

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 ผู้วิจัยนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. การบริหารงาน
  - 1.1 ความหมายของการบริหารงาน
  - 1.2 โครงสร้างการบริหารงาน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.3 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.4 มาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
3. ทักษะการบริหารงาน
  - 3.1 ความหมายของทักษะ
  - 3.2 ความหมายของทักษะการบริหารงาน
  - 3.3 ทักษะการบริหารงาน ตามแนวคิดของเดรดและโรว์
4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อทักษะการบริหารงาน
5. โรงเรียนขนาดเล็ก
  - 5.1 การจัดขนาดโรงเรียน
  - 5.2 ความเป็นมา
  - 5.3 ข้อมูลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 5.4 ข้อมูลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การบริหารงาน

### 1. ความหมายของการบริหารงาน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการบริหารงานไว้หลายประการดังนี้

ประกอบ บุญญานพวงศ์(2539,หน้า18)การบริหารงาน หมายถึงความพยายามในการดำเนินงานของคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งระบบโรงเรียนอันที่จะพัฒนาสมาชิกของสังคมไม่ว่าจะเป็นเด็ก เยาวชน ประชาชน ให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะ ตลอดจนค่านิยม คุณธรรม เจตคติที่ต้งามตามที่สังคมต้องการ

วิไล ชนวิวัฒน์(2541,หน้า16)การบริหารงาน คือการดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจและสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีในสังคมต่อไป

เกศนา พันทาเดช(2543,หน้า29)กล่าวว่าการบริหารงานคือการใช้ศาสตร์หรือศิลป์ หรือเป็นกระบวนการในการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ซึ่งกิจกรรมต่างๆที่ตั้งไว้จากบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันจัดทำขึ้น

วันชัย โกลละสุด(2550,ตุลาคม 13)กล่าวว่า การบริหารงาน คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม การปฏิบัติการในองค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หรืออีกความหมายหนึ่ง คือ กระบวนการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่เป็นผลสำเร็จด้วยการใช้บุคคล และทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุซึ่งเป้าหมายของความต้องการ

เอนก แสงสุก(2550,ตุลาคม 13)กล่าวว่า การบริหารงาน คือวิธีการใช้ "คน เงิน ทรัพยากร" ที่มีอยู่ เพื่อปฏิบัติการกิจของหน่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

กูด(Good,1973,p.14) กล่าวว่าการบริหารงานหมายถึงการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และจัดการเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการนักเรียน รวมทั้งการบริหารธุรกิจโรงเรียนโดยมุ่งให้บรรลุจุดหมายปลายทางของการศึกษาที่ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่นในโรงเรียน

สรุปได้ว่าการบริหารงาน หมายถึงกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและจัดการเรื่องเกี่ยวกับงาน การปฏิบัติการในองค์การ วิธีการใช้ คน เงิน ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติการกิจของหน่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 2. โครงสร้างการบริหารงาน

การบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สถานศึกษามีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและผู้เรียน ซึ่งมีเป้าหมายให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดโครงสร้าง

การบริหารงานให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยแบ่งออกเป็น 4 งาน ดังนี้



ภาพ 2 ขอข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา

## 2.1 การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถ พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

### 2.1.1 ความหมายการบริหารวิชาการ

นักการศึกษาเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารวิชาการดังนี้

อำภา บุญช่วย(2537,หน้า1)กล่าวว่างานวิชาการในความหมายของคนทั่วไปจะนึกถึงงานที่เกี่ยวกับตัวเลข และหนังสือในเชิงความรู้ที่ต้องศึกษาเล่าเรียน จะเห็นว่างานวิชาการจะเปลี่ยนไปตามลักษณะขอบเขตความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์และระดับขององค์กร หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2540,หน้า3-4)กล่าวว่า ความสำเร็จของสถานศึกษาอยู่ที่การบริหารงานวิชาการ ซึ่งงานวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยทั่วไปไม่ว่าจะด้านอาชีวศึกษาหรือด้านอื่นในแต่ละระดับนั้น จะมีหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาที่ใช้ร่วมกัน โดยทั่วไปหลักสูตรจัดโดยส่วนกลางนี้ขอบข่ายของงานด้านวิชาการจะครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดทำเนื้องานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดการบริการการสอน การจัดการวัดและประเมินผลรวมทั้งการติดตามผล

อนุศักดิ์ สมิตสันต์(2540,หน้า2)กล่าวว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึงการบริหารกิจกรรมทุกประเภทในโรงเรียนเกี่ยวข้องกับการพัฒนา การปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการสอน หลักสูตร รวมทั้งการพัฒนาครู เพื่อนำผลแห่งการพัฒนาทั้งหลายทั้งปวงนั้นมาเอื้ออำนวยและปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2541,หน้า84)ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เจริญงอกงามในทุกด้าน เพื่อเติบโตขึ้นจะได้เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา จึงเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจและพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร

วินิจ เกตุขำ(2543,หน้า1)กล่าวว่าการบริหารวิชาการ คือการบริหารกิจกรรมทุกชนิด ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในโรงเรียนหรือสถานศึกษา เพื่อให้การเรียนการสอนเกิดผลดีมี ประสิทธิภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ(2544,หน้า93)ได้ให้ความหมายการบริหาร วิชาการไว้ว่า คือการผสมผสานทรัพยากรและกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

สรุปได้ว่า การบริหารวิชาการหมายถึงการจัดกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาที่ เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการ เรียนการสอน การจัดบริการการสอน การจัดการวัดและประเมินผลรวมทั้งการติดตามผล เพื่อ พัฒนาผู้เรียนให้เจริญงอกงามในทุกด้าน โดยทุกฝ่ายร่วมกันทำงานเพื่อให้การเรียน การสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.1.2 ขอบข่ายการบริหารวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ(2546ก,หน้า32)กล่าวไว้ว่า การบริหารวิชาการ มีขอบข่ายงาน ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

### 2.2 การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหาร จัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิด คุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

### 2.2.1 ความหมายการบริหารงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2541,หน้า4)ให้ความหมายไว้ว่า งานธุรการการเงินและพัสดุ งานนี้ถือว่าเป็นงานประสานงานและสนับสนุนงานอื่นๆให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความราบรื่น การบริหารการเงินและพัสดุ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเตรียมการทั้งด้านบุคลากรและระบบการทำงานให้พร้อมเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ(2546ก,หน้า39)ให้แนวคิดไว้ว่ามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณหมายถึงงานที่เกี่ยวกับจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน การจัดสรรประสานงานสนับสนุนด้านงานการเงิน พักสดุ ครุภัณฑ์ ให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างคล่องตัว และเกิดประสิทธิภาพ การเบิกจ่ายเงิน การตรวจสอบ การใช้จ่ายเงิน การรายงานผล

### 2.2.2 ขอบข่ายการบริหารงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ(2546ก,หน้า39-50)ขอบข่ายของการบริหารงบประมาณ มีดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของงบประมาณ
2. การจัดงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุน
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

### 2.3 การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ มอบหมายงาน พัฒนาบุคคลและให้พ้นจากงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือบริการขององค์การเป็นสำคัญ

### 2.3.1 ความหมายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในสถานศึกษา ให้สามารถดำเนินงานด้านต่าง ๆ จนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ(2541,หน้า6)กล่าวว่า การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

กระทรวงศึกษาธิการ(2546ก,หน้า51)กล่าวไว้ว่า การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึงการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อดำเนินการด้านบุคคลให้เกิดความคล่องตัวมีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 2.3.2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ(2546ก,หน้า51-63)กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายงาน ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

### 2.4 การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมใน

การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 2.4.1 ความหมายการบริหารทั่วไป

ปรัชญา คัมภีร์ปกรณ์(2535,หน้า157)กล่าวว่า การบริหารงานเพื่อให้เกิดการบริการที่ดีแก่ผู้เข้ารับบริการคือนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ผลจากบริหารคือ ผู้รับบริการมีความรู้ความสามารถและทักษะตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พนัส หันนาคินทร์(2542,หน้า1)การบริหารโดยทั่วไป หมายถึงการที่ผู้บริหารใช้อำนาจที่มีอยู่จัดการดำเนินงานให้งานของสถานศึกษานั้นดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้น ผู้บริหาร คือครูใหญ่หรือผู้อำนวยการของโรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนไปตลอดรอดฝั่ง ให้มีความเจริญก้าวหน้า และสร้างสรรค์ นักเรียนของโรงเรียนให้มีพื้นฐานทางการศึกษาที่มั่นคง สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคทั้งมวลในชีวิตได้เป็นอย่างดีด้วย รวมทั้งผู้บริหารซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินการของโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ(2546ก,หน้า64)กล่าวว่า การบริหารทั่วไปคืองานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบบริหารองค์กร การให้บริการ การบริหารงานอื่นๆบรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การบริหารทั่วไป หมายถึงการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริหารงานอื่นๆบรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและรายงานผลการดำเนินงาน

#### 2.4.2 ขอบข่ายการบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ(2546ก,หน้า64-65)กล่าวว่าการบริหารทั่วไป มีขอบข่ายงานดังนี้

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและการพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตาม

#### อัยยาศัย

12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
15. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร  
หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
16. งานประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษากับหน่วยงานอื่น
17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
18. งานบริการสาธารณะ
19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

#### ผู้บริหารสถานศึกษา

##### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ(2546,หน้า1)ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงผู้บริหารมืออาชีพในการนำโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนโดยอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะและอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1(2546ข,หน้า7)ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึงผู้บริหารโรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

วิทยา ประชากุล(2548,หน้า12)ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาดังแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา โดยการนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กรต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะใช้กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและองค์กรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา(2548ข,หน้า4)ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่าบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาค่ากว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ(2549,หน้า8)ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กล่าวว่าผู้บริหาร สถานศึกษา หมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐ และเอกชน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงข้าราชการครูที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษา อยู่ในสถานศึกษาของรัฐ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กของรัฐในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระบุรี เขต 1 ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

## 2. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2541,หน้า169-179)ผู้บริหาร สถานศึกษามีกระบวนการบริหารงานเชิงระบบ การดำเนินงานเชิงระบบเพื่อประกันคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ การเตรียมการ การดำเนินการ และ การรายงาน ในส่วนของกระบวนการ PDCA อยู่ในขั้นตอนการดำเนินการ

1. การเตรียมการ แบ่งออกเป็น 2 ประการได้แก่ การเตรียมความพร้อมของ บุคลากร และการแบ่งหรือมอบหมายควมรับผิดชอบ

2. การดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 3 ประการได้แก่การวางแผนปฏิบัติงาน การดำเนินการตามแผน และการตรวจสอบประเมินผล

การวางแผนปฏิบัติงาน ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ได้แก่ กำหนดเป้าหมายและ มาตรฐานการศึกษา จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดระยะเวลา กำหนดนโยบาย และกำหนดควมรับผิดชอบ

การดำเนินงาน ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆได้แก่ ส่งเสริมสนับสนุน และจัดสิ่งอำนวยความสะดวก

การตรวจสอบประเมินผล ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆได้แก่ วางแผนการประเมิน จัดทำ จัดทำเครื่องมือเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แปลผลความหมาย ตรวจสอบ ปรับปรุง คุณภาพการประเมิน

กรมวิชาการ(2541,หน้า32)ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นผู้นำการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา โดยมีหน้าที่ในการจัดระบบและแผนงาน ควบคุมการดำเนินงานและบริหารงานด้าน ต่างๆให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 กำหนดบทบาทผู้บริหารให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. แบบศูนย์อำนาจ เป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจ ตามมาตรา 9,37,38 และ 39
  2. แบบ "ข้ามาคนเดียว"(one man show)เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตามมาตรา 35 และ 38
  3. แบบเผด็จการ เป็นการบริหารแบบองค์คณะบุคคล ตามมาตรา 32 และ 40
  4. การศึกษาโดยรัฐ เป็นการจัดการศึกษาโดยท้องถิ่นกินอำนาจให้ประชาชนเพื่อความหลากหลายในการจัดการศึกษา ตามมาตรา 9 และ 12
  5. แบบรอร์รับนโยบายจากเบื้องบน เป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามมาตรา 39
  6. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี โดยเก็บค่าใช้จ่าย เป็นการจัดการศึกษา 12 ปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ตามมาตรา 10
  7. การให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเฉพาะการศึกษาในระบบ เป็นการให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาทั้ง 3 ระบบ เพื่อเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ตามมาตรา 8,15,23และ 25
  8. การจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับคนปกติเป็นการจัดการศึกษาโดยให้ทุกคนได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคทั้งคนปกติและคนพิการ ตามมาตรา 10
  9. การบริหารแบบเน้นความรู้ เป็นการจัดการศึกษาที่เน้นความรู้คู่คุณธรรม ตามมาตรา 6
  10. การจัดการศึกษาโดยไม่มีประกันคุณภาพ เป็นการจัดการศึกษาโดยเน้นการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ตามมาตรา 9,47,49
  11. การที่ครูและผู้บริหารโรงเรียนไม่ต้องมีใบประกอบวิชาชีพ เป็นต้องมีใบประกอบวิชาชีพ ตามมาตรา 53
  12. การบริหารแบบต้องรองบประมาณจากรัฐฝ่ายเดียวเป็นการระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาตามหมวด 8 มาตรา 9 และ 25
  13. การจัดการศึกษาแบบมีครูเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เป็นการจัดการศึกษาโดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ตามมาตรา 22
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์,และคนอื่นๆ(2542,หน้า6-7)สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาไว้ ดังนี้
1. กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน
  2. จัดกิจกรรมการบริหารต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้
  3. ปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพ
  4. สร้างขวัญกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน

5. สร้างความร่วมมือ ร่วมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร

6. จัดหาทรัพยากรและควบคุม กำกับ ติดตามบุคลากรในการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ(2543,หน้า38-40)ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรมีดังนี้

1. ต้องศึกษา ทำความเข้าใจหลักสูตรของโรงเรียน หลักสูตรที่โรงเรียนใช้ให้ทราบเกี่ยวกับสาระสำคัญของหลักสูตรอย่างแน่ชัดในเรื่องหลักการ จุดหมาย โครงสร้าง แนวดำเนินการ มวลประสบการณ์ เวลาเรียน การเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างเอกสารหลักสูตรชนิดต่างๆ เพื่อจะได้แนะนำช่วยเหลือครูให้ได้ใช้และปฏิบัติตามหลักสูตรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

2. ต้องเป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้ จัดประชุมเพื่อวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ ดูแลการดำเนินการประสานงานการดำเนินการใช้หลักสูตร ประชุมผู้เกี่ยวข้องและครูผู้สอนเพื่อชี้แจงแนะนำ ทบทวนหลักสูตรก่อนเปิดภาคเรียนหรือก่อนลงมือสอน ติดตามผลการปฏิบัติและจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้หลักสูตร

3. จัดหาหลักสูตร เอกสารหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตร แนวการสอน คู่มือครู แผนการสอนให้เพียงพอและครบถ้วนทุกระดับชั้นเรียน ให้พร้อมและพอเพียงที่ครูจะใช้ เช่นแผนการสอน คู่มือครู หนังสือเรียน หนังสืออ่านเพิ่มเติม คู่มือประเมินผลและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น

4. เตรียมครูให้พร้อมที่จะใช้หลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่อบรมครูให้มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรและวิธีการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผล ตามที่หลักสูตรกำหนด ช่วยให้ครูพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติอยู่เดิม แบบเดิม สู่แนวของหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่ขณะนั้น

5. ประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ผู้ปกครองทราบและเข้าใจ เพื่อจะได้มีส่วนช่วยส่งเสริมให้การใช้หลักสูตรเกิดผลในตัวเด็กได้ดียิ่งขึ้น

6. จัดครูเข้าสอนให้เหมาะกับความรู้ ความสามารถและให้จัดทำแผนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรเพื่อให้การใช้หลักสูตรเป็นไปได้อย่างสะดวกและอย่างราบรื่น

7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เหมาะสม เช่น การจัดตั้งชมรมหรือชมรมวิชาการต่างๆ เช่น ชมรมกีฬา ชมรมยุวกสิกร ชมรมส่งเสริมประเพณีท้องถิ่น เป็นต้น

8. จัดการด้านบริการการใช้หลักสูตรแก่ครูในโรงเรียน โดยจัดให้มีฝ่ายบริการหลักสูตร เช่น โสตทัศนศึกษา ห้องสมุด การแนะแนว สนับสนุนการใช้หลักสูตร จัดหาวัสดุและ

สิ่งอำนวยความสะดวกตลอดจนสถานที่ที่จะใช้ประกอบการเรียนการสอนเป็น เช่น ห้องสมุด ห้องเรียนห้องวิชาการต่างๆ สนามกีฬา แปลงเกษตร ฯลฯ ให้เหมาะสม

9. นิเทศและติดตามผลการใช้หลักสูตร โดยการเยี่ยมและการสังเกตการสอน เป็นครั้งคราว เพื่อจะได้ทราบปัญหา จะได้ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือตามที่ครู ต้องการ เพื่อส่งเสริมครูในการใช้หลักสูตรได้อย่างถูกต้อง และจัดให้มีการนิเทศและติดตามผล การใช้หลักสูตรภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

เจมส์ บี เบอร์(James B. Burr,1963,p.183)บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา มี 7 อย่าง ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน การบริหารกิจกรรมนักเรียน การบริหารเกี่ยวกับชุมชน การบริหารธุรการโรงเรียน การบริหารด้านบริการ และการบริหาร เกี่ยวกับการวัดผลประเมินผล

เอลส์บี(Eilsbee, 1967,p.385)บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ประการ ได้แก่ การจัดและนิเทศการสอน การบริหารกิจการและบริการเกี่ยวกับนักเรียน การบริหารงาน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารกิจการเกี่ยวกับการเงินและอุปกรณ์ ความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ

เดรกและโรว์(Drake&Roe, 1986,pp.165-168)กล่าวว่าหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาที่ ต้องมีบทบาทของผู้บริหารเพื่อทำให้องค์ประกอบมีอิทธิพลเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน 6 ประการ ดังนี้

1. ด้านบุคคล คือนักเรียน ครู คนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชน และสมาคมวิชาชีพ
2. ด้านเวลา ผู้นำต้องใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนต้องจัดบรรยากาศ ให้นักเรียนได้ใช้เวลาอย่างคุ้มค่า
3. ด้านข้อมูลหรือข้อสนเทศ หัวหน้าสถานศึกษาต้องใช้ข้อมูลแก่คณะบุคคล ทั้งหลาย ภาระที่สำคัญที่สุดจะให้อะไร กับใคร จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด
4. ด้านโปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ หน้าที่สำคัญของหัวหน้าสถานศึกษาคือทำ อย่างไรจึงจะจับคู่โปรแกรมกับวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา
5. ด้านเงิน เงินอาจเป็นส่วนให้โปรแกรมทางการศึกษาดีขึ้น หัวหน้าสถานศึกษา ควรจะทราบว่าภายในวงเงินจำกัดเมื่อไม่สามารถดำเนินการได้ทุกอย่างพร้อมกันได้ หัวหน้า สถานศึกษา หัวหน้าสถานศึกษาควรจะต้องลำดับการดำเนินการกิจกรรมอย่างไร
6. ด้านสถานที่ หัวหน้าสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการใช้สถานที่ที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่การบริหารจัดการทุก อย่าง โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการทำงานทุกครั้ง มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยเน้น

กลยุทธ์แห่งความพึงพอใจ มีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านงบประมาณการบริหาร และพัฒนาโรงเรียนใช้วิธีการระดมทรัพยากร ด้านการศึกษาสนับสนุนนักเรียนและประชาชนมีการศึกษาทั้ง 3 ระบบได้แก่ในระบบ นอกกระบบ และตามอัยยาศัยสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน

### 3. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารโรงเรียนมีความสำคัญต่อการดำเนินการ การบริหารจัดการเรื่องราวต่างๆ ในโรงเรียนและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะความร่วมมือของชุมชนที่มีส่วนร่วมในการบริหารงานในโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ.2545

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2536, หน้า63)ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารสถานศึกษาเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดนโยบาย กำหนดจุดหมาย วางแผนและกำหนดเป้าหมายตลอดจนวิธีการดำเนินงานในโรงเรียนเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทาง เพื่อให้การบริหารสถานศึกษายบรรลุผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของรัฐและจะต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานกิจการต่างๆของสถานศึกษา มีส่วนรับผิดชอบใกล้ชิดต่อการจัดการศึกษาอันเป็นพื้นฐานในการจัดการศึกษาทุกระดับ

กรมสามัญศึกษา(2544, หน้า9)กำหนดนโยบายและแผนดำเนินการเกี่ยวกับ การบริหารงานโรงเรียน ข้อ(6) โรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อ(7)โรงเรียนควรระดมทรัพยากรการศึกษา โดยประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน ท้องถิ่น องค์กรภาครัฐและเอกชน

กระทรวงศึกษาธิการ(2546ข, หน้า25)ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและน่านโยบายของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งกำหนดติดตามผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษาในสถานศึกษา เป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบต่อการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน มีหน้าที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา(2548ข, หน้า8)ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.2548 ข้อ(11)ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ดังนี้ เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆโดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นตามลำดับ ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร รายงานผล

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ปฏิบัติตนได้เป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ(2549,หน้า42)ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า โรงเรียนทันสมัย สร้างวิสัยทัศน์ครุมุ่งสู่มาตรฐาน สถานความร่วมมือ ด้วยการกำหนดแผน 8(ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2542-2544)โดยมีข้อความที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนดังนี้ นโยบายข้อ(2)ให้ส่งเสริมผู้ประกอบการ ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ข้อ(6)ให้มีการประสานงานกับส่วนราชการ ชุมชนและเอกชน ในลักษณะเครือข่ายการปฏิบัติงาน ข้อ(7)ร่วมกันประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการคุ้มครองดูแลนักเรียนให้มีความปลอดภัยจากอุบัติเหตุปราศจากสารเสพติด อายุมุข

สรุปได้ว่าความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆโดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ทั้งนี้ต้องนำองค์คณะบุคคลในสถานศึกษาและชุมชนให้ไปในแนวทางที่บรรลุเป้าหมายจนสำเร็จด้วยดี

#### 4. มาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา(2542,หน้า1-20)ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการแสดงพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน การพัฒนางานต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามมาตรฐานต่อไปนี้

##### 4.1 มาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

###### หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

### ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

2. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและรายงานผลการจัดการศึกษา

3. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผล ประเมินผล

4. ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอก ระบบและตามอัธยาศัย

5. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา

6. การบริหารการเงิน การพัสดุและทรัพย์สินอื่น

7. วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย และการออกราชการ

8. จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

9. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

10. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและให้บริการวิชาการแก่ชุมชน

11. จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา

12. จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

13. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้ง การจัดทำนิติกรรมสัญญา ในราชการของสถานศึกษาดำรงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ ตามที่ได้รับมอบอำนาจ

14. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับดำรงตำแหน่ง

1. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้

2. ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาชั้นพื้นฐาน หรือดำรงตำแหน่งบุคลากร

ทางการศึกษาอื่น ที่มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า

3. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

4. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

#### 4.2 มาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานของคุรุสภา

พ.ศ. 2540

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา(2542,หน้า20)“คุรุสภา” ในฐานะองค์กรวิชาชีพครู มีภารกิจ 4 ประการตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 คือการให้ความเห็นแก่กระทรวงศึกษาธิการในเรื่องการจัดการศึกษาทั่วไปและเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา การพัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณภาพและประสิทธิภาพของครู การควบคุมและสอดส่องจรรยาบรรณของครู และการส่งเสริมให้ครูได้รับสวัสดิการต่างๆตามสมควร จึงกล่าวได้ว่าภารกิจสำคัญของคุรุสภา ได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูและการส่งเสริมสวัสดิการแก่ผู้ประกอบวิชาชีพครู

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา(2542,หน้า1)คุรุสภาได้ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูโดยมีเป้าหมาย คือ คุณภาพและประสิทธิภาพของวิชาชีพที่ให้บริการด้านการศึกษา แก่สังคม จึงกำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537 ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย เกณฑ์มาตรฐาน 11 ข้อ และเพื่อให้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงเพิ่มเติมเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอีก 1 ข้อ รวมเป็น 12 ข้อ เมื่อวันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2544 คุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูดังกล่าว ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ประการหนึ่งคือผู้บริหารการศึกษา หมายรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา บุคคลเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งทางบวกและทางลบต่อการพัฒนาวิชาชีพครู สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจึงได้วิจัยเพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2540 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537 โดยยึดถือแนวคิดและความเชื่อที่ว่าผู้บริหารการศึกษาเป็น “ผู้จัดการ” ทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรอื่นๆ พัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและตามความคาดหวังของสังคม เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน 12 ข้อ เกณฑ์แต่ละข้อกำหนดลักษณะพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่นำไปสู่ผลสำเร็จและประกันคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

โกวิทย์ ประวาลพฤกษ์(2540,หน้า65-78)คุรุสภาได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารว่าด้วย เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน 12 ข้อ ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานขององค์กรเพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวกต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงของบุคคลทั้งปวง
- 3.. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ผู้บริหารต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงานโดยการศึกษา จุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุงให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงาน เพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
4. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมายกิจกรรมและผลงานถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง
5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน
6. ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร สนับสนุนข้อมูลและให้กำลังใจ ให้บุคลากรศึกษาค้นคว้าปฏิบัติและปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานครอบคลุม การกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริงและผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี

9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ และนำปรับปรุงการปฏิบัติและแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่นให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา ผู้บริหารต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านั้นนอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำปฏิบัติและจัดระบบให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมโดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเองของผู้ร่วมงานทุกคนผู้บริหารมีอาชีพ จึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคนจนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ เป็นผู้รู้ทันการเปลี่ยนแปลง ปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้องสมดุลเสริมสร้างซึ่งกันและกัน กระทำการให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

สรุปได้ว่ามาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานของคุรุสภา พ.ศ. 2540 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศให้เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 เป็นเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ให้ผู้บริหารยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาในสังกัดตามเกณฑ์มาตรฐาน มุ่งเน้นให้จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพได้มาตรฐาน รวมทั้งให้มีการนำเกณฑ์มาตรฐานไปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงต้องใช้เกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ไปเป็นแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับทักษะการบริหารงานต่อไป

## ทักษะการบริหารงาน

### 1. ความหมายของทักษะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน(2525,หน้า392)ทักษะ หมายถึงความชำนาญ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์(2539,หน้า1)กล่าวว่าทักษะเป็นความชำนาญหรือ ความเชี่ยวชาญในการทำอะไรร้อยอย่างใดอย่างหนึ่ง

แคทซ์ (Katz,1974,p.91)กล่าวว่าทักษะ คือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความเข้าใจออกมาเป็นรูปของการกระทำ

สรุปได้ว่าทักษะ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้วยการนำความรู้ ความเข้าใจด้วยความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ การวางแผนงานและกำหนดการทำงานที่แน่ชัด มา ดำเนินการให้งานนั้นๆสำเร็จตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2. ความหมายของทักษะการบริหารงาน

นักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของทักษะการบริหารงานไว้ ดังนี้ เอกชัย กี่สุพันธ์(2537,หน้า36)กล่าวถึงทักษะการบริหารงานไว้ ดังนี้

1. ทักษะความคิดรวบยอด เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องรอบรู้งาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ต้องรู้ฐานะของผู้บริหารว่างานบริหารการศึกษามีอะไรบ้าง ความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆเป็นอย่างไร

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดเพราะผู้บริหารต้องมีการทำงานที่สัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆหลายประเภท ทักษะนี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือ และเกิดการประสานงานที่ดีขึ้น

3. ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถในกิจกรรมเฉพาะอย่าง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการ กระบวนการและเทคนิคต่างๆในการทำงาน ผู้บริหารอาจมีทักษะนี้น้อยที่สุดแต่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจลักษณะงานต่างๆเช่นเทคนิคการสอนแบบต่างๆ เป็นต้น

พนัส หันนาคินทร์(2542,หน้า98-69)ได้กล่าวถึงเรื่องทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในการบริหารงานให้ราบรื่นและผู้บริหารควรสร้างทักษะเหล่านี้ให้เป็นคุณสมบัติประจำตัว ประกอบด้วยทักษะต่างๆ ดังนี้

1. ทักษะด้านกลวิธีในการทำงาน คือ รู้ว่างานต้องทำในหน้าที่ของตนเองมีอะไรบ้างและจะทำงานนั้นๆได้อย่างไร รวมทั้งบทบาทหน้าที่ที่จะต้องทำงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นด้วย

2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือการเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร การเข้าใจและมองเห็นแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นผู้มีสายตาไกลพอที่จะหยั่งรู้ถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำและการเปลี่ยนแปลงต่างๆทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรหรือโรงเรียนที่ตนเป็นผู้บริหาร

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือการรู้จักสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้จักใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวคุณและบุคลากรแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียน รู้จักประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครูในโรงเรียนและบุคคลในสังคมโดยทั่วไป

จิโรจน์ สารรัตนะ(2542,หน้า5)กล่าวว่า ทักษะการบริหารอาศัยทักษะที่สำคัญ 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงมนทัศน์

แคทซ์(Katz,1974,pp.90-102)กล่าวว่า การบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จนั้นผู้บริหารต้องมีทักษะที่จำเป็น 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิค ซึ่งทักษะทั้ง 3 ด้านต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

เดรกและโรว์(Drake&Roe,1986,p.29)กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารงานที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา มี 5 ทักษะ ได้แก่ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านสติปัญญา

สรุปได้ว่าทักษะการบริหารงาน คือความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการศึกษาและการสอน ด้านเทคนิค และด้านสติปัญญาที่มีความสัมพันธ์กัน มีการวางแผนงานและกำหนดการทำงานที่แน่ชัดด้วยความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ มาดำเนินการให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3. ทักษะการบริหารงานตามแนวคิดของเดรกและโรว์

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักการศึกษาพบว่าแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake&Roe,1986,pp.29-30)กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารงานที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา มี 5 ทักษะ ได้แก่ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านสติปัญญา ซึ่งรายละเอียดของทักษะด้านต่างๆ มีดังนี้

#### 3.1 ทักษะด้านความคิดรวบยอด

##### 3.1.1 ความหมายของทักษะด้านความคิดรวบยอด

ทักษะทางด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถของการมีความคิดและสติปัญญาในการมองและวินิจฉัยเหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าในระยะยาว สามารถวินิจฉัยสั่งการณได้อย่างเหมาะสมและส่งเสริมให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นักการศึกษาได้กล่าวถึงทักษะนี้ไว้ดังนี้

สุรีย์ สุเมธินฤมิตร(2538,หน้า56)กล่าวว่าทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะและเห็นความสัมพันธ์ระหว่าง

ส่วนของงานและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับองค์กรอื่นๆ ทักษะนี้เป็นทักษะที่จำเป็นที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดไม่ได้ในการบริหารงาน ในการบริหารงานนั้นมีกิจกรรมมากมายที่ต้องใช้ทักษะนี้ เช่น การตัดสินใจและการจัดความขัดแย้ง

หัทธ์รัตน์ ปุตุระเศรณี(2539,หน้า16)ได้ให้ความหมายทักษะด้านความคิดรวบยอดไว้ว่าเป็นทักษะหรือความสามารถในการคิดวิเคราะห์เหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ในองค์กรที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง

วิโรจน์ สารัตนะ(2542,หน้า5)กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดหมายถึงความสามารถในการมองเห็นองค์กรโดยภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆขององค์กรและการส่งผลต่อกันและความรู้ ความสามารถที่จะวินิจฉัยและประเมินสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ

เกศนา พันทาเดช(2543,หน้า8)ได้ให้ความหมายของทักษะด้านความคิดรวบยอดว่าหมายถึง ความรู้และความชำนาญในการมองเห็นภาพรวมและความเข้าใจความซับซ้อนขององค์กรการมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆในองค์กรสามารถเข้าใจโครงสร้างภารกิจ ระบบบริหารงานของสถานศึกษาและนโยบายด้านการจัดการศึกษาของรัฐ พร้อมทั้งมีความชำนาญในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถวางแผนเพื่อตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

จราพร พุฒคำ(2545,หน้า18)กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดหมายถึงความชำนาญการและความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างการบริหารและมองเห็นภาพรวมของหน่วยงาน เข้าใจถึงความสัมพันธ์กันของหน่วยงานย่อยในองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ขององค์กรกับองค์กรภายนอก สามารถประสานสัมพันธ์หน่วยงานย่อยต่างๆเข้าด้วยกัน การหยั่งรู้และมีสายตายาวไกลในการคาดการณ์ล่วงหน้าซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กรและหน่วยงานย่อยในองค์กรทั้งที่เป็นด้านบวกและด้านลบ สามารถเห็นช่องทางในการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นได้และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

เดรกและโรว์(Drake&Roe, 1986,p.29)กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดหมายถึงความสามารถในการประสานสิ่งต่างๆเข้าด้วยกันและสามารถเห็นองค์กรในภาพรวมซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่างๆหรือหน้าที่ต่างๆขององค์กรและเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆอย่างไรบ้าง

สรุปได้ว่าทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึงความรู้ ความเข้าใจงานต่างๆในองค์กรอย่างชัดเจน เข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะและเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนของงานและกิจกรรมต่างๆของหน่วยงาน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ การคาดการณ์ล่วงหน้า

ที่อาจจะมีผลกระทบต่อองค์กรและหน่วยงานย่อยในองค์กร สามารถเห็นช่องทางในการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ทันต่อเหตุการณ์ สามารถสรุปการบริหารงานและกำหนดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร

### 3.1.2 คุณลักษณะของทักษะด้านความคิดรวบยอด

แฮริส(Harris,1963,p.15)กล่าวว่า ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ประกอบด้วย 1) การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม 2)การวิเคราะห์ 3)การวินิจฉัย 4)การรู้จักสังเคราะห์ 5) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ และ 6)การรู้จักถาม

อนาลุย(Analoui,1977,p.56)กล่าวว่าคุณลักษณะของทักษะทางด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถของผู้บริหารชั้นสูง ซึ่งได้แก่ ทักษะการแก้ปัญหา(problem solving skill) ทักษะในการค้นพบวิธีแก้ปัญหา(problem finding skill) ทักษะการค้นพบโอกาส(opportunity finding skill)และทักษะการนำไปใช้

เดรกและโรว์(Drake&Roe,1986,p.29)กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการประสานสิ่งต่างๆเข้าด้วยกันและสามารถมองเห็นองค์ภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยของส่วนต่างๆหรือหน้าที่ต่างๆขององค์กรและเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนต่างๆอย่างไร

มินซ์เบิร์ก(Minzberg,1997,pp.58-60)กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เกิดทักษะความคิดรวบยอดสูงขึ้นควรฝึกฝนทักษะต่างๆเหล่านี้ ได้แก่

1. ทักษะความเสมอภาค(peer skill)เป็นความเสมอภาคในการเชื่อมโยงสื่อสารการเป็นนักเจรจา หรือปรึกษาข้อขัดแย้งต่างๆ
2. ทักษะผู้นำ(leadership)เป็นการรู้จักใช้อำนาจหรือมอบอำนาจให้กับบุคลากร เป็นและเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการพัฒนาองค์กร
3. ทักษะในการแก้ปัญหความขัดแย้ง(conflict resolution skill)เป็นทักษะในการเป็นสื่อกลางของบุคลากรในระหว่างมีการขัดแย้ง รู้จักวิธีกำจัดความเครียด
4. ทักษะการตัดสินใจ(decision-making skill)จะช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และไม่มีผลกระทบในการสั่งการวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้นขององค์กร
5. ทักษะในการจัดสรรทรัพยากร(resource allocation skill)เป็นการเลือกใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องกับความต้องการและทันต่อเหตุการณ์
6. ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ(entrepreneurial skill)คือการมีความสามารถในการแก้ปัญหาและแสวงหาโอกาสที่จะควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน
7. ทักษะในการพิจารณาไตร่ตรอง(introspection skill)เป็นความสามารถในการที่จะเข้าใจงานและเรียนรู้ในการสังเกตการณ์ทำงานของผู้บริหารคนอื่นๆ

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึงความชำนาญและความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างการบริหาร และมองเห็นภาพรวมของหน่วยงาน เข้าใจถึงความสัมพันธ์กันของหน่วยงานย่อยในองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ขององค์กรกับองค์กรภายนอก ความสามารถประสานสัมพันธ์หน่วยงานย่อยต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การคาดการณ์ล่วงหน้าที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ ความสามารถในการมองเห็นทางในการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้ง

### 3.2 ทักษะด้านมนุษย

#### 3.2.1 ความหมายของทักษะด้านมนุษย

เกศนา พันทาเดช(2543,หน้า8)ได้ให้ความหมายของทักษะด้านมนุษยไว้ว่า หมายถึงความรู้ ความชำนาญในการทำงานร่วมกับคนและการใช้คนให้ปฏิบัติงานของสถานศึกษา พร้อมทั้งความสามารถในการประสานงานและจูงใจสมาชิกในหน่วยงาน สามารถเสริมสร้างความร่วมมือของทีมงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จรรยา พุฒคำ(2545,หน้า18)กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างดี ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติและค่านิยม ดังนั้นผู้บริหารต้องศึกษาพฤติกรรม และพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท ต้องมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากการทำงานและจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยาความต้องการของมนุษย ขบวนการหมู่พวก และสังคมวิทยา

คิมบอล ไวล์(Kimball Wiles ,1955,p.125 )ทักษะมนุษย หมายถึงความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่างๆได้ดี

โจเซฟ(Joseph,1964,p.106)ทักษะมนุษย คือวิธีการจูงใจให้คนทำงานตามจุดหมาย เพื่อให้มนุษยเกิดความพอใจและช่วยให้งานขององค์กรสำเร็จตามจุดประสงค์

เคย์ท์ เดวิส(Keith Davis,1967,p.5)ทักษะมนุษย หมายถึงการจูงใจคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม โดยมีความพอใจทางเศรษฐกิจ สังคมและจิตใจ

แคทซ์(Katz,1974,p.42)กล่าวว่าทักษะด้านมนุษยนั้นหมายถึงความเข้าใจ การรู้จักสัมภาษณ์ การรู้จักสังเกต การรู้จักอภิปราย ความสามารถในการสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา รวมทั้งความสามารถในการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและการแสดงบทบาทสมมติ

เซอร์จิโอวานนิ(Sergiovanni,1983,pp.119-120)กล่าวว่าทักษะมนุษยเป็นทักษะ

ความจำเป็นพื้นฐานของผู้นำที่มีคุณภาพ เป็นยุทธวิธีในการจัดการเรื่องราวในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นโดยมีความมุ่งหมายที่ผลงานเท่านั้น ซึ่งประกอบด้วย การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง การบริหารเป็นทีม รูปแบบของการตัดสินใจและกระบวนการหมู่พวก

สรุปได้ว่าทักษะด้านมนุษย์ หมายถึงความชำนาญและความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลในองค์กรและนอกองค์กร โดยอาศัยหลักการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ การมีความรู้จิตวิทยาความต้องการของมนุษย์ ความเข้าใจถึงความต้องการ ความคาดหวังและพฤติกรรมของบุคคล ทำงานร่วมกันกับคนและการใช้คนให้ปฏิบัติงานของ สถานศึกษา พร้อมทั้งความสามารถในการประสานงานและจูงใจสมาชิกในหน่วยงาน

### 3.2.2 คุณลักษณะของทักษะด้านมนุษย์

คุณลักษณะของทักษะด้านมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของ ทักษะด้านมนุษย์ ไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์(2535,หน้า17)กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย์ในการบริหารงาน สถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการบริหารด้านใด ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่าง ดีเพราะว่าผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้าน ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติ และค่านิยม บุคคลหลายประเภทได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษานิเทศก์ พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงานภารโรง นักเรียนและผู้ปกครอง จึงต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุก ประเภท ทักษะนี้ผู้บริหาร จะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานจากวิชาสังคมศาสตร์ เกี่ยวกับจิตวิทยา ศึกษาความต้องการของมนุษย์ ขวัญกำลังใจ ขบวนการหมู่พวก และสังคม วิทยาด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2540,หน้า25-26)กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย์เป็น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือ ในการทำงาน สร้างแรงจูงใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น การให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจ มีอารมณ์ขัน การมองโลกในแง่ดี มีคุณธรรมโดยการ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และมีการปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของทักษะด้านมนุษย์ หมายถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและยอมรับนับถือของผู้อื่น สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สามารถ นำศักยภาพในแต่ละบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการขององค์กร ให้ผลประโยชน์และความก้าวหน้าของบุคลากรด้วยความเป็นธรรม สร้างความเห็นอกเห็นใจ การช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะและมีความเป็นเอกภาพในองค์กร สามารถจัดและร่วม กิจกรรมกับบุคคลอื่นๆได้

### 3.3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน

#### 3.3.1 ความหมายของทักษะด้านการศึกษาและการสอน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2535,หน้า38)กล่าวว่า ทักษะด้านการศึกษาและการสอน หมายถึงองค์ประกอบการเรียนรู้การสอนมี 3 ส่วน ได้แก่ผู้เรียน หมายถึงนักเรียน นักศึกษา ในโรงเรียนผู้สอน หมายถึงครูอาจารย์ที่ทำการสอน รวมทั้งถ่ายทอดความรู้และชี้แนะแนวทางในการแสวงหาความรู้ บทบาท หมายถึงการสอนจะสอนอะไร สอนอย่างไร โรงเรียนจึงต้องมีหลักสูตรกำกับไว้ในการเรียนการสอน

เกศนา พันทาเดช(2543,หน้า21)กล่าวถึงทักษะด้านการศึกษาและการสอนว่า หมายถึง ความรู้ ความชำนาญในการจัดและบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายการจัดการศึกษาของภาครัฐ พร้อมทั้งมีความสัมพันธ์กับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และชีวิตประจำวันของชุมชนที่ดี

จราวพร พุฒคำ(2545,หน้า20)กล่าวว่าทักษะด้านการศึกษาและการสอน หมายถึง ความชำนาญการและความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร สร้างหลักสูตร บริหารหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ให้บังเกิดผลตามหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สนองต่อความต้องการของบุคคล ชุมชน สังคมและประเทศ เป็นผู้นำทางวิชาการ และส่งเสริมการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา เช่นคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม คอมพิวเตอร์เครือข่าย มีการศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองด้านการจัดการศึกษาและการเรียนการสอนอยู่เสมอ มีความสามารถในการนิเทศ กำกับ ติดตามการเรียนการสอนแก่บุคลากรในสถานศึกษาและพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมสนับสนุนให้ทำผลงานทางวิชาการและมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ชาลี บ่ายเที่ยง (2548,หน้า 26) กล่าวว่า ทักษะด้านการศึกษาและการสอน หมายถึง ความชำนาญและความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร สร้างหลักสูตร บริหารหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ให้บังเกิดผลตามหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สนองต่อความต้องการของบุคคล ชุมชน สังคมและประเทศ

เดรดและโรว์(Drake&Roe,1986,p.29)ได้ให้ความหมายของทักษะทางการศึกษาและการสอนว่า เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษาซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสอนและการเรียน ต้องเป็นผู้มีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

สรุปได้ว่าทักษะด้านการศึกษาและการสอนหมายถึงความชำนาญและความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร สร้างหลักสูตร บริหารหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ให้บังเกิดผลตามหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สนองต่อ

ความต้องการของบุคคล ชุมชน สังคมและประเทศ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายด้าน การศึกษา การสอนและการเรียน เป็นนักวิชาการที่ทันสมัย เข้าใจหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร ท้องถิ่นที่เหมาะสมกับสภาพชุมชน มีการนิเทศติดตามทุกระยะ ประเมินการทำงานทุกครั้ง มี การระดมทรัพยากรมาใช้พัฒนางานวิชาการ หาแหล่งเรียนรู้มาใช้ในการสอน มีการวางแผนและ พัฒนาการจัดการศึกษา

### 3.3.2 คุณลักษณะของทักษะด้านการศึกษาและการสอน

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงคุณลักษณะของทักษะด้านการศึกษาและ การสอน ไว้ดังนี้

วินัย เกษมเศรษฐ์(2535,หน้า47-56)กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะใน การจัดการศึกษาคือทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ของหลักสูตร พัฒนาหลักสูตรและนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2540,หน้า38)กล่าวว่าองค์ประกอบหลักของการเรียน การสอนมีอยู่ 3 ส่วนด้วยกันคือผู้เรียน ซึ่งหมายถึงนักเรียน นักศึกษาในสถานศึกษา ผู้สอนนั้น หมายถึงครู อาจารย์ ที่ทำการสอนและรับผิดชอบงานด้านการสอน ดังนั้นคุณลักษณะของทักษะ ทางด้านการศึกษาและสอนจึงเป็นความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และชี้แนะแนวทางใน การแสวงหาความรู้ ความสามารถทางด้านการสอน รู้ว่าควรสอนอะไรและสอนอย่างไร

เกศนา พันทาเดช(2543,หน้า40)กล่าวถึงคุณลักษณะทักษะด้านการศึกษาและ การสอนไว้ว่า กองการมัธยมศึกษาได้วางขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน คือมีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการ การ จัด แผนการเรียน การจัดการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียน การสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาครูทางวิชาการ การ จัดกิจกรรมนักเรียน งานทะเบียนนักเรียน งานวิชาการอื่นๆที่ได้รับมอบหมายหรือ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของโรงเรียนและการประเมินผลงานวิชาการ

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของทักษะด้านการศึกษาและการสอน เป็นคุณลักษณะที่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี เพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มี ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน การพัฒนาครูทางวิชาการ การจัดกิจกรรมนักเรียน งานทะเบียนนักเรียนและเป็นนักวิชาการที่ดี

## 3.4 ทักษะด้านเทคนิค

### 3.4.1 ความหมายของทักษะด้านเทคนิค

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของทักษะด้านเทคนิค ไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์(2539,หน้า1)ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิคเรื่องเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะทางด้านเทคนิค เกิดจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม ทักษะทางด้านเทคนิคจึงเป็นทักษะในการทำงานกับสิ่งของ

เกศนา พันทาเดช(2543,หน้า8)ได้ให้ความหมายของทักษะทางเทคนิคว่า หมายถึงความรู้ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งและในการใช้วิธีการ เทคนิควิชาการ เครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี พร้อมทั้งสามารถชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ด้วย

จรรยา พุฒคำ(2545,หน้า22)กล่าวว่าทักษะด้านเทคนิค หมายถึงความชำนาญและความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในการใช้สื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีทางการศึกษาการวางระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆในองค์การเป็นที่ยอมรับและสามารถปฏิบัติได้ การปฏิบัติตามระเบียบของหน่วยงานต้นสังกัดทั้งตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา การวิเคราะห์ระบบและวิเคราะห์งาน การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการวางแผนและพัฒนาางานต่างๆ การนิเทศ การกำกับติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณและแผนการใช้จ่ายเงิน การเงินการบัญชีและการพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง งานสารบัญญ การตัดสินใจ การสั่งการด้วยความเป็นธรรมและยุติธรรม การสร้างขวัญกำลังใจ การเพิ่มสมรรถภาพให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การและในการประชุม การประเมินผลงานและสรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน

อลาน ไพเซย์(Alan Paisey,1981,pp.96-97)ทักษะด้านเทคนิค หมายถึงทักษะด้านงานเฉพาะอย่าง การรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้ มีความรู้ 4 เรื่อง ได้แก่ 1)เรื่องการศึกษา ได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร วัตถุประสงค์ เนื้อหา การประสานงานเทคนิควิธีสอน เทคนิคการใช้เวลา 2)เรื่องความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ ความสำนึก เข้าใจจิตใจผู้ปกครองที่โรงเรียนควรมีบริการทางด้านเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆแก่ชุมชน 3)เรื่องการเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ การใช้ทรัพยากรทุกอย่างยกเว้นบุคคล นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยเฉพาะการบริหารอาคารสถานที่ 4)เรื่องการพัฒนากำลังคน ได้แก่วางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมความสามารถของคณะทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

เซอร์จิโอวานนิ(Sergiovanni ,1983,pp.119-120)ทักษะด้านเทคนิค หมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการและเทคนิคในการทำงานเฉพาะอย่างให้สำเร็จ ได้แก่ วิธีการเขียนแผนการทำงาน การจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนที่เหมาะสม การจัดซื้ออุปกรณ์ การทดลอง การเตรียม การพัฒนาการทำงาน

เดรกและโรว์(Drake&Roe,1986,p.29)ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ

สรุปได้ว่าทักษะด้านเทคนิค หมายถึงความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง มีการวางแผนงานการวิเคราะห์ระบบและวิเคราะห์งาน การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการวางแผนและพัฒนาางานต่างๆการนิเทศ การกำกับติดตามควบคุมการปฏิบัติงาน สามารถในการใช้ความรู้และกระบวนการใหม่ ๆมาใช้กับอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยี เกิดนวัตกรรมใหม่ที่เน้นประหยัดแต่มีประโยชน์คุ้มค่า ตลอดจนชี้แนะผู้อื่นปฏิบัติได้

### 3.4.2 คุณลักษณะของทักษะทางด้านเทคนิค

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2540,หน้า23-24)กล่าวว่า คุณลักษณะทางด้านเทคนิคด้วยกันคือ มี 8 ประการด้วยกันคือ

1. เทคนิคในการบริหารงาน ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารต้องใช้ในการตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล
2. เทคนิคในการสั่งการต้องสั่งการอย่างชัดเจนเข้าใจง่ายและถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล
3. เทคนิคการรับฟังความคิดเห็นคือการสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นได้
4. เทคนิคการติชม ควรติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคลและติชมเรื่องผลงาน ยึดหลักดีเพื่อก่อและชมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ
5. เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบ การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เพื่อการนำไปปฏิบัติรวมทั้งต้องมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย
6. เทคนิคการวางตน ควรวางตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีมีความเที่ยงตรงยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง แจกจ่ายงานให้อย่างทั่วถึง ไม่วางตัวสนิทสนมกับผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ
7. เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเข้าร่วมสังคม และสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์กร
8. เทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ได้ทำงานตามความรู้ความสามารถของตนและมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งรวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของทักษะด้านการศึกษาและการสอน หมายถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการส่งเสริมการเรียนการสอน สามารถในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา มีการศึกษาหาความรู้พัฒนา

ตนเองทางด้านการจัดการศึกษาและการเรียนการสอนอยู่เสมอ มีความสามารถในการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล การจัดการเรียนการสอนของบุคคลในสถานศึกษาและพัฒนา ส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ

### 3.5 ทักษะด้านสติปัญญา

#### 3.5.1 ความหมายของทักษะด้านสติปัญญา

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของทักษะทางด้านสติปัญญาไว้ ดังนี้

กวี วงศ์พุ่ม(2539,หน้า62)กล่าวว่าในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความคิด ทุก ๆ วันเพื่อให้เกิดงานที่สร้างสรรค์และเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเพื่อให้สามารถทำได้ทันตามกำหนดและการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีทำให้ต้องคิดก้าวไกลยิ่งขึ้นเพื่อให้สัมพันธ์กับระบบดังกล่าว

เซอร์จิโอวานนิ(Sergiovanni, 1983, p. 120)ได้กล่าวถึงทักษะด้านสติปัญญาไว้ว่า ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับวิธีประเมินผล มีความสามารถในการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการสังเกตได้

เกรย์และปากเกอร์(Gray&Parker, 1985, pp.24-46)กล่าวว่า ทักษะด้านสติปัญญา หมายถึงทักษะเกี่ยวกับการควบคุมและการใช้สมอง ถือเป็นทักษะในการใช้ความรู้

เดรกและโรว์(Drake&Roe, 1986, p.30)ทักษะด้านสติปัญญา หมายถึง ความสามารถในการใช้สติปัญญา คิดวางแผนการทำงานและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร

คุนซ์และเวียร์ช(Koontz&Weirich, 1990, pp.6-7)ได้กล่าวว่า ทักษะทางด้านสติปัญญา เป็นความสามารถในการออกแบบ(design skill)ที่สามารถใช้ในการออกแบบ เพื่อแก้ปัญหาได้ และควรฝึกทักษะนี้ให้เกิดความเชี่ยวชาญในการบริหาร

สรุปได้ว่าทักษะด้านสติปัญญา หมายถึงความสามารถในการใช้สติปัญญา การควบคุม และการใช้สมอง ความสามารถในการออกแบบในการแก้ปัญหา ความสามารถในการออกแบบ สอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การวางแผนการทำงานและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

#### 3.5.2 คุณลักษณะของทักษะด้านสติปัญญา

คุณลักษณะของทักษะด้านสติปัญญาเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมี ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้ดังนี้

ปรารค์มาศ บุญสิทธิ์(2538, หน้า32-34)ได้ให้ทัศนะว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็น นักวางแผน มีความคิดริเริ่ม รู้จักกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร เลือกกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จ

ทิตนา แชมมณี, และคนอื่นๆ (2540, หน้า 35-60) กล่าวว่าคุณลักษณะด้านความรู้ ความคิดนั้น บุคคลจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานหลายประการ เช่นความสามารถในการจำแนก ความสามารถในการจัดกลุ่มความสามารถในการสังเกต การรวบรวมข้อมูลและการตั้งสมมติฐาน ซึ่งโดยทั่วไปมีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ทักษะการคิดพื้นฐานและทักษะการคิดขั้นสูง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทักษะการคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือทักษะที่แกนหรือทักษะโดยพื้นฐานทั่วไป ได้แก่การสังเกต การสำรวจ การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การระบุ การจำแนกความแตกต่างการจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การอ้างอิง การแปลความ การขยายความและการสรุปความและทักษะสื่อสาร ได้แก่การฟัง การจำ การอ่าน การรับรู้ การเก็บความรู้ การตั้งความรู้ การจำได้ การใช้ความรู้ การอธิบาย การทำความเข้าใจ การบรรยาย การพูด การเขียนและการแสดงออก

2. ทักษะการคิดขั้นสูงที่สำคัญได้แก่การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การกำหนดกฎเกณฑ์ การประยุกต์ การตั้งสมมติฐาน การทดสอบสมมติฐานและการพิสูจน์

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของทักษะด้านสติปัญญา เป็นทักษะพื้นฐานที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี ได้แก่วางแผน มีความคิดริเริ่ม รู้จักกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การสำรวจ การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การทดสอบ

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อทักษะการบริหารงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาดำรงมีทักษะต่างๆ และสามารถนำทักษะไปใช้ให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนอกจากจะมีทักษะในการบริหารแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องมีปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อการใช้ทักษะทางการบริหารการศึกษา ปัจจัยดังกล่าวที่ใช้ในการศึกษาริวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ตำแหน่ง 4) วุฒิการศึกษา 5) ประสบการณ์การทำงาน 6) การฝึกอบรมทางการบริหารสถานศึกษา ซึ่งปัจจัยทำให้มีผลต่อการใช้ทักษะการบริหารงาน มีดังนี้

#### 1. เพศ

บุญเหลือ เมชโยดม (2545, บทคัดย่อ) รายงานไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

วีระพงศ์ จันทรวงศ์ (2546, บทคัดย่อ) รายงานไว้ว่าผู้บริหารและครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้ทักษะด้านการบริหารไม่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่าเพศเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารโดยที่ผู้บริหารที่เป็นเพศชายและเพศหญิงมีทักษะในการบริหารงานคล้ายๆกัน

## 2. อายุ

ณรงค์ แยมประดิษฐ์(2541,บทคัดย่อ)รายงานทักษะการบริหารงานของผู้บริหารจำแนกตามอายุ ผู้บริหารมีการใช้ทักษะการบริหารงานแตกต่างกัน

สรุปได้ว่าอายุเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารโดยที่ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 50 ปี ย่อมมีทักษะในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี อันสืบเนื่องมาจากผู้ที่มีอายุอ่อนวัย ความกระฉับกระเฉง ความรู้ความคิดสติปัญญารวดเร็ว แม่นยำ สามารถบริหารงานได้ดีกว่าผู้สูงอายุ

## 3. ตำแหน่ง

สุรัชดา ศาสตร์สุข(2541,บทคัดย่อ)รายงานว่าการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร ตำแหน่งในการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยการใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น ตามลำดับเมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบความแตกต่างกัน

สรุปได้ว่าตำแหน่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหาร สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป ย่อมมีทักษะในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารที่มีวิทยฐานะต่ำกว่าวิทยฐานะชำนาญการพิเศษทั้งนี้เพราะว่าวิทยฐานะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถในการบริหารงาน

## 4. วุฒิการศึกษา

เพชรรัตน์ รักตะสุวรรณ(2540,หน้า1-3)รายงานวาทักษะการบริหารของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิ แตกต่างกัน

มานิตย์ รัตนปัญญา(2541,บทคัดย่อ)รายงานว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถแตกต่างกัน

วีระพงศ์ จันทรวงศ์(2546,บทคัดย่อ)รายงานว่า ผู้บริหารและครูที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้ทักษะด้านการบริหารโดยภาพรวมแตกต่างกัน

สรุปได้ว่าวุฒิเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี ย่อมมีทักษะในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี ผู้ที่ศึกษาหาความรู้สู่ระดับสูงจะมีความรู้จากตำรา และจากการค้นคว้า แล้วนำไปประยุกต์ใช้

## 5. ประสบการณ์การทำงาน

กรมสามัญศึกษา(2541,หน้า703)ได้กำหนดสาระสำคัญของหลักเกณฑ์และวิธี

การสรรหาข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาในปีการศึกษา 2541 โดยเฉพาะด้านความเหมาะสมกับตำแหน่งประสบการณ์ทางการบริหารนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ต้องรองรับการประเมิน นอกจากนี้กรมสามัญศึกษาได้กำหนดให้มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สายงานบริหารในสถานศึกษาสำหรับผู้ที่ได้รับการคัดเลือก ให้มีสิทธิ์สอบคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอีกด้วย

นอกจากนี้กรมสามัญศึกษา ได้จัดให้มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานบริหารในสถานศึกษา สำหรับผู้ที่มีสิทธิ์จะได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง คือ เป็นข้าราชการครูซึ่งมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหรืออาจารย์ใหญ่มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, และคนอื่นๆ(2542, หน้า12)กล่าวว่าประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสายงานที่มีช่วงเวลาตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการบริหารงานกับประสบการณ์นั้นค่อนข้างมีความสัมพันธ์กันสูง ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันก็ยังกำหนดเกณฑ์ในส่วนของประสบการณ์ไว้ในทุกๆ ตำแหน่งว่า ต้องผ่านการทำงานต่าง ๆ มาแล้วเป็นเวลาปี อีกทั้งสังคมไทยที่ยึดระบบอาวุโส ให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีอายุมากกว่า ความอาวุโสจึงเป็นที่ยอมรับในกลุ่มองค์กรด้วย นอกจากนี้ในงานวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการศึกษา และการบริหารการศึกษาระดับสูง มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ในด้านนี้เลย

สรุปได้ว่าประสบการณ์การบริหารงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก ย่อมมีทักษะในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

## 6. การผ่านการฝึกอบรมทางการบริหารสถานศึกษา

วิจิตร อาวะกุล(2537, หน้า23)กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงสมรรถภาพบุคคลให้มีมากขึ้น สูงขึ้น มีพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานตามที่หน่วยงานต้องการ ไม่ว่าจะมนุษย์หรือสัตว์ย่อมมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ฝึกหัดอบรมตนเองให้ทำงานต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ทั้งสิ้น การฝึกอบรมนั้นเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและประสบการณ์ที่เกิดขึ้น

ชาญชัย อาจิสมาจาร(2538, หน้า4)ได้ให้คำนิยามการฝึกอบรมว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดคนให้ได้เรียนรู้ ความรู้หรือทักษะเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง

พัฒนา สุขประเสริฐ(2540, หน้า4)ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการอบรมว่าการฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการที่สำคัญที่จะช่วยพัฒนา หรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรใหม่ที่เข้าทำงาน หรือปฏิบัติงานประจำในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญการ

ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงทำให้เกิดทัศนคติหรือเจตคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานหรือองค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวที่สูงขึ้น มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดวงพร พงษ์ประเสริฐ(2547,หน้า132)รายงานผลการวิจัยเรื่องการติดตามผลหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการนำเนื้อหาในหลักสูตรไปใช้ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสามารถนำเนื้อหาในหลักสูตรการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้มากมี 3 หมวดวิชาเรียงตามลำดับคือหมวดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงาน หมวดพฤติกรรมศาสตร์และหมวดบริหารศาสตร์

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมทางการบริหารสถานศึกษามีผลต่อการบริหารงานมาก ซึ่งทำให้ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะทางการบริหารงาน รวมถึงก่อให้เกิดเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้ผ่านการอบรม

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ทักษะทางการบริหารงาน ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและการฝึกอบรมทางการบริหารสถานศึกษา ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมานี้มีผลต่อความสำเร็จในการใช้ทักษะทางการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

## โรงเรียนขนาดเล็ก

### 1. การจัดขนาดโรงเรียน

การแบ่งขนาดสถานศึกษาตามจำนวนนักเรียน จากการกำหนดขนาดสถานศึกษาเพื่อการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2530,หน้า3)จำแนกเป็น 3 ขนาด ดังนี้

1. สถานศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน
2. สถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121 – 300 คน
3. สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

### 2. ความเป็นมา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2550,ตุลาคม 15)ตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพสู่การศึกษาโรงเรียน

ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สูงขึ้นในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนและด้านคุณภาพนักเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ไว้ คือบริหารส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก การรวมโรงเรียน ขนาดเล็ก การยุบหรือการเลิกล้มโรงเรียน ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพความคุ้มค่า การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของบุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กร เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและ สถาบันสังคมอื่น การบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพ รูปแบบการดำเนินงาน จะมุ่งไปที่การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ผู้เรียน ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพเกิดทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้หลากหลาย สามารถนำวิธีการเรียนไปใช้ในชีวิตจริงได้และมุ่งให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดวัยเรียน การออกแบบในการ บริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก จึงจำเป็นต้องจัดรูปแบบอย่างเหมาะสมให้สอดคล้องและความ ต้องการของชุมชน ท้องถิ่น ซึ่งมีความผูกพันกับโรงเรียนอย่างแนบแน่นมาตั้งแต่อดีตจนถึง ปัจจุบัน การยุบหรือการล้มเลิกโรงเรียนขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องเป็นวิธีสุดท้ายและชุมชน ท้องถิ่นต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังกล่าวด้วย

### 3. ข้อมูลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ปี 2549 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, ตุลาคม 1)

ตาราง 1 ข้อมูลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2549

รายการ	จำนวน	หน่วย
<b>1. ครูและบุคลากรการศึกษา</b>		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	11,268	คน
1.2 ครู	61,023	คน

ตาราง 1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	หน่วย
1.3 ครูจ้างสอน	2,326	คน
1.4 นักการภารโรง	6,495	คน
<b>2. จำนวนนักเรียนและโรงเรียน</b>		
2.1 จำนวนนักเรียน	909,823	คน
2.2 จำนวนโรงเรียนจำแนกตาม ขนาดโรงเรียน		
(1) โรงเรียนที่ไม่มีนักเรียน	80	โรงเรียน
(2) นักเรียน 1 – 20 คน	307	โรงเรียน
(3) นักเรียน 21 – 40 คน	1,120	โรงเรียน
(4) นักเรียน 41 – 50 คน	961	โรงเรียน
(5) นักเรียน 51 – 60 คน	1,160	โรงเรียน
(6) นักเรียน 61 – 80 คน	2,669	โรงเรียน
(7) นักเรียน 81 – 100 คน	2,893	โรงเรียน
(8) นักเรียน 101 – 120 คน	2,530	โรงเรียน
<b>3. รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2549</b>		
3.1 โรงเรียนที่เป็นที่ตั้งศูนย์วิชาการ	701	โรงเรียน
3.2 โรงเรียนรวมเรียนตามระดับช่วง ชั้น	2,135	โรงเรียน
3.3 โรงเรียนรวมเรียนกับโรงเรียน หลัก	243	โรงเรียน
3.4 โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอน ตามปกติ	7,428	โรงเรียน
3.5 Mobile teacher	225	โรงเรียน
3.6 โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอน รูปแบบอื่น	988	โรงเรียน

#### 4. ข้อมูลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรีเขต 1

##### 4.1 ข้อมูลทั่วไป ปี 2550

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1(2550,หน้า13-15)มีโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 79 โรงเรียน ครู จำนวน 443 คน นักเรียน จำนวน 5,971 คน

##### 4.2 แผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1(2550 ก,หน้า5-8)จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พ.ศ.2550-2554 โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการจัดการศึกษา ดังนี้

##### 1. กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม

##### 1.1 รูปแบบศูนย์โรงเรียน (school center) ได้แก่

1.1.1 การรวมโรงเรียน โดยโรงเรียน 2-5 โรงเรียนนำนักเรียนทุกชั้นเรียนมาเรียนที่ตั้งศูนย์โรงเรียน ได้รับการสนับสนุนค่าพาหนะ ครุมาปฏิบัติงานร่วมกัน นำสื่อการเรียนการสอนมาใช้ร่วมกัน

1.1.2 การรวมเรียนบางชั้น โดยโรงเรียน 2 โรงเรียน แบ่งชั้นสอน เช่นโรงเรียนหนึ่งสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1,3,5 ส่วนอีกโรงเรียนหนึ่งสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2,4,6 เป็นต้น

1.1.3 การเรียนร่วมเป็นช่วงชั้น โดยโรงเรียน 2 โรงเรียน แบ่งสอนโรงเรียนละ 1 ช่วงชั้น เช่น โรงเรียนหนึ่งสอนช่วงชั้นที่ 1(ชั้นประถมศึกษาปีที่1,2,3) ส่วนอีกโรงเรียนหนึ่งสอนช่วงชั้นที่ 2 (ชั้นประถมศึกษาปีที่4,5,6) เป็นต้น

##### 2 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนตามปกติทุกชั้น

2.1 การเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยโรงเรียนมีการบูรณาการเนื้อหาวิชาตามช่วงชั้นให้สอดคล้องกับจำนวนครูที่มีในโรงเรียน แล้วกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เชื่อมโยงสู่หน่วยการเรียนรู้

2.2 การใช้สื่อการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมสลับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

##### 3. การใช้ ICT เพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

4. การจัดหาและพัฒนาบุคลากรโดยสนับสนุนวิทยากรภายนอกและฝึกอบรมครู

##### 5. พัฒนาศักยภาพด้านภาษาไทย โดยใช้หน่วยพัฒนาศักยภาพเคลื่อนที่

##### 6. แหล่งงบประมาณและทรัพยากร โดยการสนับสนุนงบประมาณ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในระยะเวลาที่ผ่านมา มีนักวิจัยหลายท่านพยายามวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้หลายเรื่อง ผู้วิจัยได้สรุปเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญและสอดคล้องสัมพันธ์กันกับการใช้ทักษะในการบริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาได้ดังนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ทัศนีย์ เอี่ยมส่อง(2535,บทคัดย่อ)ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จังหวัดสมุทรปราการ ปรากฏผลดังนี้

1. ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จังหวัดสมุทรปราการ ด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จังหวัดสมุทรปราการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก

3. ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จังหวัดสมุทรปราการ ด้านคตินิยม อยู่ในระดับมาก

สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จังหวัดสมุทรปราการ ทั้ง 3 ด้าน คือด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคตินิยม แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.5

สมศรี วีรานนท์(2539,บทคัดย่อ)ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 พบว่าผู้บริหารใช้ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก ดังนี้

1. ทักษะด้านสติปัญญา ด้านคตินิยม ได้แก่การกำหนดนโยบาย การวางแผนและการพิจารณาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายใน

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่การจูงใจ การมอบหมายงาน การทำงานเป็นทีม การจัดการระบบติดต่อสื่อสาร

3. ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ การนำหลักสูตรไปใช้ การสั่งการ และการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

เพ็ชรรัตน์ รักตะสุวรรณ(2540,หน้า1-3)ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะและการเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาตามทัศนะของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า

1. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาด้านเทคนิควิถีมุขยและความคิดรวบยอดของหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน

2. การเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาจะต้องเสริมสร้างเกี่ยวกับความสามารถในการจัดระบบการทำงานภายในวิทยาลัยพลศึกษาให้มีประสิทธิภาพในด้านเทคนิควิธี เทคนิคการจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยดีในด้านมนุษยและความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วต่อสถานการณ์

3. การเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ตามทัศนะของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ในด้านเทคนิควิธีและความคิดรวบยอดไม่แตกต่างกัน ยกเว้นจำแนกตามวุฒิการศึกษาด้านมนุษย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ยงยศ ทัศนะพยัคฆ์(2540,หน้า1-4)ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย ผลการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ทักษะการบริหารทางเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอดมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้ง 3 งาน คืองานศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน งานศูนย์บริการและประสานงานและงานศูนย์การติดตามและประเมินผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกองค์ประกอบ

2. ทักษะการบริหารงานด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความคิดรวบยอดมีความสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน คืองานศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผนงานศูนย์ บริการและประสานงาน และงานศูนย์การติดตามและประเมินผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.44675 และมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ ร้อยละ 19.95 การศึกษาดูตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในภาพรวมทุกด้าน มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางและไม่มีด้านใดที่เห็นว่าน้อยที่สุดหรือพร้อมน้อย และจากการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในเรื่องความพร้อมเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐาน ในภาพรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อแยกเป็นรายด้าน

ปรากฏว่ามีความเห็นที่แตกต่างกัน ในด้านการควบคุมคุณภาพเฉพาะมาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียน มาตรฐานด้านการบริหารและการพัฒนาเข้าสู่มาตรฐานโดยผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีความพร้อมในระดับมาก แต่ครูผู้สอนเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ณรงค์ แยมประดิษฐ์(2541,บทคัดย่อ)ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ทำการศึกษา และเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยศาสตร์ ทักษะด้านความคิดรวบยอดและโดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีกับวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีของผู้บริหารต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และรายด้าน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ทักษะทางมนุษยศาสตร์ ส่วนที่แตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านความคิดรวบยอด และเมื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานตามประสบการณ์ทางการบริหารไม่พบความแตกต่าง

มานิตย์ รัตนปัญญา(2541,บทคัดย่อ)ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ตามความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษา และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาพบว่าผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมาก หัวหน้าสถานศึกษาผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษามีความต้องการทักษะการบริหาร 3 ด้าน ตามแนวคิดของ Katz แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆไม่แตกต่างกันและผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

สุรัชดา ศาสตรสุข(2541,บทคัดย่อ)ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บังคับบัญชาในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่าลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะด้านเทคนิค คือ ระดับการศึกษา ลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะด้านมนุษยศาสตร์ คือ ตำแหน่ง และลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและตำแหน่งและเมื่อหาค่าเฉลี่ยในการใช้ทักษะการบริหาร พบว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยการใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดมากกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับกลางและระดับต้น ตามลำดับเมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบ

ความแตกต่างของการใช้ทักษะด้านมนุษย์และด้านความคิดรวบยอดของผู้บังคับบัญชาทั้ง 3 ระดับ

สมบัติ โสสิตวานิช(2542,บทคัดย่อ)ได้ศึกษาการใช้ทักษะการบริหารของหัวหน้าฝ่าย การเจ้าหน้าที่ตามการรับรู้ของตนเองและผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า การใช้ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าฝ่าย การเจ้าหน้าที่ตามการรับรู้ของตนเองและของผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด ในทักษะ 3 ด้าน ตามแนวคิดของ Katz คือทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ตามการ รับรู้ของตนเองกับผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด พบว่าการใช้ ทักษะการบริหารงานของ หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ทั้ง 3 ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมภูมิ รวิวรรณ(2542,บทคัดย่อ)ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย พบว่า ผู้บริหารใช้ ทักษะในการบริหารทั้ง 3 ด้าน ตามแนวความคิดของKatz ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ด้าน ความคิดรวบยอด ด้านมนุษย์ ด้านเทคนิค และเมื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของ ผู้บริหารที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน พบว่า มีการใช้ทักษะทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เกศนา พันทาเดช(2543,บทคัดย่อ)ศึกษางานวิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชน ลาว โดยศึกษาทักษะ 5 ด้าน คือทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะการศึกษา และการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ มีทักษะการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับดีมากเกือบทุกด้านยกเว้นทักษะทางความรู้ความคิดอยู่ในระดับ ปานกลางและมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทั้ง 5 ด้าน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับ มากทุกด้านเช่นกัน ซึ่งมีทักษะการบริหารงานโดยรวมและทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะทางมนุษย์ไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทักษะทาง ความรู้ความสามารถและผู้บริหารที่มีวุฒิศึกษาต่างกัน มีทักษะความคิดรวบยอดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารมีบุคลิกภาพต่างกัน มีทักษะทางเทคนิค ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะทาง เทคนิคและทักษะทางการศึกษา และการสอนไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาด ต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิด ผู้บริหารที่ได้รับการฝึกอบรม ต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

บุญเหลือ เมธโยดม(2545,บทคัดย่อ)ได้ศึกษาวิจัยเชิงสำรวจเรื่อง ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ด้าน ตามแนวคิดของ Katz ไม่แตกต่างกัน

ชูศักดิ์ เปาอินทร์(2546,บทคัดย่อ)ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดเขตการศึกษา 6 โดยการสำรวจการใช้ทักษะของผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าวิชา หัวหน้างาน จำนวน 315 คน ผลการวิจัยพบว่า การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารของวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดเขตการศึกษา 6 ตามทฤษฎีแนวคิดของ Katz 3 ทักษะ คือทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด มีดังนี้ 1) การใช้ทักษะด้านเทคนิค หัวหน้างานสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสถานศึกษามาแล้วใช้ทักษะนี้ในอันดับสูงสุด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินสถานศึกษา และหัวหน้างานสถานศึกษาที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินสถานศึกษา ใช้ทักษะนี้ในอันดับต่ำสุด 2)การใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารทุกตำแหน่งใช้อยู่ในอันดับสูงสุด ยกเว้น หัวหน้างานสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินใช้ทักษะนี้ ในอันดับที่ต่ำสุด 3)การใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอด ผู้อำนวยการ และหัวหน้าแผนกวิชาสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินสถานศึกษา รวมทั้งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสถานศึกษา ใช้อยู่ในระดับต่ำสุด ในภาพรวมพบว่า สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน และไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ผู้บริหารในทุกตำแหน่งใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในอันดับสูงสุด ใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดอยู่ในอันดับต่ำสุด

วีระพงษ์ จันทรวงศ์(2546,บทคัดย่อ)ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเขตบูรพา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ทักษะทางการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านมีการใช้ทักษะทางการบริหาร จากมากไปน้อย ตามลำดับคือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการใช้ทักษะด้านการบริหารโดยรวม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผู้บริหารและครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้ทักษะด้านการบริหารไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและครูที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้ทักษะด้านการบริหารโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ชาลี บ้ายเที่ยง(254,หน้า73)วิจัยเรื่องการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารมีการใช้ทักษะทั้ง 5 ด้านตามแนวคิดของเดรกและโรว์ ได้แก่ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะ

ด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด มีผลการใช้ทักษะโดยการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

สำหรับงานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้หลายท่าน สรุปได้ดังนี้

คอนเจอร์,และคนอื่นๆ(Conger,et al.,1993,p.61)ได้วิจัยเรื่องการเปลี่ยนแปลงต่อผู้นำ พบว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกินความคาดหมาย ทำให้หลักการธรรมชาติของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ต้องเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง ทักษะ และความสามารถที่มีอยู่เดิม ไม่สามารถทำให้ผู้บริหารอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับยุคสมัยเพิ่มเติม ผู้บริหารยังต้องเพิ่มทักษะการทำงานร่วมกับวัฒนธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีความเห็นอกเห็นใจ(empathy) ความมีอหิยาศัยดี(diplomacy)และมีความละเอียดอ่อนในเรื่องวัฒนธรรม ต้องมีความสามารถในการเข้าใจเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และเจตคติของบุคคลที่มาจากพื้นฐานที่หลากหลายแตกต่างกัน

คัทเลอร์(Cutler,1995,abstract)ได้วิจัยเรื่องการมีและการใช้อำนาจ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา พบว่า ที่มาของอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาเป็นสิ่งสะท้อนถึงอำนาจที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถพัฒนาเพื่อให้มีอำนาจด้วยปรัชญา ศีลธรรม คุณค่าและทักษะ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการฝึกอบรมทางทักษะต่างๆเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

มโซลลา(Msolla,1995,abstract)ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินการใช้ทักษะการบริหารงานและความรู้ของผู้บริหารวิทยาลัยใน Tanzania การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สำรวจเพื่อศึกษาการใช้ความรู้และทักษะการบริหารงานของผู้บริหารของผู้บริหารวิทยาลัยใน Tanzania พบว่า การปฏิบัติภาระงานทั้งหมดของผู้บริหารมีปัญหาอยู่ในขั้นต่ำ ภาระงานที่ปฏิบัติทั้งหมดมี 7 ด้าน ได้แก่ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านกิจการนักเรียน ด้านบริหารบุคลากร และด้านการวางแผนและการพัฒนา ซึ่งในการประเมิน พบว่างานที่ปฏิบัติได้ยากที่สุดเรียงตามลำดับ คือด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านการเงินและพึ่งพาตนเอง ด้านบริหารบุคลากร ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

ทิลลอสัน(Tillotson,1996,abstract)ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางด้านความคิดรวบยอดของนักศึกษา สาขาการบริหารระดับสูง ของ Texas Association of College and University Student Personal

Administrators (TACUSPA) ได้ศึกษาลำดับความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ตามทฤษฎีของแคทซ์ จากนักศึกษาระดับบริหารการศึกษาระดับสูง พบว่าทักษะที่มีความจำเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทักษะด้านมนุษย ซึ่งประกอบด้วยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ทักษะด้านการจัดองค์การ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมาได้แก่ทักษะด้านความคิดรวบยอดและทักษะด้านเทคนิค

แจ๊คสัน(Jackson, 1997, abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของโครงสร้างองค์กรที่มีต่อการพัฒนาทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารระดับกลางที่บรรจุใหม่ที่เป็นสมาชิกข้าราชการของมหาวิทยาลัย DACUHO ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ขนาดขององค์กร สายการบังคับบัญชา และขอบข่ายของการควบคุมโดยยึดตามทักษะการบริหารงาน 7 ประการ ซึ่งได้แก่ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านการสื่อสารและสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการตัดสินใจ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ทักษะด้านกระบวนการจัดการ และทักษะด้านการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า ขนาดขององค์กรและสายการบังคับบัญชา ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาทักษะของผู้บริหารที่บรรจุใหม่และในภาควิชาที่มีผู้บริหาร 4 คนขึ้นไปมีการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 7 ประการมากกว่า ภาควิชาที่มีผู้บริหารจำนวน 1-3 คน

พาร์สัน(Parsons, 1997, abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของผู้บริหารจากการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ทักษะการบริหารจะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงานซึ่งมีทักษะที่สำคัญดังนี้ คือความรู้ในด้านเทคนิคการตัดสินใจ การวิเคราะห์ข้อมูล การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการมีวิสัยทัศน์ในเรื่องต่าง ๆ จะทำให้สามารถเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

เซ็คท์เซอร์(Zektser, 1997, abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การระบุทักษะ ทักษะคิด และประสบการณ์ที่จำเป็น เพื่อเพิ่มโอกาสของสตรีในการจ้างให้เป็นผู้บริหารระดับกลาง ผลการวิจัยพบว่า สตรีควรมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับคน จูงใจคน เป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งผลที่จะได้รับคือสิ่งที่มองเห็นได้ และการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ทักษะต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าทักษะการบริหารงานทั้ง 5 ทักษะตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake&Roe, 1986, pp.29-30) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการเสาะแสวงหาความรู้ และการใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการบริหารงาน ให้สามารถดำเนินการบริหารและจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำทางการศึกษา โดยเป็นผู้ที่มีทักษะด้านต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และการพัฒนางานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป

ดังนั้นผู้วิจัยได้นำหลักทฤษฎี แนวคิด มากำหนดเป็นกรอบวิจัยเรื่องนี้ ดังนี้

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด(conceptual skill)
2. ทักษะด้านมนุษย์(human skill)
3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน(education and instruction skill)
4. ทักษะด้านเทคนิค(technical skill)
5. ทักษะด้านสติปัญญา(cognitive skill )

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี