

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารองานของผู้บริหารในเครือโรงเรียนสาธิตสาสน์ จังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี หลักการบริหาร
2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร
4. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับทักษะการบริหาร
5. บริบทโรงเรียนในเครือสาสน์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี หลักการบริหาร

1. แนวคิด ทฤษฎี หลักการบริหารทั่วไป

ความหมายของการบริหาร

คำว่า “การบริหาร” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Administration” มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน ดังต่อไปนี้

Carter, V. Good (1973, pp.13-14) กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึงเทคนิคและกระบวนการทั้งหมดที่ใช้ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ซึ่งเป็นการแนะนำควบคุม และจัดการในทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับกิจการในโรงเรียนหรือในองค์กรธุรกิจ”

Herbert, A. Simon (n.d. อ้างถึงใน เขาพา เดชะคุปต์, 2542, หน้า 10) กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน”

การบริหาร ในฐานะเป็นศาสตร์ หมายถึงหลักการ ทฤษฎี กระบวนการ เทคนิค ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่นโยบายกำหนดไว้

เยาพา เดชะคุปต์ (2542, หน้า 11) กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์ และ ศิลปะเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ”

กล่าวโดยสรุป การบริหาร หมายถึง การดำเนินการของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีการใช้ ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่ได้กำหนดไว้

2. กระบวนการบริหาร

กระบวนการทางการบริหารเป็นแนวทาง เทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการ ปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การบริหารโดยทั่วไปมี กระบวนการอยู่หลายวิธี แต่ละวิธีมีขั้นตอนแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นแต่ละวิธี ตามที่ได้ รวบรวมไว้ดังต่อไปนี้

Henri Fayol (1949, p.34) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การจัดองค์การ (Organizing)
- (3) การบังคับบัญชา (Commanding)
- (4) การประสานงาน (Coordinating)
- (5) การควบคุมงาน (Controlling)

Luther Gullick and Lyndall Urwick (1937, p.13) ได้แบ่งขั้นตอนการบริหารงาน ออกเป็น 7 อย่าง ซึ่งนิยมใช้กันมากในชื่อของของตัวย่อว่า POSDCoRB ได้แก่

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การจัดองค์การ (Organizing)
- (3) การบริหารงานบุคคล (Staffing)
- (4) การอำนวยการหรือการสั่งงาน (Directing)
- (5) การประสานงาน (Co - ordinating)
- (6) การรายงาน (Reporting)
- (7) การจัดงบประมาณ (Budgeting)

Russell, T. Gregg (1957, pp.274-316) ได้พยายามประมวลการบริหารและสรุป ออกมาได้เป็น 7 ประการ ซึ่งมีความแตกต่างจากกระบวนการดังกล่าวข้างต้น อยู่สองประการ คือ Communication และ Influencing มีดังนี้

- (1) การวินิจฉัยสั่งการ (Decision – making)
- (2) การวางแผน (Planning)
- (3) การจัดองค์การ (Organizing)
- (4) การติดต่อสื่อสาร (Communication)
- (5) การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน (Influencing)
- (6) การประสานงาน (Co – Ordinating)
- (7) การประเมินผลงาน (Evaluating)

จากกระบวนการบริหารที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าแนวความคิดต่างๆ นั้น มีความคล้ายคลึงกัน คือ กระบวนการบริหารจำเป็นต้องมีองค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การจัดองค์การ (Organizing)
- (3) การบริหารงานบุคคล (Staffing)
- (4) การอำนวยการหรือการสั่งงาน (Directing)
- (5) การประสานงาน (Co - ordinating)
- (6) การควบคุมงาน (Controlling)

นอกจากนี้ ยังมีบางแนวคิดที่เห็นว่าน่าจะมีองค์ประกอบอื่น ได้แก่ แรงจูงใจ ความคิดริเริ่ม นโยบาย และอำนาจหน้าที่

3. แนวคิด ทฤษฎี หลักการบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา (Educational Administration) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกันดังต่อไปนี้

Carter, V. Good (1973, p.262) กล่าวว่า “การบริหารการศึกษา หมายถึง การแนะนำ ควบคุม และการจัดการทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับสื่อสารของโรงเรียนหรือการบริหารธุรกิจต่างๆ โดยกิจการต่างๆ เหล่านี้จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายของการศึกษา”

เยวพา เดชะคุปต์ (2542, หน้า 13) กล่าวว่า “การบริหารการศึกษาเป็นการปฏิบัติงาน และเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำ เพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับงานสอนนักเรียนที่เข้ามารับการศึกษาในสถาบันการศึกษา”

กล่าวโดยสรุป การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา อันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์ตำราเรียน และอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. กระบวนการบริหารการศึกษา

กระบวนการบริหารการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารการศึกษา ด้วยวิธีการกระทำเป็นขั้นตอน แต่ละขั้นตอนสัมพันธ์และต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ (เยวพา เดชะคุปต์, 2542, หน้า 43)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534, หน้า 39-40) กล่าวว่า กระบวนการหรือวิธีทางบริหารการศึกษาที่ได้รับการยกย่องมากที่สุด ได้แก่ วิธีของ ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick) ซึ่งกล่าวถึงกระบวนการ การบริหารไว้ 7 ประการ เรียกด้วยอักษรย่อตัวต้นของคำว่า POSDCORB ดังนี้

(1) Planning หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติ ระบุวัตถุประสงค์ประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นๆ ก่อนลงมือปฏิบัติ

(2) Organizing หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กัน ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

(3) Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ตั้งแต่การแสวงหาการบรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้มีอยู่ตลอดไป

(4) Directing หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากได้วิเคราะห์และพิจารณางานโดยรอบครอบแล้ว รวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้นๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

(5) Co-ordinating หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กรให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานเดินและเกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมเกลียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรร่วมกัน

(6) Reporting หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่างๆ ทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปเป็นระยะๆ ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทราบความก้าวหน้าของงานของตนอยู่เสมอ การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน มีการวิจัย การประเมินผล และมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อการปรับปรุงได้ทันที หรือการปรับปรุงในอนาคต

(7) Budgeting หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผน หรือโครงการ ใช้จ่ายเงิน การทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน โดยรอบคอบและรัดกุม

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการบริหารงานโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาขอบข่ายและแนวทางปฏิบัติงาน บริหารโรงเรียนให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง กว้างขวาง และครอบคลุมทุกภาระงาน จากพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ต้องการให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสถานศึกษาเพื่อให้ สถานศึกษามีความคล่องตัว เป็นอิสระ สามารถบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน การบริหารจัดการ (School Based Management) โดยมีการกำหนดภารกิจของโรงเรียนไว้ 4 ด้าน ได้แก่

- ด้านวิชาการ
- ด้านงบประมาณ
- ด้านการบริหารงานบุคคล
- ด้านการบริหารงานทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 7-73) ได้กำหนดรายละเอียด ของการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ

1) ด้านวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจใน การบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้ โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งใน การบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมี คุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

- เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และ สอดคล้อง กับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

- เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพสอดคล้อง กับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

- เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

- เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง สถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจด้านวิชาการในเรื่องดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 2) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 3) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 4) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเปรียบเทียบโอนผลการเรียน
- 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 9) การนิเทศการศึกษา
- 10) การแนะแนว
- 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สถานศึกษาอาจกำหนดสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพในชุมชน สังคม และภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ชุมชน และประเทศชาติ โดยต้องเป็นไปตาม “กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น” ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้ง คณะกรรมการจัดทำกรอบขึ้นมา

2) ด้านงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้ง จัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้น ต่อผู้เรียนโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

- เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

- เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ขอบข่ายภารกิจงาน

- 1) การจัดทำแผนงบประมาณ
- 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ
- 3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ
- 4) การ โอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- 6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- 7) การตรวจสอบติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน
- 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 9) งานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
- 10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 11) การเบิกเงินจากคลัง
- 12) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 13) การนำเงินส่งคลัง
- 14) การจัดทำบัญชีการเงิน
- 15) การจัดทำรายการทางการเงินและงบการเงิน

- 16) การจัดทำและจัดหาแบบบัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 17) การวางแผนพัสดุ
- 18) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ

สิ่งก่อสร้าง

- 19) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- 20) การจัดหาพัสดุ
- 21) การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 22) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

3) ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถ ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสาระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาธิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาธิบาล

- เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

- เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

- เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่ายภารกิจงาน

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 5) การเลื่อนขั้นเงินเดือน

- 6) การลาทุกประเภท
- 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การศึกษา

- 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 10) การรายงานผลการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 12) การออกจากราชการ
- 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ทางการศึกษา

- 14) การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 15) การส่งเสริมประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

ทางการศึกษา

- 19) การสนับสนุนส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

- 20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4) ด้านการบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานอื่นๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยตามบทบาทของสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่ายภารกิจงาน

- 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 8) การดำเนินงานธุรการ
- 9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 11) การรับนักเรียน
- 12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องจัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
- 14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 15) การทัศนศึกษา
- 16) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 18) การส่งเสริมสนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 19) งานประสานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 20) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 21) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 22) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 17-26) กำหนดมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1) มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

มาตรฐานความรู้

1.1) มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

- หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- การบริหารด้านวิชาการ
- การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่
- การบริหารงานบุคคล
- การบริหารกิจการนักเรียน
- การประกันคุณภาพการศึกษา
- การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
- คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.2) ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรองมาตรฐาน

2) ประสบการณ์วิชาชีพ

2.1) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ

2.2) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด / หัวหน้าสาย / หัวหน้างาน / ตำแหน่งบริหารอื่นๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติการกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น

เป็นลำดับ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

4) มาตรฐานการปฏิบัติตน

จรรยาบรรณต่อตนเอง

(1) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

(2) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

(3) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

(4) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

(5) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

(6) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ

(7) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

(8) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

จรรยาบรรณต่อสังคม

(9) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับทักษะการบริหาร

ผู้บริหารการศึกษา เป็นผู้นำที่ทำให้กระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนหรือสถานศึกษา เป็นไปด้วยดี ซึ่งนอกจากจะมีคุณสมบัติอย่างที่นักบริหารทุกๆ มีแล้ว จำเป็นจะต้องมีทักษะในการบริหารจึงจะสามารถบริหารงานการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า ทักษะ โดยทั่วไปหมายถึง ความสามารถที่ถูกพัฒนา ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัว Katz (1974, p.60) กล่าวว่า “ทักษะการบริหารงานครอบคลุมทักษะ 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค (Technical Skills) ด้านมนุษย (Human Skills) และด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)”

1. ด้านเทคนิค (Technical Skills)

ทักษะด้านเทคนิคเป็นความสามารถในการดำเนินงานเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน

Katz (1974, pp.90-102) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าอย่างมากในการบริหารงานในองค์กร และจำเป็นอย่างแท้จริงในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในระดับต้น แต่การบริหารงานของผู้บริหารในระดับต้นนี้ได้หยุดอยู่เพียงแค่นี้ผู้บริหารจะต้องก้าวไปข้างหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานที่สูงขึ้น ทักษะทางเทคนิคสำหรับผู้บริหารก็ลดความสำคัญลง จะมีเพียงแต่หาผู้ที่มีทักษะทางด้านเทคนิคนี้มาทำงานแทน บริหารที่มีตำแหน่งสูงมาก ทักษะด้านเทคนิคแทบจะไม่ต้องใช้เลย แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยจัด ตั้งทีมที่ปรึกษา และมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ด้านเทคนิคแทน

นักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาหลักการและแนวทฤษฎีของ (Katz, 1974, unpagged) และสรุป ความหมายของทักษะด้านเทคนิคไว้ดังนี้

Alan Paisey (1981, pp.60-64) กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิคว่า เป็นเรื่องของการรู้งาน และสามารถปฏิบัติงานได้ โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศ ทางด้านการเคลื่อนไหว และ พฤติกรรมความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบการ การควบคุม การหาแนวทางดูแล การทำงานร่วมกัน โดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะ ทักษะทางด้านเทคนิคนี้เป็นความ จำเป็นของ ผู้บริหารในเรื่องที่จะต้องรู้ 4 เรื่อง คือ

- ด้านการศึกษา ซึ่งได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร อันได้แก่ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และการประสานงาน ตลอดจนเทคนิควิธีสอน เทคนิคการใช้เวลา

- ความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ ความสำนึกและ การเข้าถึงจิตใจของผู้ปกครองที่ โรงเรียนควรจะต้องบริการทางด้านเครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ แก่ประชาชน กลุ่ม คณะบุคคลของรัฐ และกลุ่มบุคคลทั่วไป

- การเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง ทรัพยากรทั้งหมดที่ไม่ใช่บุคคลซึ่ง สามารถหยิบมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อ โรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริหารอาคาร สถานที่

- การพัฒนากำลังคน ได้แก่ วางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมความสามารถของคณะที่ทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

Ben, M. Harris (1985, p.19) ได้นำทฤษฎี 3 ทักษะของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert, L. Katz) แยกแยะให้เห็นในรายละเอียดของทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ประกอบไปด้วย

- การพูด (Speaking)
- การเขียน (Writing)
- การอ่าน (Reading)
- การฟัง (Listening)
- การจัดลำดับเรื่อง (Outlining)
- การสาธิต (Demonstrating)
- เขียนแผนภูมิ (Graphing)
- วาดภาพ (Sketching)
- การคำนวณ (Computing)
- เป็นประธานที่ประชุม (Chairing a meeting)

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 13) กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิคว่า “ผู้นำจะต้องมีความรู้ทางวิชาการหรือวิชาชีพ เพื่อที่จะได้เข้าใจลักษณะของงานที่ดำเนินอยู่ในความรับผิดชอบของตัวเอง ดังนั้นผู้นำที่ดี จะต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างชัดเจนในสาขาที่ตนเองเกี่ยวข้องเพื่อจะได้เสริมสร้างความเป็นผู้นำให้แข็งแกร่งขึ้น”

ยงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 73) กล่าวว่า “ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นความรู้ความชำนาญในระดับปฏิบัติการ โดยจะต้องรู้ว่าจะงานแต่ละงานจะต้องปฏิบัติอย่างไร ซึ่งทักษะทางด้านนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น (Lower-level) อันได้แก่ ผู้ควบคุมงาน (Foremen or Supervisor)”

1) การวางแผน (Planning)

การวางแผน เป็นขั้นตอนการบริหารอันดับแรกๆ ที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมการและดำเนินการจัดทำ แต่ผู้บริหารบางคนอาจจะละเลยการวางแผนหรือไม่เห็นความสำคัญ เนื่องจากขาดความรู้ ขาดความเข้าใจในการวางแผนหรือคิดว่าไม่จำเป็น แต่การวางแผนเป็นหัวใจและเป็นพื้นฐานของการบริหาร

ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 45) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผน คือ “การดำเนินการในการรวบรวมแนวคิดและข้อมูลต่างๆ เพื่อการจัดการทำหรือวางแผนเป็นโครงการขึ้น และใช้ร่างโครงการนี้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานในลักษณะที่ว่าทำอะไร ทำไปทำไม ทำเมื่อใด ใครเป็นผู้ทำ และทำอย่างไร การวางแผนโครงการเป็นขั้นตอนแรกที่ผู้บริหารโครงการหรือผู้เกี่ยวข้องจะต้องจัดทำและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น จึงจะทำให้การดำเนินการหรือการบริหารโครงการเป็นไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมายของโครงการ”

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 36) ให้ความหมายของการวางแผนว่า “เป็นการกำหนดวิธีการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จที่ต้องการ เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับงานที่จะทำในอนาคต เป็นการศึกษาวิเคราะห์และตัดสินใจให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดก่อนลงมือทำ มุ่งป้องกันปัญหา มากกว่าคอยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นวิธีการมุ่งอนาคตและมุ่งผลสำเร็จ”

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 3-4) ได้สรุปไว้ว่าการวางแผน คือ “การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็วัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ จะทำอะไร ทำไมจึงทำ ใครบ้างที่จะเป็นผู้ทำ กระทำเมื่อใด จะกระทำกันที่ไหนบ้าง และจะทำกันอย่างไร”

สรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญอันดับแรกๆ ที่ผู้บริหารทั้งหลายได้จัดไว้เป็นอันดับแรก ก่อนขบวนการทั้งสิ้น

2) กระบวนการกลุ่ม (Group process)

กระบวนการกลุ่ม การบริหารจัดการในทุกภาคการบริหารทั้งอุตสาหกรรม ธุรกิจและการศึกษา ปัจจุบันนิยมใช้การบริหารโดยใช้กระบวนการกลุ่ม ซึ่งก่อให้เกิดความสามัคคี มีประสิทธิภาพในการทำงานส่งเสริมผลผลิตให้ได้ประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารโดยอาศัย ขบวนการกลุ่ม จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหาร

วินิจ เกตุขำ (2535, หน้า 73-77) กล่าวว่า การกระทำกิจการงานใด จะต้องอาศัยการทำงานเป็นกลุ่ม อาศัยความร่วมมือประสานงาน ตลอดจนความสามัคคีของสมาชิกภายใน กลุ่มการดำเนินงานของกลุ่มมีสิ่งที่เกิดขึ้นสองอย่างคือ ความสำเร็จของกลุ่มหรือเรียกว่า ผลผลิต ของกลุ่ม ซึ่งจัดว่าเป็นผลงานที่กลุ่มสร้างออกมา และกระบวนการทำงานของกลุ่มซึ่งในขณะที่ ดำเนินงานกลุ่มนั้น สมาชิกจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันมีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญ ของกลุ่ม ประกอบด้วย การพัฒนาบุคคล คือ กลุ่มสามารถพัฒนาบุคคลที่เป็นสมาชิกได้เป็นอย่างดี การดำเนินงานของกลุ่มสนองความพึงพอใจของบุคคลแตกต่างกันออกไป เป็นต้นว่าสนองความ ต้องการยอมรับของกลุ่ม รวมทั้งการพัฒนาทางอารมณ์ สังคม สติปัญญา ความสนใจและ ความสามารถด้านการวินิจฉัย ผู้นำกลุ่มสามารถสังเกตพฤติกรรมของสมาชิก ทำให้เข้าใจ มองเห็น ลักษณะแบบต่างๆ ของสมาชิก บางคนไม่สามารถติดต่อกับคนอื่นได้ บางคนก้าวร้าว บางคนยึด ตนเองเป็นศูนย์กลาง ลักษณะดังกล่าว ถ้าบุคคลไม่เข้ากลุ่มจะไม่มีโอกาสสังเกตได้เลย ผู้นำกลุ่ม สามารถวินิจฉัยหรือประเมินลักษณะและพฤติกรรมเหล่านั้นได้ จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจ บุคคลนั้นๆ ได้ดีขึ้น สุดท้าย ด้านการปฏิบัติงาน การทำงานในรูปหน่วยงาน ต้องการคนมารวมกัน และปฏิบัติงานด้วยกัน สมาชิกกลุ่มมีโอกาสคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ประสานงานกัน และ ดำเนินงานให้ได้ผลตามต้องการ กลุ่มจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2539, หน้า 120-122) ได้กล่าวถึง กลุ่มทำงานที่มี ประสิทธิภาพว่า สมาชิกมีทักษะในทุกภาวะผู้นำและบทบาทของการเป็นสมาชิกตลอดจนการทำงาน เพื่อปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับสมาชิกด้วยกัน สมาชิกในกลุ่มจะมีความจงรักภักดีต่อผู้นำและสมาชิกด้วยกันเอง มีความมั่นใจและไว้วางใจ มองเห็นคุณค่า และ ความสำคัญของกลุ่ม กิจกรรมปฏิสัมพันธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของกลุ่มจะเกิดขึ้นใน บรรยากาศที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น แนวคิด ข่าวสาร การวิพากวิจารณ์จะ อยู่ในรูปช่วยเหลือกัน มีความเคารพในทัศนของสมาชิกแต่ละคน สมาชิกมีแรงจูงใจในการติดต่อ สื่อความหมาย และใช้กระบวนการสื่อสาร ความหมายเพื่อสนองต่อประโยชน์ และเป้าหมายของ กลุ่ม กลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูงสมาชิกจะมีความมั่นใจในการตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการกลุ่มเป็นกระบวนการในการบริหารจัดการ โดยบุคลากรในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมสร้าง โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ดังนั้น ผู้นำจะต้องใช้ทักษะที่จะนำความสามารถของบุคลากรเหล่านั้นออกมาได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยสร้างความตระหนักว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3) การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจเป้าหมายการบริหารงาน หน้าที่และความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารควรจะสนใจและให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสาร เพื่อพัฒนาการบริหารงาน ซึ่งข่าวที่ส่งนั้นอาจจะเป็นในรูปของภาษา สัญลักษณ์ หรือกิริยา ท่าทางก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การที่จะทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่นเป็นผู้ดำเนินการผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการสื่อสารให้บุคคลเหล่านั้นเข้าใจตรงกัน โดยทั่วไปการสื่อสารมีความสำคัญดังนี้ เพื่อเป็นการค้นหาข้อมูลในการดำเนินงานใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อเป็นการกระตุ้นเตือน และชักจูงให้ปฏิบัติงานตามแผน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความคิดและทัศนคติ และประการสุดท้ายก่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา จากสายตาของบุคคลภายนอก การสื่อสารโดยทั่วไปอาจจำแนกเป็น การสื่อสารแบบเป็นพิธีการ (Formal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ เช่น การสื่อสารในทางราชการที่ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือธรรมเนียมปฏิบัติของทางราชการที่ต้องเสนอเรื่องราว มาตามลำดับชั้น โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) เป็นการสื่อสารโดยอาศัยความสัมพันธ์ของบุคคล ไม่ยึดถือระเบียบแบบแผน บางครั้งผู้บริหารสถานศึกษา อาจจำเป็นต้องใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการก่อนแล้วจึงค่อยให้การสื่อสารแบบพิธีการภายหลัง ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงาน เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกตนเองให้มีทักษะในการสื่อสาร 6 ประการดังนี้

(1) การมองผู้ฟัง วางท่าเหมาะสม และการรักษาน้ำเสียงให้ถูกต้องตามสภาพการณ์ การวางท่าทางที่ดี และรักษาน้ำเสียงที่สม่ำเสมอ จะช่วยให้รู้สึกเป็นกันเอง และกล้าแสดงออกว่า เขาเข้าใจที่ผู้บริหารพูดว่าอย่างไร

(2) ถ้ามคำถามเมื่อพูดเสร็จ จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงความเข้าใจของครู ในการสื่อความหมาย

(3) ใช้คำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ฟังแสดงความคิดเห็น หรือที่เรียกกันว่า คำถามปลายเปิด

(4) สรุปคำพูด เมื่อถามคำถามไปแล้วจะแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารยังสนใจเรื่องที่เขาพูด และเข้าใจเรื่องที่เขาพูดเป็นอย่างดี

(5) แสดงความรู้สึกเป็นการแสดงออกซึ่งความเห็นใจ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาระบายความรู้สึก จะช่วยให้การสื่อสารได้ผลดียิ่งขึ้น

(6) สรุปบทสนทนา จะเป็นประโยชน์ทำให้ทราบว่าตนเองเข้าใจให้ตรงกันหรือไม่ หรือต้องการอะไรเพิ่ม

โดยสรุปการติดต่อสื่อสารจะมีบุคคลเกี่ยวข้อง 2 คน คือ ผู้รับและผู้ส่ง ผู้บริหาร ไม่ได้สื่อสารกับตัวเองตามลำพัง แต่สื่อสารกับประชาชนผู้ได้บังคับบัญชา และนักเรียน กระบวนการสื่อสารเริ่มด้วย แหล่งความคิดข้อมูล (Source) ข่าวสาร (Message) และช่องการสื่อสาร (Channel) เกณฑ์สำหรับการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลนั้น มี 3 ประการ คือ คุณภาพของข่าวสาร และการนำเสนอข่าวเป็นสำคัญ มีความคงเส้นคงวา ตลอดจนเกณฑ์ประสิทธิผลอื่นๆ เป็นสัมฤทธิ์ผลของผลลัพธ์ที่ต้องการ ประการสุดท้ายประสิทธิผลต้องพิจารณาจากภาพรวมของเวลาดังนั้น การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล ต้องหล่อหลอมเกณฑ์ทั้งสามเกณฑ์เข้าด้วยกัน มีคุณภาพนำไปสู่การรับรู้ เชิงบวก ก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนตัว

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2539, หน้า 63) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนคำพูดข้อเท็จจริง ข่าวสาร สัญลักษณ์ เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์กรหนึ่งองค์กรใด ได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นได้ การสื่อสารที่เกิดขึ้นแต่ละครั้ง อาจเป็นการแจ้งบางสิ่งบางอย่าง หรือการสร้างอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้รับข่าวสาร ข้อกำหนดที่ใช้ในการพิจารณาว่าผู้ติดต่อสื่อสารสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้หรือไม่นั้น พิจารณาได้จากการได้รับความสนใจจากผู้รับข่าวสาร ความเข้าใจ ข่าวสารของผู้รับข่าวสาร และผู้รับข่าวสารยอมรับข่าวสาร ดังนั้น การที่จะทราบว่าการติดต่อสื่อสารสำเร็จมากน้อยเพียงใด ผู้ส่งอาจดูได้จากการแสดงออกของผู้รับ ถ้าหากฝ่ายผู้รับแสดงพฤติกรรมเป็นไปตามความมุ่งหมายของผู้ส่ง ก็ย่อมแสดงว่าการติดต่อสื่อสารได้ผลในทางตรงกันข้าม หากพฤติกรรมของฝ่ายผู้รับแสดงออกผิดไปจากความมุ่งหมายของผู้ส่ง ก็ย่อมแสดงว่าการติดต่อสื่อสารไม่ได้ผล (Miscommunication) หรือหากฝ่ายผู้รับไม่ได้แสดงพฤติกรรมแต่อย่างใดก็ถือว่ามิได้มีการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้น (Noncommunication)

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นหัวใจในการบริหารงาน เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นการส่งข่าวสาร หรือการประชาสัมพันธ์จากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติ หรือจากผู้ปฏิบัติสู่ผู้บริหารเพื่อองค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้ และประสบความสำเร็จ

4) การจัดการ (Management)

การจัดการ เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะทำให้การดำเนินการสำเร็จได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับการจัดการ โดยที่การปฏิบัติงานจะมีเป้าหมายและต้องการความสำเร็จ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539, หน้า 1-10) กล่าวว่า การจัดการเป็นการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่วางไว้ นิยามใช้สำหรับการจัดการธุรกิจ การจัดการประกอบด้วยความสัมพันธ์ 5 ประการ คือ การวางแผน ได้แก่การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ตลอดจนการพัฒนาแผนย่อยเพื่อประสานกิจกรรม การจัดองค์กร ได้แก่ การกำหนดความต้องการที่จะปฏิบัติ จะทำอย่างไร และใครเป็นผู้ปฏิบัติ การจัดบุคคลเข้าทำงาน คือการเลือกสรรหาคนที่เหมาะสมและการพัฒนาคน เพื่อให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การชักนำ หมายถึง การสั่งการและการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคล และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ประการสุดท้าย การควบคุมทรัพยากรขององค์กร คือ การตรวจสอบกิจกรรมที่จะทำให้แสดงความแน่นอน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนกระบวนการทั้ง 5 นี้จะนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

ดังนั้น การจัดการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์การจัดการ หมายถึงวิธีการที่สำคัญในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเทคนิคที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคการจัดการงบประมาณ การบัญชี ต้นทุน การวางแผนแบบเครือข่าย การควบคุมในรูปแบบของ PERT และเครื่องมืออื่นๆ ในการพัฒนาองค์กรเทคนิคต่างๆ จะสะท้อนถึงทฤษฎีและวิธีการในการช่วยผู้บริหารดำเนินกิจการต่างๆ ให้เกิดประสิทธิผล

วรรณารถ แสงมณี (2543, หน้า 2-5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรม ทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมต่างๆ ของการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การออกแบบงาน และการวิเคราะห์งานเพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาในรายละเอียดหรือส่วนประกอบของงาน การวิเคราะห์กำลังคน และการสรรหา การสัมภาษณ์และการคัดเลือก บรรจุพนักงาน การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และการฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าจ้างเงินเดือน หรือการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม จัดสิ่งจูงใจ และผลประโยชน์ค่าตอบแทนต่างๆ การประเมินผลงาน การดำเนินการหาวิธีตลอดจนแนวทางเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ การสื่อความเข้าใจเพื่อที่จะให้สามารถรับรู้ปัญหาต่างๆ การร้องทุกข์ และการแก้ไข โดยดำเนินการด้านการให้คำปรึกษาปัญหา และด้านวินัยต่างๆ การธำรงรักษาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความพอใจในงานที่ทำรวมทั้งการให้ความสำคัญและให้การดูแลด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและแรงงาน

สัมพันธ์ โดยปกติผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่บริหารและรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานภายในองค์กร การปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล เป็นงานสำคัญประการหนึ่งซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารทุกคนต้องทำหน้าที่เป็น “นักบริหารงานบุคคล” ไปพร้อมกันกับทำงานบริหารด้านอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การจัดการ (Management) เป็นการกำหนดรูปแบบของการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ของหน่วยงาน และบรรลุเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร มีหน้าที่วางแผนการจัดการองค์กร จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน การชักนำ การควบคุม การจัดการ เป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารงานในทุกๆ ระดับขององค์กร ทักษะของการจัดการมีมากมายผันแปรไปตามระดับขององค์กร เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือการสร้างผลผลิต (Product) ความมีประสิทธิภาพ หมายถึงการใช้ทรัพยากรต่ำสุด

จากแนวความคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคของนักทฤษฎีบริหารข้างต้น สรุปได้ว่าทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้เฉพาะอย่างเกี่ยวกับการใช้วิธีการ กระบวนการ และเทคนิคต่างๆ รวมทั้งการใช้เครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านเทคนิค ของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วย

- การวางแผน
- กระบวนการกลุ่ม
- การติดต่อสื่อสาร
- การจัดการ

2. ด้านมนุษย (Human Skills)

ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับกลุ่มคนหลายๆ ประเภท หลายๆ คน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความสำเร็จของงานส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญ

Katz (1974, pp.90-102) กล่าวว่า “ทักษะด้านมนุษย มีความจำเป็นและความสำคัญต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์กร ดังนั้น ความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก การสื่อสารในองค์กรและมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการบริหารทุกระดับ”

Ben, M. Harris (1985, pp.16-19) ได้นำทฤษฎี 3 ทักษะของ Robert, L. Katz (1955) แยกแยะให้เห็นในรายละเอียดของทักษะด้านมนุษยประกอบด้วย

- ความเข้าอกเข้าใจ (Empathizing)
- การรู้จักสัมภาษณ์ (Interviewing)
- การรู้จักสังเกต (Observing)
- การรู้จักการนำอภิปราย (Leading Discussions)
- ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา (Reflecting Feelings and Ideas)
- การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Participating in Discussion)
- การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

ผู้วิจัยขอสรุปว่า (1) ด้านมนุษย์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร การศึกษาทุกระดับ เพราะผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีการทำงานที่สัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ หลายประเภท จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือและเกิดการประสานงานที่ดีขึ้นภายในโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (2) ผู้บริหารการศึกษาจะต้องศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ และพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท ทั้งผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา คนเสมอกัน และประชาชน และใช้ศิลปด้านมนุษย์ให้เกิดประโยชน์เพื่อให้ได้มาซึ่งความรัก ความเข้าใจ ของความร่วมมือในการบริหารการศึกษาภายในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ (3) ด้านมนุษย์ในการบริหารงานโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานทางด้านไหนรวมทั้งการจัดการนิเทศการศึกษา ในโรงเรียนครูใหญ่จำเป็นต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สังคมสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทักษะคิดและค่านิยม บุคคลประเภทต่างๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือครูใหญ่ศึกษานิเทศก์ ครูหัวหน้าหมวดวิชา ครูน้อย พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงานภารโรง นักเรียนและผู้ปกครองจึงต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่จะพบว่างานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถร่วมกันทำงานได้ ทักษะนี้ครูใหญ่จะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานและจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา ขบวนการหมู่พวก และสังคมวิทยา

อ่ำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 14) กล่าวถึง “ทักษะด้านมนุษย์ว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะทางมนุษย์ซึ่งได้แก่ ทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคนอื่น ในขั้นต้นผู้นำจะต้องเชื่อและยอมรับในความแตกต่างระหว่างผู้นำกับสมาชิก เมื่อผู้นำเข้าใจและยอมรับในความเชื่อและทักษะที่แตกต่างกันไปแล้ว ผู้นำก็จะมีทักษะในการเข้าใจคนอื่นมากขึ้น และสามารถสื่อความหมายไปยังผู้อื่นได้เป็นอย่างดี”

ยงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 73) กล่าวว่า “ทักษะทางด้านมนุษย์ เป็นความรู้เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทักษะด้านนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับกลาง (Middle – level) ผู้ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ”

จุฑา เทียนไทย (2551, หน้า 149) กล่าวว่า “ทักษะด้านมนุษย์ เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้ สามารถที่จะจูงใจเพื่อนร่วมงานให้ทำงานด้วยความสบายใจได้สามารถที่จะสั่งงานโน้มน้าว บังคับบัญชาพนักงานคนหนึ่งคนใด หรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานได้ ไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะอยู่ในระดับเดียวกัน หรืออาจจะอยู่ในระดับที่สูงกว่าตน ตนก็สามารถจะโน้มน้าวให้เขาค่อยตามและยอมรับ”

วิจิตร ศรีสอาน (2532, หน้า 35-38) ได้วิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหารทางด้านทักษะมนุษย์ของ Katz พบว่าทักษะของมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกกลุ่ม และความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ในขณะที่ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของ ทักษะเชิงมนุษย์เป็นทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานกับคน คนจึงเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ ที่สำคัญคือ จะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก “รู้จักตนเข้าใจคนเพื่อผลของงาน”

ดังนั้น ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) ประกอบด้วยทักษะย่อย 3 ด้าน คือ มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ และภาวะผู้นำ

1) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

มนุษยสัมพันธ์ การบริหารงาน นอกจากจะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานแล้ว ยังจะต้องพิจารณาความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลในกรอบแวดล้อมของการทำงานในองค์กร และวิธีการต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันของบุคคล ดังนั้นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรได้ประการหนึ่ง

วินิจ เกตุขำ (2535, หน้า 17-18) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ที่มุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือประสานงานกันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างได้ผล และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่เข้าใจหลักของการบริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นใน ผู้ร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ต่อหัวหน้างาน ต่องาน และต่อองค์กร ดังนั้นมนุษยสัมพันธ์จึงครอบคลุมสาระสำคัญ 4 ประการ คือ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน กลุ่มคน สภาพแวดล้อมของการทำงานและผู้นำ ที่จะช่วยให้งานดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสม นอกจากนี้มนุษยสัมพันธ์ยังเกี่ยวข้องกับสิ่งสำคัญ 2

ประการคือ “คน” กับ “งาน” ผู้บริหารที่คิดจะต้องคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน และเป้าหมายขององค์กร และต้องดูสถานการณ์ในการทำงานด้วย สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่า ควรจะใช้นุขยสัมพันธ์ อย่งไรจึงจะเหมาะสม ดังนั้น นุขยสัมพันธ์จึงเป็นแม่บทของการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับผู้บริหาร จนถึงผู้ปฏิบัติงาน การใช้นุขยสัมพันธ์อย่างได้ผลจะช่วยเพิ่มผลผลิต ทำให้งานมีคุณค่า และ ประสิทธิภาพสูง ช่วยแก้ปัญหาช่องว่างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ตลอดจนช่วยลดความขัดแย้งที่ อาจเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

โยธิน ศันสนยุท (2535, หน้า 1) กล่าวว่า “นุขยสัมพันธ์ คือการเข้ากับผู้อื่น ได้ การมีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล แต่ในชีวิตการทำงานและในวงการธุรกิจนุขยสัมพันธ์ มีความซับซ้อนมากกว่าการรู้วิธีและสามารถเข้ากับผู้อื่นได้”

ศิริพร พงษ์ศิริโรจน์ (2543, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึง “การบริหารงานโดยใช้ หลักนุขยสัมพันธ์ที่ดี โดยมีการจูงใจโดยไม่มีขอบเขต เพื่อให้คนงานมีขวัญสูงขึ้นเป็นวิธีการที่ผิด และจะไม่ก่อให้เกิดผลผลิตที่สูงขึ้นเสมอไป บางครั้งการเลือกวิธีการควบคุมที่เหมาะสมและความ จำเป็นที่จะต้องมีการเปรียบเทียบวินัยเพื่อให้พฤติกรรมของคนที่อาจผันแปรได้ในด้านต่างๆ ให้อยู่ใน แนวทางที่ต้องการควบคุมกันไปกับการมีการจูงใจนั้น ยังคงเป็นสิ่งจำเป็น”

ดังนั้น นุขยสัมพันธ์ (Human Relations) หมายถึง การที่บุคคลสามารถ ทำงานร่วมกันได้ ร่วมมือในการปฏิบัติงาน เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยจะปรับ พฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับผู้ร่วมงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจเกี่ยวกับบุคคลในด้านความ ต้องการ แรงจูงใจ ซึ่งจะเป็ผลต่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ

2) การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ เป็นพลังชี้นำไปสู่เป้าหมายของการทำ งานในองค์การให้เป็นไป ตามวัตถุประสงค์ และเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน คือ แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation atwork) บุคลากรที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในคือ ตัว บุคลากรเอง จะทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย

วินิจ เกตุขำ (2535, หน้า 94-97) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือ แรงผลักดันที่กระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนที่ หรือตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรม ตลอดจนความ คงทนของพฤติกรรมนั้น ดังนั้น แรงจูงใจ คือ สถานการณ์ที่จะกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม อย่งหนึ่งอย่างใดออกมาในทิศทางที่ตนต้องการ ทั้งนี้เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนด

ด้วยเหตุนี้แรงจูงใจจึงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ว่าอยากทำหรือ ต้องการงานนี้มากน้อยเพียงใดแรงจูงใจภายนอก ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเลือกกระทำหรือ ปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น แม้ว่ามนุษย์จะมีความต้องการหลักอยู่สองประเภทคือ ความ

ต้องการปฐมภูมิ และความต้องการทุติยภูมิ แต่ความเป็นจริงแล้ว ความต้องการทั้งสองประเภทไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ความต้องการทางกายอาจมีอิทธิพลต่อความต้องการทางจิตใจ และความต้องการทางจิตใจก็จะมีอิทธิพลต่อความต้องการทางกายด้วย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 40-41) กล่าวถึง แรงจูงใจของภาวะผู้นำ (Leadership Motives) ว่าเป็นความจำเป็น (Need) ความต้องการ (Want) แรงกระตุ้น (Drives) และความปรารถนา (Desire) หรือสภาพภายในของบุคคล ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่บรรลุเป้าหมายผู้นำที่มีประสิทธิผลมักแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับ การยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของเขา แรงจูงใจหรือความต้องการของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมี 4 ด้านคือ

(1) แรงจูงใจด้านอำนาจ (The power motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการควบคุมและมีอิทธิพลเหมือนผู้อื่น จะแสดงออกด้วยความแข็งแกร่ง คิดหาวิธีเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของบุคคลอื่น และเอาใจใส่กับความอยู่รอดของสมาชิกกลุ่ม

(2) แรงกระตุ้นแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ (Drive and Achievement Motivation) แรงกระตุ้น หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังที่ผลักดัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการค้นคว้าหาวิธีการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ มนุษย์เราจะเกิดความต้องการ (need หรือ want) ขึ้นมาก่อนแล้วเกิดแรงจูงใจ และแรงกระตุ้นผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามลำดับ

(3) ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน จริยธรรมเป็นความเชื่อหรือวินัยของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งดีแล้ว ถูกหรือผิด บุคคลที่มีจริยธรรมในการทำงานจะได้รับแรงจูงใจที่ดี เพราะเขาเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นอย่างมาก

(4) ความมุ่งมั่นเป็นความสำเร็จที่จะฟันฝ่าอุปสรรคไม่ท้อถอย ความมุ่งมั่นจึงเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำองค์กร เพราะองค์กรต้องใช้ความพยายาม และความตั้งใจจริงในการปฏิบัติกิจกรรมใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จ

ดังนั้นแรงจูงใจ (Motivation) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงตลอดเวลา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจซึ่งเป็นสิ่งที่จะผลักดันให้หน่วยงานนี้ประสบผลสัมฤทธิ์ในการทำงานผู้บริหารที่ดี ต้องมีทักษะในการจูงใจที่เหมาะสมกับความแตกต่างของบุคคล ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

3) ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้นำ เป็นผู้ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ที่แสดงให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือประสานสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11-12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีลักษณะดังนี้

(1) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

(2) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

(3) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำ ที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified goal)

(5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่นๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

(6) ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน

(7) การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร

(8) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม”

ขงยุทธ์ เกษสาคร (2546, หน้า 45) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อและ

ความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจให้บุคคลอื่นกระทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้จากแนวความคิดเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยชนของบุคคลต่างๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า

ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำ เข้าใจความต้องการของบุคลากร และกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ทักษะด้านมนุษย ของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วย

- มนุษยสัมพันธ์
- การจูงใจ
- ภาวะผู้นำ

3. ด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)

งานแต่ละหน้าที่การบริหารการศึกษาขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่ายหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ หรือหน่วยงานย่อยต่างๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอดมากที่สุดทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะและเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่าแต่ละงาน แต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ หรืองานต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่นๆ นอกจากนี้ยังต้องรู้จักการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วินิจฉัย วิพากษ์วิจารณ์ และการรู้จักใช้คำถาม

Katz (1974, pp.90-102) กล่าวถึง ทักษะด้านความคิดรวบยอดว่า “เมื่อผู้บริหารก้าวไปในระดับที่สูงขึ้น ทักษะด้านนี้จะกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้างๆ และเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง ส่วนในระดับต้นและระดับกลางจะมีความสำคัญน้อยลงในการบริหาร”

Alan Paisey (1981, p. 71) กล่าวว่า “ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือความสามารถเข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างดี โดยเข้าใจรายละเอียดของเรื่องนั้นทั้งหมด และยังสามารถเข้าใจอีกว่าเรื่องดังกล่าวเกี่ยวข้องกับเรื่องอื่นอย่างไร”

Robert, L. Katz (1955) แยกแยะให้เห็นในรายละเอียดของทักษะด้านความคิดรวบยอด ประกอบด้วย

- การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (Visulizing)
- การวิเคราะห์ (Analyzing)
- การวินิจฉัย (Diagnosing)
- การรู้จักสังเคราะห์ (Synthesizing)
- การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (Criticizing)
- การรู้จักใช้คำถาม (Questioning)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534, หน้า 17) กล่าวถึง ทักษะด้านความคิดรวบยอด ว่า ครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียน จะต้องมีความรู้มากที่สุดในด้านวิชาการของตัวคุณครู และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของคุณครูที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่างๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่นๆ ครูใหญ่จะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชา สังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยา สังคม ดังนั้น ความรู้ที่ครูใหญ่จะได้ทักษะนี้มา ครูใหญ่จะต้องศึกษาวิชาสามัญ (General Education) มากขึ้นเพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

อำเภอ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 14) กล่าวถึง ทักษะทางความคิดรวบยอดว่า “ผู้นำจะต้องมีทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งได้แก่ความสามารถในการมองเห็นและเข้าใจทุกส่วนขององค์กร และคิดว่าจะทำประโยชน์ให้กับองค์กรทั้งหมดได้อย่างไร ผู้นำจะต้องรอบรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจะได้สามารถตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดและประสบความสำเร็จ”

ยังยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 73) กล่าวว่า “ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด เป็นความรู้เกี่ยวกับการจัดการในทุกด้านขององค์กร เพื่อให้ทุกฝ่ายขององค์กรประสานเข้าด้วยกัน ทักษะนี้ครอบคลุมถึงกิจกรรมทั้งหมด นโยบาย ยุทธวิธีการทำงาน เทคนิคการพัฒนา การจัดระบบการทำงาน ตลอดจนการควบคุมประสานงาน ซึ่งทักษะด้านนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง”

1) การตัดสินใจ (Decision making)

การตัดสินใจ การบริหารเป็นการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making) โดยบุคคลหรือคณะบุคคลในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจ คือ การเลือกแนวทางปฏิบัติจากทางเลือกหลายๆ ทาง การตัดสินใจที่ผิดพลาดอาจเป็นผลให้เกิดความขัดแย้ง และนำมาซึ่งความล้มเหลวในการบริหารต่อไป การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการ ที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมากจนถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน การตัดสินใจและนำ

การตัดสินใจไปดำเนินการบริหารโรงเรียนเรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ หลายครั้งในวันหนึ่งๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นสาเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่นๆ และยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป จะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และผลของการตัดสินใจของเขา ก็จะกระทบกระเทือนต่อคนเป็นจำนวนมากด้วยกัน ดังนั้นผลของการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

ประยูร ศรีประสาธน์ (2536, หน้า 206-209) แบ่งการตัดสินใจเป็น 3 ประเภทที่ต้องเกี่ยวข้อง มีความสัมพันธ์กันเสมอ ถ้าการตัดสินใจสอดคล้องกันองค์การก็จะไม่ประสบความขัดแย้ง ได้แก่

(1) การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย (Policy Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด และบังเกิดผลผลิตที่ดีอันจะทำให้แนวคิดดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

(2) การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน (Management Decision) เป็นการตัดสินใจเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้ผลประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง ภายใต้ขอบเขตและเป้าหมายที่วางไว้ มีลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ที่จะนำมาใช้และสามารถควบคุมได้ การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานนี้ จะรวมถึงตั้งแต่การอำนวยความสะดวก การจัดการ การควบคุมดูแล การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อสนองนโยบาย

(3) การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Operational Decision) เป็นการตัดสินใจของแต่ละระดับในองค์การเพื่อปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ซึ่งต้องใช้เทคนิคต่างๆ เช่น เทคนิคการตัดสินใจโดยกระบวนการกลุ่ม (Group Decision Process) ว่าเป็นเทคนิคที่ช่วยให้ที่ประชุมตกลงได้ง่าย รวดเร็ว และชัดเจน สามารถจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย เทคนิคการตัดสินใจ โดยใช้กระบวนการกลุ่มมีกฎดังนี้

ในกลุ่มต้องตกลงให้ใช้เกณฑ์เดียวกันในการตัดสินใจ เป้าหมายที่เสนอมาเก็บรวบรวมไว้ที่เดียวกัน ส่วนการเสนอเป้าหมายต่อกลุ่มนั้น ผู้เสนอต้องไม่ใช่ผู้ตั้งเป้าหมายเอง และการเสนอเป้าหมายต่อกลุ่ม คือ การอ่านให้ฟังโดยผู้อ่าน ไม่ใช่ผู้ตั้งเป้าหมาย จากนั้น ผู้อ่านประเมินผลด้วยเกณฑ์ที่ตกลงกันและจัดเป้าหมายให้อยู่หมวดใดหมวดหนึ่งคือ“จำเป็น” “สำคัญ” และ“ประโยชน์”เมื่อเสนอต่อกลุ่ม แล้วสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีสิทธิ์โต้แย้งการตัดสินใจของผู้อ่าน โดยขอให้ผู้อ่านชี้แจงให้ชัดเจนขึ้น หรือสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อ่าน หรือคัดค้านถึงการจัดเป้าหมาย เข้าหมวดหมู่ในการคัดค้าน ผู้คัดค้านต้องแสดงเหตุผลประกอบหลังจากนั้น กลุ่ม

ลงมติเอกฉันท์เรื่องการจัดเป้าหมายให้หมวดหมู่ใดหมวดหมู่หนึ่งใน 3 หมวด การตัดสินใจเช่นนี้เป็นการตัดสินใจที่ดี เพราะกลุ่มไม่ได้บังคับให้พิจารณาในระยะเวลาสั้น มีการเสนอ คัดแปลงแก้ไข สมาชิกในกลุ่มมีอิสระในการทำงาน ในหัวข้อที่ตนสนใจ วิธีดังกล่าวสมาชิกแต่ละคนจะรับประสบการณ์มากขึ้นตลอดจนเข้าใจในงานมากขึ้นการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร ที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ การยอมรับปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา ตลอดจนสร้างเกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหาที่เชื่อถือได้อย่างเป็นระบบ จะทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีเหตุผลสมบูรณ์แบบ

2) การจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict)

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่มีการปรารถนา แต่เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงให้พ้นอันตรายใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ร่วมกัน และใช้วิธีแบบสัตว์สังคม เมื่อมนุษย์ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหาร ควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งและแปลงศักยภาพความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการได้

อรุณ รัชธรรม (2534, หน้า 71-75) ได้เสนอแนะแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่ามีอยู่หลายประการด้วยกัน คือ แนวคิดในยุคโบราณกล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องเลวร้าย ต้องหลีกเลี่ยง แต่ความคิดของพฤติกรรมศาสตร์ ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิมีประโยชน์แก่องค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรและให้เห็นว่า จะมีการเปลี่ยนแปลง และมีแนวคิดของนักบริหารที่พยายามนำความขัดแย้งมาบริหาร หรือนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โดยความขัดแย้งแยกออกเป็น 2 ชนิด คือ ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

วินิจ เกตุขำ (2535, หน้า 108-197) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งว่า เป็นสภาพความไม่สมดุลทางจิตใจ หรือความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม หรือกลุ่มต่อกลุ่ม ความไม่ลงรอยกันจะเกิดจากความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการ เป้าหมายหรืออุดมการณ์เมื่อไม่ลงรอยกัน ก่อให้เกิดการต่อสู้ดิ้นรน หาวิธีการ โน้มน้าว เพื่อที่จะเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง โดยมีลักษณะของความขัดแย้งในองค์กรที่สำคัญคือ ความขัดแย้งของบุคคลในองค์กรที่เกิดจากการวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจขององค์กร ก่อให้เกิดลักษณะของความขัดแย้งคือ ข้องคับใจความขัดแย้งในเป้าหมาย ความขัดแย้งทางบทบาท อีกประการหนึ่งของความขัดแย้งคือ ความขัดแย้งของกลุ่มในองค์กร เป็นความขัดแย้งของกลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานในองค์กรก่อนให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มเพิ่มมากขึ้น กลุ่มจะมุ่งเน้นงานมากขึ้น ผู้นำจะมีลักษณะอัตตาธิปไตยมากขึ้น องค์กรจะมีความเข้มงวดมากขึ้น กลุ่มจะมุ่งเน้นงานมากขึ้น และลักษณะความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กร คือ รับรู้องค์การในเชิงลบเลือกรับรู้เฉพาะบางเรื่อง และความเป็นศัตรูและความก้าวร้าวเพิ่มขึ้น การสื่อสารลดลง สำหรับวิธีการบริหารความขัดแย้งกระทำ

ได้หลายๆ วิธี คือ การเผชิญหน้า การร่วมมือกันแก้ปัญหา การขอมตาม การเกลี้ยกล่อม การเจรจา ต่อรอง การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอมและการปรับโครงสร้างขององค์การ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539, หน้า 287-289, 308) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่าความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ เป็นปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป อาจเป็นประโยชน์ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มได้ ความขัดแย้งจำแนกได้เป็นหลายรูปแบบ เช่น ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์การ ประโยชน์และโทษของความขัดแย้งที่น้อยหรือมากเกินไป ย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพเป็นความขัดแย้งในระดับทีมในด้านบริหารการศึกษาอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างครูกับผู้บริหารสถานศึกษา หรือความขัดแย้งระหว่างนักเรียน นักศึกษา ซึ่งอาจจะมาจากสาเหตุต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict) หรือใช้ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร เช่น ป้องกันมิให้องค์การหยุดอยู่กับที่ หรือเฉื่อยชา ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถทำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม สำหรับความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ย่อมทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างพยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวและรวมพลังกัน ความขัดแย้งที่เกิดจากความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบ และมีเหตุผลในการแก้ปัญหา และยังช่วยส่งเสริมพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

โดยทั่วไปอิทธิพลต่างๆ ที่มีต่อการขัดแย้งในองค์กร ลักษณะของกระบวนการขัดแย้งมี 2 ลักษณะ คือองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร และรูปแบบกระบวนการขัดแย้ง องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ได้แก่การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงานเป็นองค์ประกอบแรกที่เกิดความขัดแย้งมีมากขึ้นเท่านั้น ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ คือความแตกต่างในระดับสถานศึกษา สามารถเอื้ออำนวยโอกาสความขัดแย้งได้ เช่นผู้บริหารในองค์กรมักใช้สิทธิเอาเวลาราชการไปทำธุระส่วนตัว แต่ในขณะที่บุคลากรในระดับอื่นๆ ไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ ย่อมก่อให้เกิดทัศนคติ ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย และความเป็นธรรมในองค์กร ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ซึ่งมีความไม่ชัดเจน ว่าเรื่องบางเรื่องใครรับผิดชอบกันแน่ อุปสรรคต่างๆ ของการติดต่อสื่อสารจะมีศักยภาพอย่างสำคัญสำหรับความขัดแย้ง เมื่อบุคคลหนึ่งเกิดความเข้าใจผิดต่อข่าวสาร หรือข่าวถูกยับยั้ง ย่อมก่อให้เกิดความคับข้องใจ หรือความโกรธ การพึ่งพาลังทรัพยากรร่วมกัน เมื่อใดก็ตามที่แผนกหรือฝ่ายต่างๆ ต้องแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำกัด ย่อมก่อให้เกิดงานแบบระบบการให้รางวัล เอื้ออำนวยต่อ

ศักยภาพแห่งความขัดแย้งเป็นธรรมชาติความแตกต่างในเกณฑ์การปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล เอื้ออำนวยต่อศักยภาพแห่งความขัดแย้งขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ความขัดแย้งอุบัติขึ้นในขณะที่แต่ละหน่วยงานพยายามที่จะให้บรรลุเกณฑ์การปฏิบัติงานของตน ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษส่วนตัว ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณภาพและลักษณะธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความเด่น ความก้าวร้าวและความอดกลั้น จะมีอิทธิพลเหนือบุคคล ส่วนรูปแบบของกระบวนการขัดแย้งมี 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 ความคับข้องใจ อาจมีสาเหตุจากองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น เป้าหมายการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง กฎระเบียบ ข้อบังคับ และค่านิยมต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 มโนทัศน์ คู่กรณีของความขัดแย้งพยายามที่จะเข้าใจธรรมชาติของปัญหาขั้นตอนนี้เป็นการแก้ปัญหาแต่ละฝ่ายพยายามวางแผนกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 พฤติกรรม ผลจากขั้นตอนนี้ มโนทัศน์ในกระบวนการคู่กรณีขัดแย้งทั้งสองฝ่ายพยายามดำเนินการหาข้อยุติ โดยใช้รูปแบบกลยุทธ์ การแข่งขัน หรือการยอมรับให้ความหวังที่จะแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง

ขั้นตอนที่ 4 ผลลัพธ์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของพฤติกรรม ทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายตัดสินใจขั้นขึ้นทั้งมิติแห่งความพอใจ แสดงว่าการแก้ไขความขัดแย้งประสบผลสำเร็จ แต่หากคู่กรณียังรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือพอใจแต่เพียงบางส่วน ทำให้เกิดความน่าจะเป็นว่า ในไม่ช้าความขัดแย้งใหม่จะเกิดขึ้น

ดังนั้น การจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict) หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการหาข้อยุติ โดยใช้กลยุทธ์รูปแบบต่างๆ เพื่อให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจ หรือแปลงสภาพความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหาร จึงนับว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง

จากแนวคิดของบุคคลต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานโดยส่วนรวม สามารถประสานสัมพันธ์ทั้งภายในโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกโรงเรียน เข้าใจ ความเกี่ยวข้องของหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ทักษะด้านความคิดรวบยอด ของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วย

- การตัดสินใจ
- การจัดการความขัดแย้ง

Katz (1974, unpagged) กล่าวว่า ทักษะทั้งสาม ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษย์และด้านความคิดรวบยอด เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพตามความสำคัญของทักษะเหล่านี้มีต่อผู้บริหารทุกคน การที่ผู้บริหารคนใดควรมีทักษะใดมากน้อย

เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารในสถานศึกษา ความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ จะแตกต่างกันออกไปตามระดับความรับผิดชอบในการบริหารของผู้บริหาร ทักษะทั้ง 3 ไม่จำเป็นจะต้องมีมาแต่กำเนิด แต่อาจจะพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 130) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้งสามด้านดังกล่าว เพื่อการปฏิบัติภารกิจตามบทบาท ที่กำหนดให้บรรลุผล แต่ลำดับความสำคัญและความเกี่ยวข้องของทักษะที่ใช้มาน้อย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าสถานการณ์ยึดความสำคัญของการใช้อำนาจอิทธิพลเป็นหลักแล้ว การมีตำแหน่งตามสายงานบังคับบัญชา ก็จะเป็นปัจจัยที่สอดคล้องของทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับบทบาทในตำแหน่งนั้น ยิ่งระดับสูงตำแหน่งงานสูงมากขึ้น ก็ยังมีขอบเขตของกิจกรรมต่างๆ ยิ่งกว้างขวางมากขึ้น โดยความสัมพันธ์ของกิจกรรมเหล่านี้ มีความซับซ้อนที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจ ในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจำเป็นต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด เพิ่มขึ้นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นหลัก ต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค เพื่อการตัดสินใจอยู่บ้าง ส่วนทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่น เพื่อให้ได้รับความร่วมมือด้านข้อมูล ข่าวสาร และเพื่อให้สามารถใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในการนำการตัดสินใจของผู้บริหาร ลงสู่การปฏิบัติส่วนผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมีบทบาทตามโครงสร้างองค์กรในการนำนโยบาย และเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูง ไปทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติ บทบาทของผู้บริหารระดับกลางจึงต้องใช้ การผสมของทักษะทั้งสามได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านความคิดรวบยอด ในปริมาณอย่างละเท่า ๆ กันสำหรับผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่อการปฏิบัติตามนโยบายและเป็นผู้สร้างความสิ้นเปลืองของงานไปทั่ว ตลอดทั้งโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารระดับล่างจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคสูงกว่าทักษะด้านความคิดรวบยอด หรือด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า ทฤษฎี 3 ทักษะตามแนวคิดของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert, L. Katz) มีความสำคัญมากในการนำมาใช้ปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของการบริหารงานในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะทั้ง 3 ด้าน เป็นอย่างดีก็จะทำให้ปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของโรงเรียนได้สำเร็จตามเป้าหมาย

บริบทโรงเรียนในเครือสารสาสน์

โรงเรียนในเครือสารสาสน์ เป็นโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นสถาบันการศึกษาที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณพร้อมมอบโอกาสทางการศึกษาให้แก่เยาวชนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่งมีสาขา 35 โรงเรียนในปีการศึกษา 2556 และกำลังเติบโตขึ้นทุกวัน ตามความนิยมของผู้ปกครองทั่วไปภูมิภาคของประเทศไทย เริ่มเปิดกิจการโรงเรียนตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2507 ก่อตั้งโดยอาจารย์พิบูลย์ ยงค์กมล ประธานอำนวยการโรงเรียน และอาจารย์เพ็ญศรี ยงค์กมล รองประธานอำนวยการ โดยจะเห็นได้ว่าโรงเรียนในเครือสารสาสน์มีการพัฒนาการไปในแนวทางแบบก้าวกระโดด นับตั้งแต่การก่อตั้งโรงเรียนขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2507 เป็นต้นมา เปิดดำเนินการสอน ดังนี้ (กองอำนวยการโรงเรียนในเครือสารสาสน์ อนุสรณ์ 40 ปี โรงเรียนสารสาสน์พิทยา, 2547, หน้า 22) 1) สายสามัญ เปิดดำเนินการสอนตั้งแต่เตรียมอนุบาล ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 2) สายอาชีวศึกษา เปิดดำเนินการสอนตั้งแต่ ปวช. 1 ถึง ปวส. 3) สายการศึกษาพิเศษ (ใช้สื่อการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ) เปิดดำเนินการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 สำหรับการบริหารงานของโรงเรียนในเครือสารสาสน์ดำเนินการโดยมีคณะผู้บริหาร ซึ่งดำรงตำแหน่งตามวาระการแต่งตั้ง ได้แก่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเขต และคณะผู้บริหารทำหน้าที่บริหารโรงเรียน ร่วมกับคณะกรรมการบริหาร และมีคณะกรรมการ คือ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำหน้าที่ตรวจสอบและพัฒนาคุณภาพของกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตามมาตรฐาน (พิบูลย์ ยงค์กมล, 2547, หน้า 24)

ปัจจุบัน โรงเรียนในเครือสารสาสน์เป็นโรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายมากที่สุดถึง 37 โรงเรียนในปีการศึกษา 2558 มีจำนวนครู 7,511 คน จำนวนนักเรียน 88,248 คน การศึกษาที่มีจำนวนครูและนักเรียนมากที่สุดในเครือสารสาสน์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาด้านทักษะการบริหารงานของผู้บริหารในเครือโรงเรียนสารสาสน์

ด้วยประสบการณ์ในควมมีมาตรฐานด้านการบริหารการศึกษา ซึ่งถือเป็นเคล็ดลับในการบริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ให้ประสบความสำเร็จสูงสุด ทำให้ทุกโรงเรียนเจริญขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยปริมาณและเต็มไปด้วยคุณภาพ ตามมาตรฐานสารสาสน์ คือ การบริหารงานแบบ F2Q (เอฟทูคิว)

- F คือ Fraternity ความเป็นภราดรภาพหรือความสัมพันธ์ฉันท์พี่น้อง
- Q1 คือ Quality คุณภาพ
- Q2 คือ Quantity ปริมาณ

โรงเรียนในเครือสารสาสน์ถือปฏิบัติมาตรฐานด้านการบริหารการศึกษาด้วยการบริหารงานแบบ F2Q นี้ ต่อเนื่องยาวนานถึง 49 ปี ด้วยการบริหารคุณภาพให้เกิดปริมาณ และปริมาณทำให้เกิดคุณภาพ โดย Q ทั้ง 2 จะเป็นของที่คู่กัน เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยอาศัยภราดรภาพในการบริหาร ซึ่ง ภราดรภาพ (Fraternity) นี้จะเป็นตัวเชื่อม ทำให้ได้ทั้งคุณภาพและปริมาณของการเจริญเติบโต และนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างราบรื่น เกิดผลสำเร็จอย่างเกื้อกูลกัน ทั้งฝ่ายผู้บริหาร คณะครู และนักเรียน (พินุลย์ ยงค์กมล, 2547, หน้า 7)

1. การบริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์

แนวทางการบริหาร โรงเรียนเพื่อให้บรรลุหลักการในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพัฒนาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยมีความสอดคล้องตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ได้กำหนดเป็นกรอบเพื่อการบริหารโรงเรียนดังต่อไปนี้

1) ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนวิชาภาษาไทยและวิชาคณิตศาสตร์ ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-4 เพื่อสร้างพื้นฐานให้นักเรียนอ่าน-เขียนคล่อง และคิดเลขได้ถูกต้องรวดเร็ว การเรียนการสอนภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียนทั่วไป ผู้ที่เรียนจบระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ควรจะฟังและพูดภาษาอังกฤษได้คล่องแคล่ว ทั้งนี้โรงเรียนต้องมีข้อมูลและแสวงหากลวิธีจัดการเรียนการสอนช่วยเหลือนักเรียน ต่อไปนี้ 1) นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ยังไม่เพียงพอ 2) นักเรียนที่ต้องการการช่วยเหลือพิเศษ 3) จุดเน้นของหลักสูตรที่ต้องการให้ความสนใจเป็นพิเศษนักเรียนอาชีวศึกษาต้องได้รับการบริการแนะแนวและฝึกฝนอย่างจริงจังเพื่อเข้าสู่งานอาชีพอย่างมั่นใจเมื่อจบการศึกษา

2) การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ประกอบไปด้วย

2.1) โรงเรียนจะต้องมีแผนพัฒนา ซึ่งมีข้อกำหนดที่ครอบคลุมนโยบาย เป้าหมาย ภาพความสำเร็จในอนาคต รายละเอียดแผนงาน โครงการ รวมทั้งผู้รับผิดชอบทุกด้านของโรงเรียน

2.2) ดำเนินการให้มีการประเมินภายในโรงเรียนให้สอดคล้องสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลข่าวสารในการปรับปรุงพัฒนาแนวทางดำเนินการทุกด้านในโรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3) จัดให้มีผลรายงานการเรียนถึงนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนแต่ละคนเป็นระยะๆ และรายงานผลสัมฤทธิ์โดยรวมตลอดจนผลการดำเนินงานประจำปีให้สาธารณชนทราบ

2.4) เตรียมการและสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อการประเมินภายนอกจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

3) บรรยากาศในโรงเรียนซึ่งเป็นวัฒนธรรมของสารสาสน์ที่เป็นประโยชน์และส่งเสริมในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน ได้แก่

3.1) ดูแลอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในโรงเรียนให้สามารถใช้งานได้โดยสะดวก ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายแก่นักเรียนและเป็นผลดี

3.2) จัดสภาพในโรงเรียนให้สวยงาม ร่มรื่น และมีกิจกรรมที่กระตุ้นให้นักเรียน ครู และบุคลากรในโรงเรียนได้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

3.3) บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนมีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง และให้ถือว่าผู้ปกครองนักเรียนเป็นลูกค้าที่ควรจะได้รับบริการที่ดีจากโรงเรียน

3.4) บุคลากรในโรงเรียนมีความรักและความผูกพันซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

2. นโยบายการบริหารงานของโรงเรียนในเครือสารสาสน์

ตั้งแต่ปีการศึกษา 2551 ถึงปัจจุบัน โรงเรียนในเครือสารสาสน์ ได้กำหนดนโยบายการบริหารงานของโรงเรียน ไว้ดังนี้ (กองอำนวยการโรงเรียนในเครือสารสาสน์ วารสารสายสัมพันธ์กลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ (2551, หน้า 7)

2.1 เพื่อลดมลพิษด้านจิตใจแห่งการขาดศีลธรรมหรือธรรมะ อันเป็นสาเหตุแห่งความวุ่นวายและความเดือดร้อนที่เกิดขึ้นทุกวันนี้ ครูต้องเป็นผู้นำ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่นักเรียน ถือเป็นหน้าที่ที่จะอบรมและอภิบาลนักเรียนทุกคนให้มีภูมิด้านทานฝ่ายจิตใจ เป็นผู้มีคุณธรรม เพื่อสอดคล้องกับปรัชญาโรงเรียนที่ว่า “คุณธรรมนำวิชา พัฒนาตน”

2.2 วางแนวปฏิบัติด้านการประหยัดอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน โดยการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อเกิดผลดีต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน และประเทศชาติ

2.3 รักษาเอกลักษณ์ของความเป็นสารสาสน์ และพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
ได้แก่

- 1) ลายมือสวยงาม ถูกต้อง ว่องไว และนั่งสง่า จับปากกา เขียนให้ ถูกต้อง
- 2) เป็นผู้มีวินัยในตนเองทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- 3) เป็นผู้ใฝ่รู้ รักการค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง มุ่งประโยชน์ของนักเรียนเป็นหลัก

4) เป็นผู้สุภาพ มีน้ำใจดี มีคุณธรรมต่างๆ พร้อมทั้งจะทำตาม นโยบายของโรงเรียนในทุกเรื่องด้วยความจริงใจ ไม่เป็นผู้นำใน การคัดค้านหรือวิพากษ์วิจารณ์นโยบายที่ได้รับ มี Loyalty ต่อโรงเรียน

5) ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีความสามารถด้านการแสดงให้หลากหลาย

6) รักและเห็นคุณประโยชน์ของการออกกำลังกาย โดยการนำไปสู่ การปฏิบัติอย่างเกิดผลพัฒนาการเดินMarchingให้ดียิ่งขึ้น ฝึกการเล่นกีฬาให้เก่งอย่างน้อย 1 ประเภท

2.4 เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ โดย

1) สร้างนักเรียนเก่ง ให้เป็นเด็กอัจฉริยะ

2) ใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้อย่างอัตโนมัติตามวัยและความรู้ของแต่ละคน

3) ดำเนินการสอนภาษาอังกฤษ 7 รายวิชา (Math, Science, Social, Health, Education, Insight Music, Drawing and Scout) 4) มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียน Insight Music อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถบรรเลงดนตรีอย่างมีคุณภาพตามสภาพของแต่ละโรงเรียน

2.5 ดูแลรักษาความสะอาดเรียบร้อยและความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่ รวมถึงดูแลบำรุงต้นไม้ ไม้ดอก ไม้ประดับ ให้โรงเรียนเป็นสถานที่สวยงาม ร่มรื่น น่าอยู่อาศัย

2.6 โรงเรียนในเครือสารสาสน์ คิดค้นและพัฒนาตำราเรียนเองเพื่อการเรียนการสอนของเราอยู่เสมอ เพื่อมอบความรู้ที่ถูกต้องให้นักเรียนของเรา ได้บรรลุเป้าหมายที่ว่า “คุณธรรม นำวิชา พัฒนาตน” พร้อมก้าวเข้าสู่ร่วมมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในระดับต้นๆ ของประเทศไทยและต่างประเทศ

2.7 ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำ ในการบริหารงาน ด้านการศึกษา มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา เพื่อขับเคลื่อนนโยบายอย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.8 การบริหารตามนโยบายวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนเอกชนในเครือสารสาสน์ ปีการศึกษา 2556

วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนในเครือสารสาสน์ เป็นวัฒนธรรมที่มั่นคงและเข้มแข็งมานานกว่า 50 ปีแล้ว ปัจจัยที่ทำให้วัฒนธรรมของสารสาสน์มั่นคง และเข้มแข็งเกิดจากความร่วมมือของบุคคล 4 ฝ่าย ที่มีส่วนร่วมในการสร้างรากฐานของวัฒนธรรมมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 จนถึงปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2556 ดังนี้

วัฒนธรรมสำหรับผู้บริหาร

1) เป็นผู้นำที่ซื่อสัตย์ต่อตนเองและองค์กร

2) เป็นผู้นำที่มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายขององค์กร

3) เป็นผู้นำที่ไม่กลัวสูญเสียอำนาจ มุ่งมั่นในการทำงานมากกว่ายึดติดในตำแหน่ง

4) เป็นผู้นำที่ทำงานอย่างมีระบบ มีความวิริยะอุตสาหะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลรอบข้าง

5) เป็นผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม ไม่ลำเอียง และมีความเป็นประชาธิปไตย

6) เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจ มีความเอื้ออาทร เห็นคุณค่า ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโสกว่า

7) เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นในการพัฒนาด้านวิชาการสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง
วัฒนธรรมสำหรับครู

1) เป็นครูที่ปฏิบัติตามนโยบาย และรักษาภาพพจน์ขององค์กร

2) เป็นครูที่มีน้ำใจ เสียสละ และมีความรับผิดชอบต่อองค์กร

3) เป็นครูที่มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสมอต้น เสมอปลาย

4) เป็นครูที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อนักเรียน เพื่อนครู ผู้บริหาร และผู้ปกครอง

5) เป็นครูที่มีความเข้าใจ มีความเอื้ออาทร เห็นคุณค่า ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโสกว่า

6) เป็นครูที่ยึดมั่นในคุณธรรม ไม่ลำเอียง และมีความเป็นประชาธิปไตย

7) เป็นครูที่มีดี : มีความรู้ดี เตรียมตัวดี สอนดี ปกครองดี วัตถุประสงค์ อบรมดี และอภิบาลดี

วัฒนธรรมสำหรับนักเรียน

1) เป็นนักเรียนที่มีความกตัญญูรู้คุณต่อพ่อแม่ ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณ

2) เป็นนักเรียนที่มีความกล้าหาญ กล้าพูด กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้องที่ควร

3) เป็นนักเรียนที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และเสียสละ

4) เป็นนักเรียนที่มีความสุภาพ นอบนอบ อดทน อดกลั่น

5) เป็นนักเรียนที่มีความมัธยัสถ์ รู้จักพอเพียง และรู้จักประมาณตน

6) เป็นนักเรียนที่มีความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจศึกษาเล่าเรียนสม่ำเสมอ และแสวงหาความรู้ตลอดชีวิต

วัฒนธรรมสำหรับผู้ปกครอง

เมื่อผู้ปกครองเป็นผู้เลือกที่จะให้บุตรหลานเข้ามาศึกษาในองค์การศึกษาของโรงเรียนในเครือสารสาสน์ จะต้องยึดหลักปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

- 1) เป็นผู้ปกครองที่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบวินัยขององค์กรเป็นอย่างดี
- 2) เป็นผู้ปกครองที่มีความเคารพ เชื่อมั่น และศรัทธา ในการบริหารงานขององค์กร
- 3) เป็นผู้ปกครองที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมขององค์กร อันจะส่งผลให้บุตรหลานได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้น

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กรกับปัจจัยการบริหารโรงเรียนเอกชนในเครือสารสาสน์สู่ความสำเร็จ

จากนโยบายข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์วัฒนธรรมส่งผลในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นองค์กรแห่งความมีวัฒนธรรมในโรงเรียนกลุ่มในเครือสารสาสน์ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนให้ดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านของประเทศ ภารกิจที่สำคัญของโรงเรียนและการจัดการศึกษา คือ การผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ เตรียมคนให้มีลักษณะมองกว้าง คิดไกล ใฝ่ดี เตรียมคนให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี มีกระบวนการคิดอย่างเป็นรูปธรรม มีคุณธรรมและจริยธรรม มีระเบียบวินัยในตนเองและเป็นประชากรที่มีคุณภาพของสังคมโลกในอนาคต การเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จนั้นจึงเป็นหน้าที่ของทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนและครอบครัวซึ่งสถาบันที่อยู่ใกล้ซิคนักเรียนมากที่สุด จึงมีหน้าที่ร่วมกันในการให้ความรู้ความเข้าใจในวิชาการต่างๆ การพัฒนาความคิดและสติปัญญา การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมให้อยู่ในวิถีทางที่ถูกที่ควร

ดังนั้นการบริหารจัดการที่ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายดังปรัชญาของโรงเรียนในเครือสารสาสน์ที่ว่า “คุณธรรม นำวิชา พัฒนาตน.” การสร้างทัศนคติค่านิยมที่ถูกต้อง การสร้างมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในชีวิตของผู้เรียนเป็นการพัฒนาความเป็นมนุษย์อย่างเป็นทางการรวมทั้งการพัฒนาร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา เพื่อให้ธำรงวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งผลให้สถานศึกษามีความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาให้มีความยั่งยืนสืบไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมภูมิ รวิวรรณ (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษย และทักษะทางด้านเทคนิควิธี

สุรินทร์ สมศรี (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษย และด้านความคิดรวบยอดอยู่ในระดับมาก

จิรวุฒน์ เต็มสะอาด (2543, บทคัดย่อ) ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหาร ของผู้บัญชาการเรือนจำทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน 3. ผู้บัญชาการเรือนจำที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมแต่ละด้านแตกต่างกัน 4. หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน

ชลวรรณ ไชยวิจิต (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารธนาคารออมสิน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารในสังกัดธนาคารออมสินเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารธนาคารออมสิน โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเพื่อพิจารณาในแต่ละทักษะ พบว่า ทักษะการบริหารด้านเทคนิคและด้านความคิดรวบยอด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนทักษะการบริหารด้านมนุษยมีความคิดเห็นปานกลาง

จิรภัทร ศิริพรรณภรณ์ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนคติของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะในการบริหาร อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านเทคนิควิธี และทักษะด้านความคิด

รวบยอด ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนคติของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน โดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บังอร วนกรกุล (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มบูรพา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1. การใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มบูรพา สังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มบูรพา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหาร ทั้ง 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคปฏิบัติ พบว่า ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ.05 ทุกด้าน

มานิตย์ คณะวาปี (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับ “มาก” เรียงลำดับจากมาก คือ ทักษะเชิงมนมติ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงเทคนิค 2. ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

ณัฐ ชาติมูล (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยมีผลดังนี้ ทักษะด้านกระบวนการบริหาร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านการศึกษาและการสอน 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านการศึกษาและการสอน ไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามระดับความต้องการจัดการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่าง

กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาทับระดับมัธยมศึกษาและที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับระดับมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ข้าราชการครูในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา กับระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เสกสรร รัตนจริยากุล (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาาระดับทักษะและความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับทักษะการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษย์ และทักษะทางด้านเทคนิค ตามลำดับ และมีความต้องการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษย์ และทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ตามลำดับ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาระดับจังหวัด และระดับอำเภอ มีระดับทักษะและความต้องการพัฒนาทักษะผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษย์ และทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภรภัค จิรคุณถาวร (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครเขต 1, 2, 3 และเปรียบเทียบการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 5 ด้านคือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านวินิจัย และทักษะด้านการเมือง โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร ผลการวิจัยพบว่าการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1, 2, 3 มีการใช้ทักษะทางการบริหารในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้านเมื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี เพศอายุ และประสบการณ์ในการบริหารที่แตกต่างกัน มีการใช้ทักษะด้านวินิจัยแตกต่างกัน มีการใช้ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านวินิจัย และทักษะด้านการเมืองแตกต่างกัน

กนกวรรณ ปลื้มกมล (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามปัจจัยสถานภาพทั่วไป คือ เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และการจัดการศึกษาของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านทักษะทางความคิด ด้านทักษะทางมนุษย์ และด้านทักษะทางเทคนิคทั้ง 3 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่าง เพศ อายุ ตำแหน่ง ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนที่แตกต่าง กันกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร พบว่า มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ด้าน ทักษะทางความคิด ด้านทักษะทางมนุษย์ และด้านทักษะทางเทคนิค โดยรวมไม่แตกต่างกันทั้งสาม ด้าน ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน พบว่าด้านทักษะทางความคิดและด้านทักษะทาง เทคนิค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ส่วนด้านทักษะทางมนุษย์ พบว่าไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารแตกต่างกัน พบว่าด้านทักษะทาง ความคิด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนด้านทักษะทางมนุษย์ และด้านทักษะทาง เทคนิคพบว่าไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่จัดการศึกษาต่างระดับกัน พบว่าด้านทักษะทางมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนด้านทักษะทางความคิด และด้านทักษะทางเทคนิค พบว่าไม่แตกต่างกัน

ดวงใจ ระยะเวลา (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา ในทัศนะของนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษาศึกษานิเทศก์ ประธานกรรมการ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐานและครู สังกัดโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษาศึกษานิเทศก์ ประธานกรรมการและคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูสังกัดโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ จากมากไปน้อย คือ ทักษะเชิงมนโนคติ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงเทคนิค 2.เมื่อ เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม ประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษา สังกัดโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี เป็นรายด้าน และโดย ภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3. เมื่อ เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดโรงเรียน เทศบาลในจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามสถานภาพของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีระดับความ คิดเห็นในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งยอมรับ สมมติฐานที่ตั้งไว้

สมภูมิ รวิวรรณ (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ใช้ ทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้าน มนุษย์ และทักษะทางด้านเทคนิควิธี

มานิตย์ คณะวาปี (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนอยู่ในระดับ “มาก” เรียงลำดับจากมาก คือ ทักษะเชิงความคิดรวบยอด ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงเทคนิค

วินัย ธรรมเกื้อกูล (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งในภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชูศักดิ์ เปาอินทร์ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพสังกัดเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ผู้บริหารในทุกตำแหน่งใช้ทักษะทางมนุษย์ อยู่ในอันดับสูงสุด ใช้ทักษะทางความคิดรวบยอด อยู่ในอันดับต่ำสุด

สัมพันธ์ ทรัพย์แดง (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร คือ มีความต้องการให้พัฒนาเรื่องการวิจัย การใช้คนให้เหมาะกับงาน การรับฟังและการเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การประสานงาน และผู้นำและผู้ตามเพื่อสร้างสรรค์

สรุปจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าผู้บริหารกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรรวมถึง ปัจจัยด้านบุคคล ความต้องการของบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานในการนำองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญแสดงให้เห็นถึงทัศนคติกระบวนการในการจัดการบริหารงานทุกฝ่ายในองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน ทั้งนี้การที่องค์กรใดที่จะสามารถก้าวความเป็นเลิศได้นั้นในองค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากร ทุกด้านอย่างเป็นระบบยอมรับในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้บริหารมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาที่มีคุณภาพและเป็นเลิศ การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Norms) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรระหว่างผู้นำและเจ้าหน้าที่ในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรแห่งความมีวัฒนธรรมเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จลงได้ต้องประกอบไปด้วยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร

อันประกอบด้วยผู้นำและบุคคลากรตลอดจน การเปิดใจซึ่งกันและกันและการเคารพข้อตกลงในหลักการบางอย่างที่ถือปฏิบัติกันมา ดังนั้นความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมในองค์กรจึงส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นดั่งนั้นการปลูกจิตสำนึก (Mindset) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการสร้างความเชื่อ (Beliefs) ขึ้นมาจาก พื้นฐานของสถานศึกษาจากนั้นแปรเปลี่ยนให้เป็นค่านิยม (Values) ตลอดจนมีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรจนเป็นพฤติกรรม (Behaviour) และในที่สุดเกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร(Organization Culture) กระบวนการดังกล่าวได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมปัจจัยแห่งความสำเร็จอื่นๆ โรงเรียนที่มีคุณภาพเชิงบริหารจัดการย่อมก่อให้เกิดมิติแห่งความเป็นเลิศในระบบการจัดการศึกษายุคใหม่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีปัจจัยและองค์ประกอบเสริมที่หลากหลายเข้ามาช่วยดำเนินการ เพื่อส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้ในที่สุด

“ผู้บริหารโรงเรียน” จึงมีความสำคัญยิ่ง ที่ต้องกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการตลอดจนมีความเป็นผู้นำทางด้านวัฒนธรรมที่ดีมีการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการพัฒนาบริหารจัดการในสถานศึกษามีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีเสมอตามยุคสมัยและสถานการณ์มีความสมดุลและมีคุณภาพอย่างยั่งยืนตลอดไป