วางท่ามากไปจนเกินงาม คนที่มีท่ามานั้น คนมักรังเกียจ การพูดคุยและวางท่าเป็นกันเอง ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นเสมือนหนึ่งเป็นพวกเดียวกัน การเกิดความรู้สึกดังกล่าวต่อกัน ทำให้บรรยากาศผ่อนคลาย และเมื่อจะติดต่อธุรกิจต่อกัน ก็กลายเป็นเรื่องง่าย

5. เอาใจเขามาใส่ใจเรา เมื่อจะปฏิบัติอะไรต่อใคร หากจะทำให้เขาต้องได้รับความเดือดเนื้อร้อนใจแล้ว ขอให้ใคร่ครวญให้จงหนัก เพราะหากเราเป็นตัวเขาแล้วถูกกระทำเช่นนั้นบ้าง จะรู้สึกอย่างไร จะอดทนได้หรือไม่ จะได้ตอบเขาหรือไม่ การรู้จักเอาใจเขา

มาใส่ใจเราเช่นนี้ ทำให้เป็นคนคิดและทำสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ไม่ทำสิ่งใดให้กระทบ
กระเทือนความรู้สึกของผู้อื่น

6. ชอบให้ความช่วยเหลือผู้อื่นคนที่มีความเอื้อเฟื้อห่วงใยในความเป็นอยู่ของผู้อื่น
ให้ความช่วยเหลือเท่าที่สามารถจะทำได้ เมื่อได้รับการร้องขอ ชอบบริจาค ชอบทำบุญ ผลที่
ได้รับคือ ความสุขใจ

7. มีเหตุมีผล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างอดทน เห็นอกเห็นใจ รับฟัง
เหตุผลคำชี้แจงของเขา และใคร่ครวญตามอย่างรอบคอบ ไม่ดูถูกดูหมิ่นความคิดของผู้อื่น
ควรคิดอยู่เสมอว่า ผลย่อมมาก่อนเหตุ การที่ใครทำอะไรไปนั้น จะต้องมิอะไรสักอย่างที่
ให้เขาต้องกระทำเช่นนั้นลงไป เมื่อผู้บริหารการศึกษาเป็นคนมีเหตุผล จะทำให้ได้รับความ
รักใคร่เคารพนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น

8. มีความสงบเยือกเย็น มีความอดทนอดกลั้นสูง ควบคุมอารมณ์ตนเองให้ได้
คนที่สามารถเอาชนะตนเองได้นั้นถือว่าเป็นประเสริฐสุด

9. มองโลกในแง่ดีมีอารมณ์ขัน คนมองโลกในแง่ดีนั้น เป็นคนที่คิดในทางบวก
มากกว่าทางลบ คนประเภทนี้เมื่อเห็นอะไรที่ไม่ดีไม่งาม หรือไม่เป็นที่พึงพอใจ ก็สามารถ
อดทนได้ ทำใจได้ และมองเรื่องราวให้กลายเป็นดีได้ การรู้จักมีอารมณ์ขัน พุดให้คนอื่น
หัวเราะได้ คลายเครียดได้ ก็จะทำให้ตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความสุขทุกสถานการณ์

10. มีความแนบเนียนในการติดต่อกับผู้คน มีศิลป์ในการพูด สามารถโน้มน้าว
จิตใจคนได้ดี มีความนอบน้อมถ่อมตนเป็นนิจ สามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น แบบบัว
ไม่ให้ช้ำน้ำไม่ให้ขุ่น เมื่อจะขุ่นใจใคร ก็ถือหลัก “น้ำขุ่นไว้ใน น้ำใสไว้นอก” เสมอ

11. การขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น ควรจะทำเฉพาะเรื่องที่สำคัญมากจริง ๆ เท่านั้น
ไม่ควรขอความช่วยเหลือในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ จากผู้อื่นบ่อยจนเกินไป เพราะเป็นการรบกวน
เวลาของเขา และสร้างความรำคาญให้แก่เขาด้วย และเมื่อผู้อื่นได้ให้ความช่วยเหลือแก่ตน
แล้ว ต้องขอบคุณเขาอย่างจริงใจ และหาโอกาสตอบแทนบุญคุณเขาต่อไปด้วย

12. ไม่กระเจ้าเข้าเหย่หยอกล้อผู้อื่นโดยไม่จำเป็น เพราะการกระทำเช่นนี้เป็นคาบ
สองคม มีทั้งคุณและโทษ ส่วนที่เป็นคุณคือเป็นการแสดงความใกล้ชิด ส่วนอาจจะเป็นโทษ
คือ เมื่อไม่สนุกไปกับการถูกล้อนั้น แล้วเกิดความขุ่นใจ ทำให้ได้ศัตรูเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง

13. เข้าร่วมกิจกรรมนอกเวลากับผู้อื่นบ้าง ผู้บริหารการศึกษาที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
จะต้องไม่เก็บตัวอยู่แต่ที่ทำงาน ต้องไม่เป็นคนบ้างาน คนที่รู้จักเล่นกีฬาหรือรู้จักสังสรรค์

กับผู้อื่น หรือไม่ประหยัจนเกินไป ร่วมรับประทานอาหารนอกบ้านกับผู้อื่นบ้าง เล่นกีฬา หลังเลิกงานบ้าง ออกงานสังคมพบปะกับเพื่อนฝูงบ้าง จะเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

การครองตน ครองคน และครองงานเพื่อความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ในการที่จะบริหารจัดการคนได้เป็นอย่างดีนั้น สมใจ เขียวสด (2536 : 112) กล่าวว่า ใ้ว่า ก่อนอื่น ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานทุกๆด้าน จนเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเสียก่อน โดยใช้หลักในการสร้างศรัทธา รู้จักครองตน สร้างคุณค่าของตนเองให้เป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ชื่นชมยกย่องของบุคคลอื่น ต้องสามารถที่จะครองคน คือ สามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานร่วมกัน บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น และสามารถที่จะครองงาน คือ มีความสามารถสูงในการปฏิบัติงานอีกด้วย

การครองตน ผู้บริหารการศึกษาจะสามารถครองตนได้ดี มีสุข ดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าได้นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยความสำนึก เห็นคุณค่าของตนเอง มีความรับผิดชอบ และมีพันธะสัญญามุ่งมั่นต่อตนเอง โดยมีคุณสมบัติ 6 ประการ คือ

1. มีกิริยามารยาทและแต่งกายดี
2. มีความเป็นผู้ใหญ่
3. ฝึกใฝ่หาความรู้และหาประสบการณ์เพิ่มเติมอยู่เสมอ
4. ใช้มรรยาทในการเจรจาพาทักกับผู้อื่น
5. มีวินัยในตนเอง
6. ยึดถือหลักธรรมคำสอนของศาสนา

การครองคน เนื่องจากผู้บริหารการศึกษาต้องดูแลปกครองบังคับบัญชาคนเป็นจำนวนมาก เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียน ก็ต้องดูแลครูอาจารย์ บุคลากรอื่น ๆ และนักเรียนในโรงเรียนเป็นจำนวนมาก จึงต้องมีวิธีการที่จะปกครองบังคับบัญชา ให้พวกเขาอยู่ร่วมกันด้วยความสุข ให้ ความรักเมตตาต่อกัน เสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำตนให้พวกเขามีความศรัทธาและเคารพยกย่องนับถือ ด้วยการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต ทำตนเป็นแบบอย่างของการเป็นข้าราชการที่ดี วิธีการที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนเพื่อที่จะสามารถครองใจคนนั้น มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ประพฤติดีประพฤติชอบ

2. มีความหนักแน่นแน่วแน่
3. มีความยุติธรรม
4. มีอัธยาศัยดี
5. ยึดถือหลักธรรม

การครองงาน ผู้บริหารการศึกษาที่จะสามารถครองงาน สร้างความเชื่อถือศรัทธาให้เกิดขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาได้นั้น จะต้องมีความรู้ความสามารถในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี สิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารการศึกษาประสบความสำเร็จในการครองงาน มีอยู่ 6 ประการคือ

1. มีความรอบรู้ ประสพการณ์ และทักษะในงานของตน
2. มีความรับผิดชอบสูง
3. มีความคิดสร้างสรรค์
4. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
5. มีการเตรียมรับมือกับปัญหา และวางแผนที่จะดำเนินการในอนาคตในลักษณะ

ที่เป็นการปฏิบัติการเชิงบวกได้ดี

6. ยึดถือหลักธรรมประจำใจในการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา โดยต้องยกย่องให้เกียรตินายเสมอ พยายามปรับคนให้เข้ากับนิสัยและวิธีการทำงานของเขา สื่อสารชัดเจน รายงานได้ดี หวังดีต่อนาย ไม่ซุบซิบนินทานาย ในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายงานให้เหมาะสม ไม่จู้จี้จุกจิกจนเกินไป ไม่ดึงเอางานกลับมาทำเสียเอง ทำงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน แจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวในงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ สำหรับการปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงานนั้นก็ด้วยการยกย่องชมเชยเขาอย่างจริงจัง ฟังอย่างตั้งใจ ไม่ยกตนข่มท่าน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นมิตรจริงใจ ไม่ขัดทอดความผิดให้ ยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงานเสมอ

ผู้บริหารที่จะมีมนุษยสัมพันธ์ดีนั้น ต้องรู้จักครองตน ครองคน และครองงาน รวมทั้งต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานด้วย ในการทำงานนั้นต้องแสดงสิทธิของตน รู้จักปฏิเสธเมื่อจำเป็น ขอร้องผู้อื่นอย่างนุ่มนวลเสมอ ตรงไปตรงมา แสดงความรู้สึกลงในด้านบวกและลบอย่างถูกต้องตามกาลเทศะ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความสามารถ

ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ควบคุมตนเองได้ดี มีสัมพันธภาพอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน และมีความประนีประนอม

ในด้านมารยาทสัมพันธนั้น ผู้บริหารต้องฝึกกิริยามารยาทให้ดี ไม่ว่าจะเป็นการยืน นั่ง เดิน นอน นอกจากนั้นยังต้องมีมารยาทอันดีในการแนะนำบุคคลให้รู้จักกัน ในการเยี่ยมเยียน การต้อนรับแขก การไปในงานเลี้ยง และมารยาทในงานพิธีต่าง ๆ ด้วย

สำหรับหลักธรรมในพุทธศาสนาที่ผู้บริหารควรยึดถือ และนำไปปฏิบัติเป็นหลักธรรมประจำใจ ได้แก่ พรหมวิหารสี่ สังคหวัตถุสี่ อิทธิบาทสี่ จมราวาสธรรมสี่ ตปปริสธรรมเจ็ด ทศพิธราชธรรม มรรคแปด ส่วนสิ่งที่ควรละเว้น ได้แก่ มละ คือเหตุให้เกิดโทษ แก้วประการ และอคติสี่ ที่เรียกว่าลำเอียง 4 ประการ ได้แก่ ลำเอียงเพราะรัก เพราะโกรธ เพราะหลง และเพราะเกรงภัย

จะเห็นได้ว่า เมื่อผู้บริหารสามารถเข้าถึงจิตใจคน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสุขกายสบายใจ สามารถบริหารงานจัดการคน ครองตน ครองคน ครองงานได้อย่างดีเยี่ยมแล้ว ทุกคนก็จะมีความสุข อบอุ่นใจ พึงพอใจในการทำงาน จะเกิดความสมัคปรมาณสามัคคี และมีบรรยากาศในการทำงานที่สดชื่นรื่นเริงใจ เมื่อเป็นดังนี้ ประสิทธิภาพในการทำงานย่อมเกิดขึ้น และได้ประสิทธิผลสูงสุดอย่างแน่นอน

3. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ

กิตติมา ปรีดีศิลป (2539 : 274) กล่าวถึง ความหมายของทักษะด้านเทคนิควิธีการ ไว้ว่า หมายถึง การใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงานให้ถูกต้องตามวิธีการ และทักษะด้านนี้มีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้นำ ที่มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแนะนำ ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ตามวิธีการ

ทวีบุรณ์ หอมเย็น (2530 : 22 - 30) ได้กล่าวถึงทักษะด้านนี้ไว้ว่า หมายถึง ความชำนาญชำนาญของบุคคลในการปฏิบัติตามหน้าที่ของตน ซึ่งจะเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในหน่วยงาน เช่น กรณีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ผู้เป็นหัวหน้างานเกี่ยวกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ต้องมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ ระบบการทำงานของคอมพิวเตอร์ กระบวนการจัดทำข้อมูล วิธีป้อนข้อมูล การอ่านและการแปลผลข้อมูล รวมทั้งวิธีการใช้และบำรุงรักษา ทักษะในเรื่องนี้จะได้มาก็โดยการศึกษาหาความรู้ จากการ

ฝึกอบรม เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรระดับหัวหน้างาน ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วย

ตนเอง และสามารถแนะนำฝึกสอนให้เจ้าหน้าที่ผู้อื่นได้อีกด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2539 : 17- 23) กล่าวถึงทักษะในด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และการรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะเรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติ ฝึก หรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผังการสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน การเงินบัญชี เทคนิคการสอน การใช้อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เทคนิคต่างๆ ดังกล่าว ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้และเข้าใจ เพื่อตรวจสอบงาน และสร้างศรัทธาให้กับผู้บังคับบัญชา

จากแนวคิดของนักวิชาการ จะเห็นได้ว่า ทักษะด้านเทคนิควิธีการ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธี กระบวนการ การดำเนินการหรือเทคนิค รวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะส่วนต่างๆ ของร่างกายด้วย ทักษะทางด้านเทคนิควิธีการที่สำคัญ ที่ผู้บริหารจะต้องมี ประกอบด้วย ทักษะด้านการวางแผนงานหรือโครงการ ทักษะด้านการควบคุมกลุ่ม ทักษะติดต่อสื่อสาร และทักษะด้านการจัดการ

ผู้บริหารนั้น เป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ กล้าที่จะคิด ริเริ่ม ตัดสินใจ ลงมือดำเนินการใด ๆ ลงไปที่จะทำให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานของตน ต่อเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจนโยบาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสั่งการลงมา หรือได้กำหนดไว้ให้เป็นนโยบายสำคัญที่จะต้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อได้รับนโยบายมาแล้ว ต้องมีขีดความสามารถเพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลดีขึ้นมาได้ ต้องมีการติดตามผล ตรวจสอบการดำเนินงาน และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ในฐานะเป็นผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางแผนงานในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเอง วางแผนงาน กำหนดโครงการต่างๆ ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงให้จงได้ แต่การทำงานนั้นต้องร่วมกับบุคคลหลายฝ่าย และการที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ได้ผลดีนั้น ต้องมีเทคนิคในการบริหาร

ทักษะด้านเทคนิควิธีการ จึงเป็นเรื่องของการรู้งาน และสามารถปฏิบัติงานได้ โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้านการเคลื่อนไหว และพฤติกรรมความสามารถของบุคคล

ความรู้เรื่องระเบียบการ การควบคุม การหาแนวทางการดูแลการทำงานร่วม

กันโดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะ ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิควิธีการ ที่ผู้บริหารควรรู้ 4 เรื่อง คือ

1. ด้านการศึกษา ซึ่งได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร อันประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร การประสานงาน เทคนิควิธีสอน และเทคนิคการใช้เวลา
2. ความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ ความสำนึกและการเข้าใจถึงจิตใจของผู้ปกครอง โรงเรียนจะต้องบริการชุมชนในสิ่งที่อำนวยความสะดวกได้ เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
3. การเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง ทรัพยากรทั้งหมดที่ไม่ใช่มนุษย์ที่สามารถหยิบมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริหารอาคารสถานที่

4. การพัฒนากำลังคน ได้แก่ วางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมความสามารถของคณะที่ทำงาน ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

จากแนวคิดด้านเทคนิควิธีการของนักบริหาร สรุปได้ว่า ทักษะด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย งานในหน้าที่รับผิดชอบคือ งานบริหารทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินและพัสดุ และงานนิเทศการศึกษา ดังรายละเอียดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2535 : 15)

1. งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดอาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ประหยัด สะดวก มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารเอกสาร เริ่มตั้งแต่จัดทำ การรับ-ส่ง การจัดเก็บ การขึ้นและการทำลาย

1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสาร เหตุการณ์ด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน เกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

1.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการสำรวจเด็กเข้าเรียน การย้ายเข้าและการ

จำหน่าย

1.6 รับผิดชอบการประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.7 งานโครงการพิเศษตามนโยบาย

2. งานการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

2.1 ดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลด้านบุคลากร การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และการศึกษาดูงาน

2.2 ดำเนินการส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่บุคลากรควรทราบ

2.3 ดำเนินการเกี่ยวกับ การปรับปรุงตำแหน่งเพื่อยกวิทยฐานะ และประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน

3. งานการเงินและพัสดุ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

3.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิก จ่าย การเก็บรักษาเงิน และการนำส่งเงินทุกหมวด ทุกประเภท

3.2 ดำเนินการจัดทำบัญชี ทะเบียน หลักฐานการเงิน รายงานการเงินทุกประเภท ตรวจสอบเอกสารการรับจ่ายเงิน และการจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการเงินและบัญชี

3.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุ ตั้งแต่ จัดซื้อ จัดจ้าง การควบคุมการตรวจสอบ และการรายงานอื่นที่เกี่ยวกับพัสดุ

3.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ การจัดตั้ง และจัดสรรงบประมาณตามโครงการและหมวดวิชา การติดตามและการรายงานการใช้งบประมาณตามหมวดรายจ่าย แผนงาน และโครงการ

4. งานนิเทศการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

4.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในโรงเรียน และส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน

4.2 ดำเนินการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ทางการศึกษา วิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนผลิตเอกสารและผลงานทางวิชาการ

4.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวม นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ใช้

4.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน การจัดทำโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ และรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูล สารสนเทศทางการศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี ติดตามการดำเนินงาน และรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน

4.6 ดำเนินการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อจัดหารวบรวมเอกสาร คู่มือครู ตำราเรียน รวมทั้งสื่อการเรียนการสอน ให้กับบุคลากรในโรงเรียน ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

จากภาระงานดังกล่าว จะเห็นว่า การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้นั้น จะต้องมีทักษะด้านเทคนิควิธีการ ดังนี้

1. สามารถจัดทำแผนงานและโครงการทางการศึกษาได้ถูกต้อง
2. สามารถจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลทางการศึกษาที่จำเป็นได้อย่างชัดเจน
3. สามารถเป็นประธานในที่ประชุมได้อย่างถูกต้องและไม่ติดขัด
4. สามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับกาลเทศะและสถานการณ์ของผู้ฟัง
5. สามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนได้เป็นอย่างดี
6. เข้าใจระบบบัญชี ระเบียบการเงินที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
7. เข้าใจระเบียบการจัดซื้อการจัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
8. ต้องรู้ระเบียบงานสารบรรณ และการจัดทำอย่างถูกต้องเรียบร้อย
9. ต้องอ่านแบบแปลนการก่อสร้างอาคารเรียนได้
10. ต้องรู้ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลทุกเรื่องเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

สรุปได้ว่า การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีเทคนิควิธีการบริหารที่หลากหลาย และสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และจะต้องเป็นผู้บริหารและผู้นำในขณะเดียวกัน

ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร

ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็วและทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ได้แก่ ความก้าวหน้าของวิทยาการ การสื่อสารคมนาคมสมัยใหม่ และวิทยาการคอมพิวเตอร์ (จักรพรรดิ วัฒนา 2537 : 1) ปัจจัยดังกล่าวมนุษย์สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทุกมุมโลก ลักษณะเช่นนี้ ทำให้โลกมีพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน หรือมีลักษณะเป็นโลกไร้พรมแดน (Globalization)

กระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง การปกครอง โดยมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย และมีการกระจายอำนาจทางการบริหารมากขึ้น ด้านเศรษฐกิจ มีการขยายตัวอย่างกว้างขวางโยงใยกันทั่วโลก เศรษฐกิจมีความสำคัญนำหน้าด้านอื่นๆ สังคมและวัฒนธรรมมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น จนอาจกล่าวได้ว่าเป็นยุคข่าวสารข้อมูล (วีระ บำรุงรักษ์ 2536 : 112-113)

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงมีผลทำให้การจัดการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยเฉพาะในด้านการบริหารและการจัดการ การบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะเฉพาะอย่างเป็นพิเศษ ในอันที่จะผสมผสานกันระหว่างทักษะในการจัดการ และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ แนวคิด ทฤษฎีและเทคนิคใหม่ๆ ในการบริหารอยู่เสมอ ดังนี้

1. การปฏิบัติหน้าที่ราชการ ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ แต่ความรู้นั้นมีได้เน้นหรือกำหนดไว้ในหลักสูตรของวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไป ฉะนั้นการฝึกอบรมเพื่อให้รู้เกี่ยวกับระเบียบ และวิธีการปฏิบัติราชการเพิ่มเติม จึงมีความจำเป็น

2. ความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่เปลี่ยนไป นั้นย่อมหมายถึงว่าหน้าที่และความรับผิดชอบต้องแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างทัศนคติให้เพียงพอกับภารกิจใหม่ ในตำแหน่งที่เปลี่ยนไป

3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงาน การกำหนดโครงสร้างใหม่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการรับเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ย่อมเกิดปัญหาในการบริหาร จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

4. บุคคลที่ทำงานมานาน ถ้าหากไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างถูกวิธี ประสิทธิภาพการทำงานย่อมลดลงได้ คนที่เหมาะสมกับสมัยหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกสมัยหนึ่ง การเปิดโอกาสให้หมุนเวียนสับเปลี่ยนกันทำงาน การอบรมฟื้นฟูในรูปแบบของการทบทวน จึงเป็นโครงการที่คลี่คลายปัญหานั้นได้

5. การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนา เพื่อให้ได้รับความรู้ ข่าวสารที่ทันสมัยกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้น

นอกเหนือจากที่กล่าวแล้ว (สุรศักดิ์ ปาเฮ 2543 : 71-74) ได้กล่าวถึงโครงสร้างการบริหารการศึกษาแบบใหม่ คือ เขตพื้นที่การศึกษา ภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารการศึกษา โดยยึดหลักการมีเอกภาพเชิงนโยบายหลากหลายในการปฏิบัติ โดยเน้นระบบการกระจายอำนาจ และยึดหลักการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นเป็นสำคัญ ตามนัยแห่งพระราชบัญญัติในมาตรา 9 37 38 39 และ 40 ทั้งนี้ได้มีการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่มีระบบจัดเจนตามขอบข่ายงาน และบทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพสูงสุดของระบบบริหารจัดการศึกษารูปแบบใหม่

จากรูปแบบโครงสร้างใหม่นี้ อาจกล่าวได้ว่า เป็นระบบการบริหารที่ส่งผลโดยตรงต่อบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการจัดการศึกษาภายใต้กระทรวงใหม่ที่จะเกิดขึ้น ทั้งครูอาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาในเขตพื้นที่ เพราะสังคมคาดหวังค่อนข้างสูงว่า บุคลากรทางการศึกษาเหล่านี้ จะมีศักยภาพที่จะดำเนินบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ นำมาซึ่งความสำเร็จของกระบวนการปฏิรูปการศึกษาของไทยได้ในอนาคต

คำว่า “มืออาชีพ” จึงกลายเป็นคำสำคัญต่อบุคลากรทางการศึกษา ในห้วงเวลาดังกล่าว ที่จะสร้างความเชื่อมั่น ให้กับสังคมส่วนรวม ที่มีผลผลิตทางการศึกษาที่สังคมจะยอมรับ ลักษณะของการเป็นมืออาชีพ ย่อมเป็นสิ่งที่ทุกคนคาดหวังค่อนข้างสูงว่า จะสามารถนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้ในที่สุด

“ผู้บริหาร” เปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพที่สำคัญ ที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูป ได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลง น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ซึ่งบุคคลเหล่านี้เปรียบเหมือนหัวจักรสำคัญของขบวนรถในยุครูปการศึกษานี้ ที่จะทำหน้าที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนขบวนรถไฟไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษา ผู้การปฏิบัติ ที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพและ คุณภาพอย่างแท้จริง

คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้บริหารมืออาชีพควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้ (จำลอง นักพ่อน 2543 : เอกสารอัดสำเนา)

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนด กลศาสตร์ในการบริหาร ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป ดังนั้นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย
4. ความสามารถในการจัดระบบสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงานและสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Human Resourced Management)

ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหา คัดเลือก กำหนดกระบวนการงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงาน แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

7. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมเอาความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคนิคสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักทฤษฎีการบริหาร การวางแผน การจัดองค์กร หลักสูตรการสอน การวัดผล ประเมินผล

8. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skills and Abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

9. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และตัดสินใจ โดยอาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วย เพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านขององค์กร

10. การควบคุมอารมณ์ (Emotional Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก และต้องแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

11. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ ต้องมองงานได้ทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม

12. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

13. มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวข้องกับสติปัญญา สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อแก้ไขปัญหารู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

14. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skills) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

ปัจจัยเสริมสร้างความเป็นนักบริหารมืออาชีพ

ปัจจัยสำคัญของการก้าวสู่วิชาชีพ ได้อย่างสง่างาม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายจะต้องมีปัจจัยที่เสริมสร้างความเป็นนักบริหารมืออาชีพที่สำคัญ (จำลอง นักพ่อน 2543 : เอกสารอัดสำเนา) ได้แก่

1. คุณวุฒิด้านการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่จะต้องมี กล่าวคือ ต้องมีคุณวุฒิการศึกษา ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดในกฎหมายทางวิชาชีพ โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่ต้องการมืออาชีพทางการบริหารนั้น บุคลากรด้านนี้จะต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี โท เอก ด้านการศึกษาเป็นฐานสำคัญ
2. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต้องมีประสบการณ์สั่งสมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา ในองค์กรทางการศึกษาระดับต่างๆ ในตำแหน่งทางการบริหารการศึกษา ที่ได้ดำเนินบทบาทภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้
3. ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ต้องได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ การศึกษาดูงานจากแหล่งวิทยาการความรู้ สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับ มาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสร้างผลงานทางวิชาการ การที่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ทางวิชาการ เพื่อเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพดังกล่าว ผลงานสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ ทั้งด้านวิเคราะห์วิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการ การเขียนบทความ ตำรา ฯลฯ ออกเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่นๆ ให้ทั่วถึง รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้นวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารการศึกษา มีอາชีพอาจดูจากหลักฐานที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้ จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

6. ลักษณะเฉพาะของเอกัตบุคคล เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่นักบริหารการศึกษา มีอาชีพอ ควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น ได้แก่ มีบุคลิกที่ดี สง่างาม น่านับถือ มีความขยันหมั่นเพียร สัมมาอาชีพ มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครัวและหน่วยงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี กระตือรือร้นในการทำงาน ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ รักษาระเบียบวินัยได้ดี และเป็นแบบอย่างที่ดี

จะเห็นว่า การปรับโครงสร้างการบริหารการศึกษาภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 ลงสู่พื้นที่การศึกษา ผู้บริหารซึ่งเป็นหัวใจสำคัญนั้น ต้องมีการตื่นตัว เตรียมความพร้อม เพิ่มพูนเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคล ให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ทั้งนี้เนื่องจากในอนาคต สังคมทุกฝ่ายจะต้องมีบทบาทและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การตรวจสอบติดตาม และการพัฒนามากยิ่งขึ้น ดังนั้นภารกิจ และบทบาทของผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีขีดความสามารถ และศักยภาพในการบริหารค่อนข้างสูง ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการหน่วยงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สร้างความมั่นใจและความพึงพอใจแก่สังคม สัมกับ ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ ว่าเป็น “ผู้บริหารมีอาชีพ”

การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน แม้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดไว้ว่า จะต้องผ่านการสอบข้อเขียน ผ่านการประเมินประสบการณ์เดิม และผ่านการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตามหลักสูตรที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาที่กำหนดไว้ แต่ในการปฏิบัติจริง เห็นว่ายังมีจุดบกพร่องหลายอย่าง ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีนักวิชาการและนักการศึกษา ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารการศึกษากลุ่มอื่น ๆ และในแง่การวิจัยดังกล่าว ได้มีการกล่าวถึงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

มานิตย์ รัตนปัญญา (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1” เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 1 จำนวน 230 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า วัดความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบด้วยค่าสถิติ t -test ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมาก
2. หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี หรือเทียบเท่า กับผู้บริหารที่มีวุฒิสองสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ด้านความรู้ความสามารถ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกัน

สุนีย์ จิตรเนื่อง (2526 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย “เรื่องความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้ปฏิบัติการสอนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร” สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ทักษะด้านความรู้ความสามารถ

1.1 ข้อที่ผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นตรงกันคือ ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่าผู้บริหารควรมีทักษะด้านความรู้ความสามารถอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง แสดงให้เห็นถึงทักษะด้านความรู้ความสามารถตามหลักทฤษฎี 3 ทักษะของแกทซ์ เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรมีให้มาก

1.2 ข้อที่ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรต่างๆ ไปทุกระดับ ขั้นที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของตน แสดงให้เห็นว่าความคาดหวังของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านนี้มาก แต่ด้านครูผู้สอนเห็นว่าไม่มีความจำเป็นมากนัก

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอน เห็นว่า ผู้บริหารควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง

3. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารควรมีทักษะด้านเทคนิควิธีการ อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยตามแบบสอบถามทุกข้อ แต่ในข้อที่ว่า ผู้บริหารสามารถพูดหรือเขียนคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจได้ถูกต้องและชัดเจนนั้น ทั้งผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง แสดงให้เห็นว่าทักษะที่เกี่ยวกับการพูดและเขียนคำสั่ง ให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความประสงค์ร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงต้องได้รับการฝึกฝนในด้านทักษะการพูดและการเขียนให้เชี่ยวชาญ เมื่อถึงเวลาที่จะออกคำสั่งหรือชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ จะได้ไม่เกิดปัญหาทางการสื่อสาร

ประดม แสงสว่าง (2524 : 8-9) ได้ทำการวิจัยค้นหาลักษณะของนักบริหารการศึกษาไทยที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง โดยสรุปเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ กล้ายอมรับผิดเมื่อทราบว่าสิ่งใดได้สั่ง หรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้คอยรับแต่ความชอบ แล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น มีความคิดสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ มีความคิดลึกซึ้งกว้างขวาง มองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว

วิจิตร ชีระกุล (2535 : 63-64) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับ อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของ ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญ

ในกรุงเทพมหานคร พบว่า การศึกษาอบรมส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าผู้บริหาร ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงกว่าผู้บริหาร ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และ ผู้บริหารที่เลือกเรียนวิชาเอกวิชาโท ด้านการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้บริหารที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และพบว่าผู้บริหารที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า และพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การนิเทศการศึกษา และบริหารการศึกษามีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารที่ดี กว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย

วีรกุล จินดาโชติ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารที่มีและความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้าน ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ และเพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามประสบการณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำนวน 263 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติค่าที (t-test) ผลการวิจัย พบว่า

1. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
2. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
3. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05
4. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

5. เมื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของหัวหน้าการประม
ศึกษาอำเภอ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เป็นรายด้านและรายข้อ พบว่า ทักษะด้านความรู้
ความสามารถ ในเรื่องการมอบหมายงาน และการสอนงาน รู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้นได้
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุทิศ ทองสนิทกาญจน์ (อ้างใน วีรกุล จินดาโชติ 2536 : 42 - 43) ได้ทำการวิจัย
“เรื่องความคิดเห็นของหัวหน้าการประมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของ
ตน” ผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้าการประมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านความรู้ความสามารถ คะแนนเฉลี่ย
รวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ
2. หัวหน้าการประมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เฉลี่ยรวมอยู่ใน
ระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อมีค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก
3. หัวหน้าการประมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านเทคนิควิธีการเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ
มากเมื่อพิจารณารายข้อมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ
4. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ของหัวหน้าการประมศึกษาอำเภอ ที่มีทักษะ
ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า หัวหน้าการประมศึกษา
อำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อทักษะด้านความรู้
ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
ทั้งรายด้านและรายข้อ สำหรับทักษะด้านเทคนิควิธีการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05 ในรายด้าน ส่วนรายข้อ พบว่า ทักษะด้านเทคนิควิธีการในเรื่องการ
จัดประชุม อบรม สัมมนาผู้บริหารโรงเรียน คณะครูผู้สอนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง แตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าการประมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรี
ใช้เป็นทักษะในการปฏิบัติงานมาก ส่วนหัวหน้าการประมศึกษาอำเภอ ที่มีวุฒิต่ำกว่า
ปริญญาตรี ใช้เป็นทักษะในการปฏิบัติงานปานกลาง

จากการศึกษาผลการวิจัย เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของ
ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารทุกสังกัด มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร
ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับมาก

ผู้บริหารที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกัน

ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร แตกต่างกันเฉพาะด้านความรู้ความสามารถ ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านแตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

โคว์เดิล (เชาว์ พูลนวม 2535 : 54 ; อ้างอิงมาจาก Dowdle 1981:3343 –3344 – A) ได้ศึกษาความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดเห็นของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐอาลาบามา จำนวน 15 คน พบว่า

1. มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเข้าใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในเรื่องความรู้และทักษะที่มีอยู่จริง กับตามความคาดหวัง จำนวน 45 รายการ จากจำนวน 47 รายการ
2. ครูใหญ่มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่สามารถทำให้เขาสามารถพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชนในกิจกรรมที่โรงเรียนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำความเข้าใจในเรื่องของโรงเรียนทั้งหมดได้ดีขึ้น
3. ครูใหญ่มีความต้องการฝึกฝนในเรื่องของการตกลงร่วมกัน โดยเน้นความสำเร็จของการตกลงร่วมกัน ในด้านบทบาทและภารกิจของครูใหญ่

สโลน (เชาว์ พูลนวม 2533 : 55 ; อ้างอิงมาจาก Sloane 1982 : 38 – A) ได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน แห่งรัฐไมอามี ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้น โดยพิจารณาจากความรู้ที่ได้รับ ทักษะที่ปรากฏ และการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม แต่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาสาระของการฝึกอบรมจากเอกสารต่าง ๆ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรม ได้มีความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีทัศนคติเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก ซึ่งส่งผลสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะ และสามารถนำไปใช้อย่างได้ผล ส่วนกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการส่งเสริม ให้ศึกษาสาระของการ

ฝึกอบรมด้วยตนเอง มีแนวโน้มที่จะได้รับความรู้ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมีทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างน้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉพาะ

จากการได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศ พบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนในต่างประเทศ ที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ในการบริหาร จะมีทัศนคติเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างได้ผล