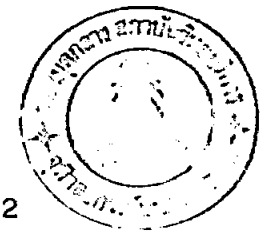

บทที่ 2

เอกสารอ้างอิง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคลากรหลัก คุณภาพของการศึกษาจะดีหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจการภายในโรงเรียนเป็นอย่างดี สอดคล้องกับที่อาษา เมฆสวรรค์ กล่าวไว้ว่า "หัวหน้างานเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อผลงาน อันเป็นส่วนรวมคุณภาพและลักษณะของหัวหน้าหน่วยงานจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบัน มีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก"[1]

<u>ทักษะทางการบริหาร</u> (Administrative Skills)

ตามปกติเรามักจะพิจารณาสมรรถภาพผู้บริหารแต่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา ท่าทางของผู้บริหารแต่เพียงผิวเผินภายนอกว่า เขาเป็นอย่างไร ดังนั้นทักษะทางการบริหารจะทำให้เราเห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้มากยิ่งขึ้น

คิมบอลล์ ไวลส์ (Kimball Wiles) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารคือ

1. ทักษะในความเป็นผู้นำ (Skill in Leadership)
2. ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ (Skill in Human Relation)
3. ทักษะในกระบวนการหมู่พวก (Skill in Group Process)

---

[1]อาษา เมฆสวรรค์, "ศิลปการเป็นหัวหน้างาน," <u>หลักบริหาร</u> (กรุงเทพมหานคร : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2510), หน้า 195.

4. ทักษะในการบริหารบุคคลในการศึกษา (Skill in Personel Administration)

5. ทักษะในการประเมินผล (Skill in Evaluation)[1]

วินัย เกษมเศรษฐ กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถ ต้องมีทั้งความรู้และทักษะ ถ้ามีความรู้อย่างเดียวก็มีความสามารถได้แค่บอก (Lip Service) หรือมีแต่ทักษะอย่างเดียวก็มีความสามารถได้แค่รับใช้ (Servide Service) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีทั้งความรู้และทักษะ และต้องเป็นความรู้ 4 และทักษะ 4 ดังต่อไปนี้

ความรู้ 4 ประกอบด้วย

1. ความรู้ว่าด้วยการจัดการ (Business Management)
2. ความรู้ว่าด้วยพฤติกรรมของมนุษย์ (Human Behavior)
3. ความรู้ว่าด้วยหลักสูตร (Curriculum Development)
4. ความรู้ว่าด้วยการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

ทักษะ 4 ประกอบด้วย

1. ทักษะในทางเทคนิค (Technical-managerial Skills) คือ ทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา (การซื้อและการจ้าง) งานบริหารบุคคล ระเบียบสารบรรณ การจัดระบบงาน

2. ทักษะในการครองคน (Human-managerial Skill) คือทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม การสร้างขวัญ

3. ทักษะในการจัดการศึกษา (Technical-Educational Skills) คือ ทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาของ

---

[1]Kimball Wiles, Supervision for Better Schools 2nd,ed., (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1955),

หลักสูตรและของวิชา ศึกษานิเทศก์หรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

4. ทักษะในการสร้างความคิด (Speculative-Cre tive Skills) คือ ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถทำให้องค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์และมีบริการที่สนองความต้องการได้[1]

พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวถึงเรื่องทักษะอันจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารงานให้ราบรื่น และผู้บริหารควรสร้างทักษะเหล่านี้ให้เป็นสมบัติประจำตัวด้วย คือ

1. ทักษะในด้านกลวิธีการทำงาน (Technical Skills) คือ รู้ว่างานที่จะต้องทำในหน้าที่ของตนมีอะไรบ้าง และจะทำงานนั้น ๆ ได้อย่างไร รวมทั้งบทบาทที่จะต้องกระทำเพื่อให้งานสมบูรณ์ดียิ่งขึ้น

2. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)คือ การเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเข้าใจและมองเห็นแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้มีสายตาไกลพอที่จะหยั่งรู้ถึงผลที่เกิดจากการกระทำและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานในโรงเรียน หรือองค์การที่ตนเป็นผู้บริหาร

3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) คือ การรู้จักสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ รู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียน รู้จักประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครูและบุคคลอื่นในโรงเรียนและในสังคมโดยทั่วไป

ทักษะสองประการแรกนั้น อาจจะหาได้จากการเรียนรู้ในสถาบันจากการศึกษาด้วยตนเอง และจากการปฏิบัติงาน แต่ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นต้องอาศัยความสามารถ

---

[1]กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, ประมวลบทความการนิเทศการศึกษา พ.ศ.2521, (ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์), หน้า 47 – 56.

010291

ไหวพริบ และบุคลิกภาพของตัวเองเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ[1]

เมธี ปิลันธนานนท์ กล่าวว่า ระบบการช่วยเหลือครูจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีทักษะทางการบริหารสำคัญ 4 ประการคือ

1. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสารกับครูได้อย่างมีผลดี
2. แสวงหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม
3. รู้วิธีที่จะสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมของชั้นเรียน
4. มีทักษะและมีความรู้สึกไวต่อความต้องการของครู[2]

จากทฤษฎีทักษะทางการบริหารของหลายท่านตามที่ได้กล่าวมาพอจะสรุปเป็นหัวข้อใหญ่ 3 หัวข้อ ตามทฤษฎี 3 ทักษะของ โรเบิร์ต แอล. แคทซ (Robert L. Katz) เจ้าของทฤษฎี 3 ทักษะ ซึ่งกล่าวว่า การบริหารที่มีความสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะทั้ง 3 ประการคือ ทักษะทางด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงเป็นการยุ่งยากในการจะแยกแยะเป็นแต่ละด้านในเวลาปฏิบัติจริง แต่เพื่อจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์ทักษะด้านต่าง ๆ แคทซ (Katz) ก็ได้แยกแยะให้เห็นในรายละเอียดของทักษะแต่ละด้าน ดังนี้

1. ทักษะทางด้านคตินิยม (Conceptual Skill) หมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะและเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง ต้องเข้าใจว่า งานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่ซึ่งกันและกัน และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใด

---

[1]พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2524), หน้า 68 – 69.

[2]เมธี ปิลันธนานนท์, "การพัฒนาสภาพแวดล้อมให้กับครูในโรงเรียน," ใน บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหารเสนอต่อที่ประชุมเนื่องในโอกาสงานบริหารสัมพันธ์ 6 สถาบัน ประจำปี 2525 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุทธิสารการพิมพ์, 2525), หน้า 55.

ส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ๆ ผู้บริหารต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ความรู้นี้ผู้บริหารจะได้ทักษะนี้มา ผู้บริหารจะต้องศึกษาวิชาสามัญ (General Education) มากขึ้น เพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างดี ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติ และค่านิยม ผู้บริหารต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท ต้องมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานและจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา ศึกษาความต้องการของมนุษย์ ขวัญ ขบวนการหมู่พวก และสังคมวิทยา

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการและเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผัง การสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน สามารถทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มทะเบียน และการบัญชีใช้สอยต่าง ๆ เทคนิค วิธีการสอน การรู้จักใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ

โรเบิร์ต แอล แคทซ (Robert L. Katz) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน และควรจะพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้ก้าวหน้าต่อไปอยู่เสมอ[1]

สำหรับทักษะทางด้านคตินิยม (Conceptual Skill) พนัส หันนาคินทร์ มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของ แคทซ (Katz)

---

[1] Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," Haward Business Review Vol.33, (January - February 1955), pp.33-42.

นอกจากนี้แล้วก็ยังไม่มีผู้ใดกล่าวไว้ตรงประเด็นนัก มีแต่ทักษะอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น ภิญโญ สาธร ได้เสนอว่า ผู้บริหารต้องมีความชำนาญหรือความสามารถในการบริหารงาน (Administrator Competence) หมายถึง ความสามารถในการบริหารงาน จัดการ สั่งการให้ครูทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของหน่วยงานได้[1] และแนวคิดนี้มีส่วนใกล้เคียงกับทักษะในการสร้างความคิด (Speculative - creative Skills) ของ วินัย เกษมเศรษฐ ซึ่งเป็นทักษะในการคาดคะเนล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถทำให้องค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์ และมีบริการสนองความต้องการได้ ซึ่งจะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมาย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล[2]

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) นี้ นักการศึกษาส่วนมากมีความเห็นตรงกันว่า ในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงานการบริหารการศึกษา เพราะการบริหารการศึกษาเป็นงานที่ต้องทำร่วมกันคนอื่น เช่น

ภิญโญ สาธร ได้เสนอว่า ในการบริหารการศึกษาผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญหรือความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Competence) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเข้ากับคน รู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไร และเข้าใจหลักหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์[3]

วินัย เกษมเศรษฐ ให้ความเห็นว่า ในการบริหารการศึกษาผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการครองคน (Human-managerial Skills) คือทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้คนทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม การสร้างขวัญ[4] เป็นต้น ซึ่งทักษะในการครองคนนี้ก็คือ ทักษะในด้าน

---

[1]ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 416.

[2]วินัย เกษมเศรษฐ, ประมวลบทความนิเทศการศึกษา ปี 2521, หน้า 56.

[3]ภิญโญ สาธร, เรื่องเดียวกัน.

[4]วินัย เกษมเศรษฐ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 54.

มนุษยสัมพันธ์ นั่นเอง

ไวลส์ (Wiles) ก็มีความเห็นเช่นเดียวกับ แคทซ (Katz) ภิญโญ สาธร และวินัย เกษมเศรษฐ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Skill in Human Relations) คือ มีความเป็นมิตร เป็นคนร่าเริงและยิ้มแย้มเสมอ จำชื่อเรียกชื่อบุคคลได้ถูกต้อง สนใจในงานอดิเรกและความเป็นอยู่ของครู เป็นคนคบง่ายและให้การต้อนรับ หลีกเลี่ยงการใช้อภิสิทธิ สุภาพนุ่มนวล ถ้าได้รับการขอร้องต้องรับทันที รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นเพื่อประกอบการตัดสินใจ ให้คำยกย่องชมเชยโดยไม่ปิดบัง ไม่หลีกเลี่ยงการให้คำแนะนำหรือให้ครูคิดเองและตัดสินใจเอง เมื่อมีความขัดแย้งในหมู่คณะต้องหาทางแก้ไข ถ้ามีปัญหาไม่ลงรอยกันต้องหาทางประนีประนอมให้เข้าใจกัน[1] นอกจากนี้แล้ว ไวลส์ (Wiles) ยังได้เสนอทักษะอื่นที่มีความจำเป็นในการบริหารการศึกษาอีกดังกล่าวข้างต้นคือ ทักษะในด้านความเป็นผู้นำ (Skill in Leadership) ทักษะในด้านการบริหารบุคคล (Skill in Personnel Administration) และทักษะในด้านกระบวนการหมู่พวก (Skill in Group Process)[2] ซึ่งทักษะทั้ง 3 นี้ มีส่วนสัมพันธ์กับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างยิ่ง

ส่วนทักษะทางด้านเทคนิคนี้ ภิญโญ สาธร มีความเห็นสอดคล้องต้องกันกับความเห็นของ แคทซ (Katz) ว่าในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญหรือความสามารถในทางเทคนิค (Technical Competence) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ วิธีการต่าง ๆ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานเพื่อแนะนำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องใช้สิ่งเหล่านี้ได้[3] และ วินัย เกษมเศรษฐ ก็มีความเห็นในทำนองเดียวกันคือ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในทางเทคนิค (Technical-managerial Skills) ซึ่งได้แก่ ทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา (การซื้อและการจ้าง) การบริหารบุคคล

---

[1] Kimball Wiles, Supervision for Better School, 2nd,ed., pp. 13 - 18.

[2] Ibid.

[3] ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 416.

ระเบียบสารบรรณ การจัดระบบงาน[1] เป็นต้น นอกจากนี้ วินัย เกษมเศรษฐ ยังได้เสนอทักษะเกี่ยวกับเทคนิคไว้อีกทักษะหนึ่งคือ ทักษะในทางการศึกษา (Techincal-Educational Skills) ซึ่งเป็นทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ของหลักสูตรและของวิชา เช่น ทักษะในการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้[2]

ส่วน ไวลส์ (Wiles) ไม่ได้กล่าวถึงทักษะในด้านเทคนิคโดยตรง แต่ได้เสนอทักษะอื่นซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทักษะด้านเทคนิคคือ ทักษะในการประเมินผล (Skill in Evaluation) ซึ่งผู้ประเมินจะต้องมีเทคนิคในการประเมินผลจึงจะทำให้ผลของการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้อง[3]

จากทฤษฎี 3 ทักษะของ โรเบิร์ต แอล แคทซ (Robert L. Katz) เฟเบอร์และแชร์รอน (Faber and Shearron) ได้นำไปเขียนไว้ในการบริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา เขากล่าวว่า คนส่วนมากจะดูคุณภาพของคนที่ทำงานได้ผลสำเร็จจากรูปร่าง ท่าทาง บุคลิกภาพ แต่หลงลืมที่จะดูว่า "อะไรที่ทำให้เขาทำงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ" และสิ่งนั้นก็คือ ทักษะ

เฟเบอร์และแชร์รอน (Faber and Shearron) ได้นำทักษะทั้ง 3 ด้านมาใช้ในการบริหารงานหลักของการบริหารการศึกษาในระดับประถมศึกษา ซึ่งแบ่งเป็น 7 ประเภท คือ

1. การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน (Instruction and Curriculum Development)

2. การจัดโครงการกิจการนักเรียน (Pupil program)

3. การบริหารงานบุคคล (Staff personnel)

---

[1]วินัย เกษมเศรษฐ, "ปทัสถานของความเป็นเลิศ," ใน ประมวลบทความนิเทศการศึกษา ปี 2521, หน้า 53.

[2]เรื่องเดียวกัน, หน้า 55.

[3]Kimball Wiles, Supervision for Better Scholls, 2nd,ed., p. 18.

4. การบริหารงานด้านที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำชุมชน (Community - School Leadership)

5. การบริหารอาคารสถานที่และการขนส่งนักเรียน (School Plant and Transportation)

6. การจัดระบบโครงสร้างของหน่วยงาน (Organizational Structure)

7. การบริหารการเงินและงานธุรการ (School Finance and Business Management)

นอกจากนี้ เฟเบอร์ (Faber) เสนอแนะว่า ทักษะทางการบริหารมีความจำเป็นมากต่อผู้บริหารในการตัดสินใจ ในการวางแผน การติดต่อสื่อสาร การควบคุมและการประเมินผล[1]

เบน เอ็ม แฮริส (Ben M. Harris) นำเอาทฤษฎี 3 ทักษะของแคทซ (Katz) มาขยายความว่า ทักษะคล้ายกับกระบวนการแต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า และใช้ได้กับงานทั้งหลาย เช่น ทางด้านการบริหาร ทางด้านการนิเทศการศึกษา เขาได้แยกแยะให้เห็นในรายละเอียดของแต่ละทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ประกอบด้วย
   - การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม
   - การวิเคราะห์
   - การวินิจฉัย
   - การรู้จักสังเคราะห์
   - การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์
   - การรู้จักถามคำถาม

---

[1] Charles F. Faber and Gillbert F. Shearron, Elementary School Administration (New York : Holt, Rinehart and Winstan, Inc., 1970), pp. 212 - 213.

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ประกอบด้วย

- ความเข้าอกเข้าใจ
- การรู้จักสัมภาษณ์
- การรู้จักสังเกต
- การรู้จักนำการอภิปราย
- สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา
- การมีส่วนร่วมในการอภิปราย
- การแสดงบทบาทสมมติได้

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ประกอบด้วย

- รู้จักการอ่าน เขียน พูด ฟัง
- จัดลำดับเรื่องเป็น
- สาธิตได้
- เขียนแผนภูมิได้ และวาดภาพได้
- คำนวณเป็น
- เป็นประธานในที่ประชุมได้[1]

สรุปได้ว่า ทฤษฎี 3 ทักษะตามแนวความคิดของแคทซ (Katz) มีส่วนสัมพันธ์ในการนำมาใช้ปฏิบัติภารกิจด้านต่าง ๆ ของการบริหารงานในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานที่เกี่ยวกับชุมชน การบริหารงานธุรการการเงิน อาคารสถานที่และการบริการ ตลอดจนการบริหารงานกิจการนักเรียน ซึ่งถ้าผู้บริหารมีทักษะทั้ง 3 ประการครบถ้วนก็จะทำให้ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียนประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

---

[1] Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education (Englewood Cliffts : Prentice-Hall, Inc., 1963), pp. 15 - 16.

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางการบริหารงานของผู้บริหารนั้น ยังไม่ได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างจริงจังในประเทศไทย แต่ในต่างประเทศก็พอมีบ้าง สำหรับในประเทศไทยมีแต่การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาทั่ว ๆ ไป และการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาเป็นส่วนมาก

สำหรับเรื่องเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารนั้นก็มีอยู่บ้าง เช่น จากผลการสัมมนาเรื่อง "นักบริหารการศึกษาไทย" ของคณะนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2523 ในส่วนที่เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารการศึกษา สรุปว่า ทักษะที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้บริหารได้แก่ ทักษะทางคตินิยม ทักษะในทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค[1] นอกจากนี้แล้วก็ยังไม่มีงานวิจัยใดที่เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารโดยตรงเลย ส่วนใหญ่จะเป็นการวิจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ดังมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ คือ

ในปี พ.ศ.2514 องอาจ โฆษะชุณหนันท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล" สรุปผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนได้ว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ร้อยละ 70 มีความคิดเห็นว่าผู้ที่จะดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรได้รับการฝึกอบรมมาก่อนทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และผู้วิจัยได้เสนอแนะด้วยว่า การอบรมควรใช้เวลานานพอสมควร ถ้าเป็นไปได้ควรใช้เวลา 1 ปีเป็นอย่างน้อย นอกจากนี้ยังเสนอแนะต่อไปอีกว่าความรู้ที่ใช้ปฏิบัติงานของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรมาจากหลายทางประกอบกันคือ จากประสบการณ์ ตำรา เอกสารและการ

---

[1] นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา, "รายงานการสัมมนาเรื่องนักบริหารการศึกษาไทย," เอกสารประกอบการเรียนวิชา 416 780 Seminar in Educational Administration (ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2523), หน้า 30 – 31. (อัดสำเนา)

ฝึกอบรม ครูใหญ่ควรเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ดูประสบการณ์ของคนอื่น อ่านตำรา และเอกสารอยู่เสมอ โดยเฉพาะทางการศึกษา[1]

ต่อมาในปี พ.ศ.2518 อนันต์ มาสวัสดิ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ปรากฏผลว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรกคือ

1. ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ใจคอหนักแน่นมีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงสมบูรณ์
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

นอกจากนี้ ผลการวิจัยนี้ยังพบว่า ครูชายกับครูหญิง ครูที่มีวุฒิต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน ครูที่วัยวุฒิต่างกัน ครูต่างสังกัดกันตลอดจนครูใหญ่กับครู ต่างก็มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาไม่แตกต่างกัน[2]

---

[1] องอาจ โฆษะชุณหนันท์, "ทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล," (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า จ.

[2] อนันต์ มาสวัสดิ์, "คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก," (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518), หน้า 43 – 44.

และในปี พ.ศ.2524 เฉลิม รัชชนะกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ ในเขตการศึกษา 11 ปรากฏผลว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 เห็นว่า มีความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรกคือ

1. ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
2. ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
4. ควรเป็นผู้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
5. ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
6. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
7. ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
9. ควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
10. ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

นอกจากนี้ผลการวิจัยนี้ยังพบว่า ครูชายกับครูหญิง ครูที่มีวุฒิต่างกัน ครูที่มีวัยวุฒิต่างกัน ครูใหญ่กับครู ต่างก็มีทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน[1]

เกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ลาฟ เอ็ม สตอกดิล (Ralph M. Stogdill) สรุปผลการวิจัยหลายฉบับ ผลสรุปที่สำคัญดังนี้

1. จากผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า 10 ฉบับ พบว่าบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกของกลุ่ม

---

[1] เฉลิม รัชชนะกุล, "ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11," (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525), หน้า 120.

1.1 รู้จักการเข้าสังคม

✓1.2 มีความคิดริเริ่ม

✓1.3 มีความเพียรพยายาม

1.4 รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ

✓1.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.6 ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์

1.7 มีความร่วมมือ

1.8 เป็นที่นิยมของปวงชน

1.9 มีความสามารถในปรับตัว

1.10 มีความสามารถในการพูด

2. จากผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า 15 ฉบับ สรุปว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารจะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกของกลุ่ม

✓2.1 สติปัญญา

2.2 การศึกษาเล่าเรียน

✓2.3 ความรับผิดชอบ

2.4 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม

2.5 สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม[1]

และจากการวิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะ (Traits) ของการเป็นผู้นำ โรนอลด์ คอล (Ronald C. Doll) ได้สรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาควรจะมีลักษณะดังนี้

---

[1] Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), pp. 62 - 63.

1. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะมีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็นคนที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย

2. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวแจ่มใสร่าเริง

3. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มิได้หมายความแต่เพียงว่าผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก

4. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

5. ผู้นำทางการศึกษาจะเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจำต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล กังวาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนเองให้อยู่

6. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นผู้มีสติปัญญาเนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญญา ดังนั้นผู้นำของผู้มีปัญญาจำต้องมีปัญญาด้วย ผู้นำทางการศึกษาควรจะมีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี

7. ผู้นำทางการศึกษาควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษามิได้แสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยยาก[1]

---

[1]Ronald C. Doll, Curriculum Improvement (Boston : Allyn and Bacon, 1968), pp. 153 - 155.

โรเบอร์ต แบรนท์ (Robert Brandt) ได้ให้ข้อสันนิษฐานว่า ผู้บริหารทุกคนย่อมปรารถนาและต้องการที่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการบริหารกันทุกคน แต่แนวทางในการบริหารงานนั้นไม่ได้มีเพียงวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว การบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จนั้นยังมีคุณลักษณะบางอย่างซึ่งสามารถช่วยผู้บริหารได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ตามความคิดของ แบรนด์ (Brandt) ก็คือ

1. ความจริงใจ

2. ความเห็นอกเห็นใจ

3. ความคิดเห็น ย่อมรับนับถือผู้อื่น

คุณสมบัติเหล่านี้ไม่ใช่เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวผู้บริหารมาแต่กำเนิด หากแต่เกิดจากความคิด การพัฒนา เปลี่ยนแปลงมาเรื่อย ๆ เพื่อผลในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จร่วมกับครูและนักเรียน[1]

ในเรื่องของคุณสมบัติของผู้บริหารนั้น มีนักการศึกษาได้กล่าวไว้มากมาย เช่น พนัส หันนาคินทร์ กล่าวว่า ครูใหญ่เป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้สถาบันนั้นเจริญหรือเสื่อมลง ดังนั้นคุณสมบัติของครูใหญ่จึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณากันโดยรอบคอบ โดยแยกพิจารณาเป็น 2 ประการคือ คุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางอาชีพ ดังต่อไปนี้คือ

1. คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualifications) บุคคลที่จะเป็นครูใหญ่ควรจะประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1.1 มีสุขภาพดี

1.2 มีความเฉลียวฉลาด

1.3 มีอารมณ์มั่นคง

1.4 มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง

1.5 มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด

---

[1] Robert Brandt, "Administrator Attributes for Success," NAASP Bullentin (November 1973), pp. 37 - 39.

1.6 ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเกรงใจผู้อื่น

1.7 มีไหวพริบดี

สิ่งเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่จะทำให้ครูใหญ่เป็นบุคคลที่น่านับถือและน่าเลื่อมใสยิ่งขึ้น

2. คุณสมบัติทางอาชีพ (Professional qualities) ครูใหญ่เป็นผู้ควบคุมโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง ดังนั้นนอกเหนือไปจากคุณสมบัติในด้านความเป็นผู้นำแล้ว ความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพก็เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งสำหรับผู้เป็นครูใหญ่อีกด้วย คุณสมบัติทางอาชีพของผู้เป็นครูใหญ่มีดังนี้

2.1 ความรู้ทางวิชาการ

ก. ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General Education) ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ครูใหญ่จะต้องรู้ดีหมดทุกวิชาที่มีในโรงเรียน แต่ครูใหญ่จะต้องรู้หลักเบื้องต้นของวิชาเหล่านั้น เพื่อว่าการตรวจตราและการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ครูจะได้กระทำโดยไม่ผิดพลาด

ข. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียนและหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา วิชาว่าด้วยการวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและให้การศึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น[1]

ตามแนวความคิดของ พนัส หันนาคินทร์ นี้ ก็จะตรงตามแนวความคิดของ แคทซ (Katz) ในด้านการเตรียมผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะทางคตินิยมและทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

สมบูรณ์ พรรณภพ ก็มีความเห็นคล้ายคลึงกับ พนัส หันนาคินทร์ กล่าวคือ เห็นว่าความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนควรแบ่งพิจารณาเป็น 2 ส่วนคือ

---

[1]พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหาร, หน้า 47 – 49.

1. ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น

1.1 ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่า ศิลปศาสตร์

1.2 ความรู้ในทางวิชาชีพ

1.3 ความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล

2. ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึง การนำเอาระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงาน มาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานทางความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ระยะเวลาที่เรียนอยู่ในสถาบันระดับอุดมศึกษา หรือระยะเวลาของการทำงาน เพราะยอมรับกันว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพนานกว่า ย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้น ๆ มากกว่า[1]

สรุปได้ว่า นักการศึกษาทั้งหลายมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องมีความรู้อันประกอบไปด้วยความรู้ทั่วไป อันจะช่วยให้การบริหาร การตัดสินใจเป็นไปด้วยดี กับความรู้ทางวิชาชีพซึ่งจะต้องใช้การปฏิบัติโดยตรง นอกจากความรู้แล้วยังเน้นในเรื่องประสบการณ์ในการทำงานและการฝึกฝนอบรมศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์อีกด้วย

เจมส์ แฟรนเซ็ท (James Franset) มีความคิดว่า บรรดาครูไม่ได้ให้ความสำคัญต่อคณะผู้บริหารโรงเรียนหรือเล็งเห็นว่าเป็นผู้ที่มีคุณค่า มีประโยชน์ แต่เขาจะมองไปว่า ผู้บริหารนั้นไม่ได้ให้ความสนใจต่อประชาชน ต่อความต้องการของผู้อื่น แฟรนเซ็ท (Franset) มีความคิดว่า คุณลักษณะ คุณสมบัติ ของผู้บริหารที่ครูต้องการควรจะเป็น

1. เป็นผู้มีแนวทางชีวิตการดำเนินงานเป็นแบบประชาธิปไตย

2. เป็นผู้ที่มีแนวโน้มให้ความสำคัญต่อบุคคลชุมชนมากกว่า มุ่งอยู่แต่การทำงาน หวังผลจากงานแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้สนใจถึงความต้องการของประชาชน

3. เป็นผู้ที่เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี

---

[1] สมบูรณ์ พรรณาภพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2521), หน้า 6.

4. เป็นผู้ที่ใช้กลุ่มเป็นศูนย์กลาง เป็นหลักโดยยึดกลุ่มเป็นหลักในการทำงาน
5. เป็นผู้ที่ได้รับการเรียนรู้มาอย่างดี
6. เป็นผู้ที่มีแนวคิดที่เป็นเหตุและผล
7. เป็นผู้ที่ช่วยให้ผู้อื่นใช้พลังความคิดไปในทางสร้างสรรค์[1]

เอลวูด คับเบอร์รี่ (Elwood Cubberly) ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับตัวผู้บริหารโรงเรียนดังนี้ "ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีร่างกายและจิตใจสอาดสอ้าน เป็นคนมีอารมณ์ดี รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา มีศิลปะการพูด ซื่อสัตย์ ยุติธรรม ตรงไปตรงมา ยอมรับในความเป็นเอกัตตบุคคล และรักษาหน้า ให้เกียรติ ไม่ฉีกหน้าผู้อื่น ทำงานดี และจะเป็นผู้ที่พยายามปลีกตัวของเขาเองจากงานประจำให้บ่อยเท่าที่จะทำได้ เพื่อที่จะได้มีโอกาสสังเกตการทำงานของครู ทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาหาข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข วางแผนให้คำแนะนำต่าง ๆ[2]

วิจิตร วรุฒบางกูร มีความเห็นแตกต่างไปจากที่กล่าวมาแล้วเล็กน้อย คือ เห็นว่านอกจากผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์แล้ว ยังจะต้องมีทักษะและความสามารถทางด้านภาษาและมีความจำดีด้วย และกล่าวต่อไปอีกว่าผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานดังต่อไปนี้คือ

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

---

[1]James Franset, The Modern Teacher (U.S. Office of Education), XXI, 3 (September, 1972), 166.

[2]Elwood Cubberly, Public School Administration (Boston: Houghton Miffin, 1961), p. 29.

2. มีความรอบรู้ทั่วไป (General mental Ability) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่ และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้คือ รู้หลักบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

3. มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability) เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่าน เขียน และรายงาน ทั้งในหน่วยงานและในที่สาธารณะ จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

4. มีความจำดี (Memery Ability) คือ สามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงานและลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา เลื่อมใส และภาคภูมิใจในงานที่ทำมากขึ้น[1]

เกลน เอ. บาสเซท (Glenn A. Basset) ยืนยันความคิดที่ว่า ความล้มเหลวในการบริหารของตัวผู้บริหารนั้น ไม่ใช่เป็นเพราะว่าเขาเป็นคนเฉื่อยชา ขาดพลังผลักดันในการทำงาน แต่ความล้มเหลวนั้นเกิดจากการไม่มีรูปแบบ แนวทางการบริหารงานที่ดีต่างหาก บาสเซท (Basset) เน้นว่า ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและใช้ลักษณะแนวทางดังที่เขาจะเสนอต่อไปนี้ ถ้าหากผู้บริหารนั้นยังต้องการที่จะทำงานด้านนี้ต่อไปคือ

1. ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลแต่ละคนในที่ทำงาน
2. ความสัมพันธ์กับองค์การก็เป็นสิ่งที่ควรคำนึง
3. พยายามใช้เทคนิคการบริหารงานต่าง ๆ กับการทำงาน
4. การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบ อย่าละเลยทิ้งไป
5. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
6. จัดลำดับ การใช้แรงจูงใจกับพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ กัน
7. สร้างบรรยากาศที่ดีน่าทำงานขึ้นภายในหน่วยงาน

---

[1]วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชฌา ธีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, หน้า 29 – 30.

8. ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองให้ได้ยามจำเป็น

9. ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น

10. แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ

11. มีการแลกเปลี่ยนความคิดต่าง ๆ (อาจจะเป็นระหว่างตัวผู้บริหาร/ครู หรือจากชุมชน/ผู้อุปการะหน่วยงานอื่นก็ได้) อย่างมีประสิทธิภาพ

12. สังเคราะห์รูปแบบการบริหาร ทักษะการทำงานต่าง ๆ โดยนำมาประสมประสานกัน[1] นั่นก็คือบาสเซ็ทสนับสนุนแนวความคิดตามทฤษฎีสามทักษะของแคทซ์ (Katz) นั่นเอง

อแลน เค. เกเนอร์ (Allan K. Gaynor) ได้สรุปบทความเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยมีจุดสำคัญดังต่อไปนี้

1. อาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพจะให้บริการข่าวสารเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีถูกต้องมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่พบเห็น ประสบหรือเกิดขึ้นภายในโรงเรียน

2. ผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องสร้างความมั่นใจและไว้วางใจให้เกิดขึ้น ความไว้วางใจเหล่านี้จะทำให้ validity ของข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ที่รวบรวมกลับมาได้นั้นมีความถูกต้องแม่นยำซึ่งจะทำให้สามารถประเมินถึงความต้องการที่แท้จริงได้ อีกทั้งยังช่วยวิเคราะห์แยกแยะ ชี้ให้เห็นแนวโน้มของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้จากวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่จะตามมาภายหน้า

3. ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องสร้างลักษณะงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นจากการแลกเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม ความคิดของตัวผู้บริหารเองกับผู้อื่น เมื่อมีการติดต่อสื่อสารกัน

4. ผู้บริหารจะต้องใช้ลักษณะโครงสร้างการบริหารหลาย ๆ แบบกับลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับการประเมินความต้องการกับการแยกแยะปัญหาให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่ลักษณะการกระทำการบริหารที่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้ในอนาคต

---

[1] Glenn A. Basset, Management Style in Transition (New York : American Management Association, Inc., Book Press Inc., 1966), p. 196.

5. ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีงานชิ้นแรกที่จะต้องกระทำก็คือ การสร้างลักษณะของหน่วยงานให้ยอมรับการทำงานที่มีแนวโน้มในการหวังผลที่จะได้รับมาเป็นระยะยาว เพราะงานด้านบริหารไม่ใช่งานที่ทำแล้วได้ผลในทันที[1]

วิลเลียมส์ สแตนเลย์ (Williams Stanley) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะของผู้บริหารในอนาคต โดยมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารในอนาคตนั้นจะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ มีการศึกษาดี เป็นครูที่มีความสามารถ มีลักษณะธรรมชาติของการเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และเป็นคนที่มีลักษณะเป็นตัวเอง มีจินตนาการ ความกล้าหาญ เมื่อเขาเข้าดำรงตำแหน่งและร่วมมือในโครงการศึกษาต่าง ๆ เขาจำเป็นต้องยอมรับ ริเริ่ม กล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อผลของการบรรลุแนวทางใหม่ของการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ[2]

เอฟเวอเรต เดอวาล (Everette De Vanghn) ได้แสดงให้เห็นมาตรฐาน 14 ประการที่ควรจะนำมาประเมินตัวผู้บริหารดังนี้

1. การใช้เวลาในการดำรงตำแหน่งบริหารเพื่อพัฒนาปรับปรุงการสอน

2. นำความรู้ด้านบริหารต่าง ๆ มาใช้ในตำแหน่งบริหาร

3. การวางแผนการที่ดีมีประสิทธิภาพ

4. มีระบบการทำงานของตัวเองดี และยังช่วยผู้อื่นในการจัดระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วย

5. เป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาความคิดให้ชัดเจนมากขึ้น

6. ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องมีการตัดสินใจวางแผนต่าง ๆ ร่วมกับคณะผู้ร่วมงาน

---

[1] Allan K. Gaynor, "Preparing the Organization for Effective Response," In Performance Objective for Principles Chapter III, by Culbertson, et.al., p. 63.

[2] Williams W. Stanley, Educational Administration in the Elementary School Task and Challenge (New York : Holt and Pinehart and Winston, 1964), p. 144.

7. เข้าใจและไม่สับสนเกี่ยวกับบทบาทสองบทบาทที่ต่างกันคือ การเป็นผู้นำในโรงเรียน (ครู) และบทบาทของผู้บริหาร (อาจารย์ใหญ่) โดยจะต้องระลึกได้ว่าสองบทบาทนี้จำเป็นต้องทำงานประสานกันในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

8. บริการให้ข่าวสารต่าง ๆ ที่ผ่านการตัดสินใจร่วมกันให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วถึง

9. ให้ความช่วยเหลือ บริการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

10. เห็นความสำคัญของการให้เด็กมีโอกาสเป็นผู้นำและเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจร่วมกันด้วย

11. ร่วมมือกับผู้ร่วมงาน วางแผนงบประมาณ การจัดทำโครงการลงทะเบียนนักเรียน และการประเมินความต้องการงบประมาณของโครงการโรงเรียนแต่ละโครงการ การให้ความช่วยเหลือด้านบริการต่าง ๆ ฯลฯ

12. ให้บริการในด้านส่งเสริมประสบการณ์แก่บุคลากรภายในโรงเรียน โดยอาจจัดเป็นการฝึกอบรม การดูงาน ฯลฯ

13. วางแผนร่วมมือกับผู้ร่วมงาน ในการให้บริการข่าวสารของโรงเรียนแก่ชุมชน

14. ประเมินผลการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลแต่ละปี แล้วเก็บข้อมูลเอาไว้[1]

เฮาเวอด คีเวค (Haward Dewake) ให้ข้อมูล แนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ถึง 212 ข้อ มาทำการวิเคราะห์ เขาเห็นว่าผู้บริหาร ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ไม่ควรจะใช้เพียงลักษณะหรือแนวทางใดแนวทางหนึ่งมาดำเนินการแต่เพียงอย่างเดียว แบบเดียวเท่านั้น แต่ควรจะพัฒนาสร้างรูปแบบในการดำเนินงานเป็นแนวทางของเขาเอง ความสามารถ บุคลิกภาพ และทักษะของผู้บริหารจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นวิธีการ แนวทางที่จะนำไปสู่ลักษณะการดำเนินงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของเขาได้เอง[2]

---

[1]Everette De Vaughn, "Making Evaluation Effective," (ERIC Document), September, 1971, ED.058 612.

[2]Haward J. Dewake, "Guidelines for Evaluation : The School Principalship Seven Areas of Competence," (Eric) Document, 1971), ED. 957 479.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ท 17990178

ในปี 1962 ได้มีการวิจัยในหัวข้อ Administrative Performance and Personality ซึ่งได้ทำการสุ่มตัวอย่างกลุ่มอาจารย์ใหญ่จากโรงเรียนต่าง ๆ มา 23 คน ในการวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายอยู่ 3 ประการด้วยกันคือ

1. การพิจารณาขั้นตอนในการบริหารของผู้บริหารระดับประถมศึกษาและการพัฒนาความเข้าใจในลักษณะของงานและลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

2. จัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำมาเป็นเกณฑ์ตัดสินคัดเลือกตัวผู้บริหาร

3. จัดหาอุปกรณ์สำหรับการเรียนการสอนของโรงเรียน

จากการวิจัยในเรื่องนี้ ได้พบปัจจัยที่สำคัญอีก 9 ประการคือ

1. การแลกเปลี่ยนข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ
2. การปรึกษาหารือก่อนการวางแผนดำเนินงาน
3. การยอมรับคำแนะนำ ข้อวิจารณ์ ติชมผู้อื่น
4. การวิเคราะห์สถานการณ์
5. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การในหน่วยงาน
6. สะท้อนให้บุคคลภายนอกได้รับทราบผลจากการบริหาร
7. ความควบคุมในการดำเนินการทำงานกับผู้อื่น
8. การเตรียมการตัดสินใจวางแผน
9. ปริมาณของงาน

แมกซ์ โรเซ็นเบอรี (Max Resenbery) ทำการทดสอบโดยส่งแบบสอบถามแบบ check list จำนวน 100 ข้อ เพื่อประเมินวัดประสิทธิภาพของครูใหญ่ โดยมีจุดมุ่งหมาย 8 ประการดังนี้

1. การจัดระบบการทำงานภายในโรงเรียน	17 ข้อ
2. การจัดโปรแกรมการสอน	15 ข้อ
3. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	17 ข้อ
4. ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับเด็ก	14 ข้อ
5. ความสัมพันธ์กับชุมชน	14 ข้อ

6. ความสัมพันธ์กับการบริหารส่วนกลางและกลุ่มโรงเรียนอื่น ๆ 6 ข้อ

7. การทำงานของแผนกต่าง ๆ ในโรงเรียน 7 ข้อ

8. การจัดการด้านอื่น ๆ 10 ข้อ

จาก check list เหล่านี้ จะแสดงให้เห็นถึงลักษณะหน้าที่ของผู้บริหารระดับอาจารย์ใหญ่ว่าในการบริหารงานนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการร่วมมือกับผู้อื่นเช่น ผู้ร่วมงานหรือการประสมประสานเพื่อหาวิธีการเรียนการสอนต่าง ๆ เพื่อจัดหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับเด็กที่เรียน[1]

แดเนียล มาจอยเนส (Daniel Mjolness) ได้พัฒนาวิธีการประเมินผล การบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยพัฒนาปรับปรุงมาจาก แฟรนแกน (Frangan) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ได้ทำการรวบรวมรายละเอียด 292 รายการ จากนั้นก็จัดอันดับขั้นตอนออกมาได้ 3 ด้านคือ

1.1 Technical (ทางด้านเทคนิค)

1.2 Conceptual (ความคิดรวบยอด)

1.3 Human Skill Areas (ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์)

2. ข้อมูลประมาณ 56 เปอร์เซ็นต์ ได้นำมาวิเคราะห์แยกแยะเป็นข้อมูลทางด้านเทคนิค (Technical Skills)

3. รองลงมาเป็นความสามารถในการบริหารซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

4. มีข้อที่น่าสังเกตได้ว่า คณะผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ใหญ่ได้รายงานเกี่ยวกับลักษณะของครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพมากถึง 93 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ครูให้รายงานเพียงแค่ 49.4 เปอร์เซ็นต์

5. จากจำนวนครูที่ให้รายงานเกี่ยวกับเรื่องนี้ 97 คน มีอยู่ 54 คน มีความเห็นว่า การบริหารขึ้นอยู่กับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร

---

[1] Max Rosenbery, Leadership Action Folio # 9 (New London, Conn : Crofts, Educational Services, Inc., 1972)

6. มีเหตุผลที่สนับสนุนชี้ให้เห็นว่า ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จะเปลี่ยนแปลงหรือแตกต่างไปตามกลุ่มที่อ้างอิง

7. ดังนั้น รูปแบบการสร้างแบบประเมินผลจะขึ้นอยู่กับลักษณะพฤติกรรมการแสดงต่าง ๆ ที่ได้ผลมาจากการวิจัย

จากการวิจัยนี้ ยังมีเหตุผลสนับสนุนอีก 4 ประการด้วยกันคือ

1. ผลจากการศึกษาสมควรจะนำมาผสมผสานกับการศึกษาของผู้อื่นที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน เพื่อสร้างลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่

2. ลักษณะข้ออ้างอิงต่างๆที่นำมาจากการวิจัยผู้อื่น สมควรจะชี้ให้เห็นแยกแยะให้ชัดเจนเมื่อรายละเอียดต่าง ๆ ได้รับการพิจารณาแล้วว่าเหมาะสม

3. ทักษะต่าง ๆ ที่ใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐาน เป็นแนวทางในการดำเนินงานของอาจารย์ใหญ่ สมควรจะได้นำมาพิจารณาให้การฝึกอบรมภายในและเป็นแบบประเมินผลอาจารย์ใหญ่

4. แบบประเมินผลอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสมควรที่จะมีการปรับปรุงและมีการทดสอบโดยผู้เชี่ยวชาญจากการสังเกตเสียก่อน[1]

และจากการวิจัยของ เลสลี่ ดับบลิว คินเดรด (Leslie W. Kindred) ในเรื่องทักษะของผู้บริหารโรงเรียนในหนังสือ School Public Relations เขาได้สรุปถึงการไม่ประสบความสำเร็จในการประสานงานระหว่างผู้ปกครองกับครู ซึ่งเขาพบว่าเกิดจากสาเหตุที่ผู้บริหารไม่มีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน ทำให้เกิดปัญหาดังต่อไปนี้คือ

1. ความมีอคติ (Negative Attitudes)

2. ขาดเป้าหมายที่แน่นอน (Lack of Objectives)

3. ขาดคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี (Poor Leadership)

---

[1] Daniel Morgan Mjolness, "Development of a Model to Appraise the Performance of Secondary School Principals," (Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minnesota, 1969), Dissertation Abstract Internations Ann Harber, Michigan, Xerox Unversbity Film,

4. ขาดการวางแผนที่ดี (Unbalanced programs)

5. เกิดบรรยากาศของความขัดแย้ง (Confict situations)

ซึ่ง คินเดรด (Kindred) ได้ทำการวิจัยในเรื่องนี้อย่างละเอียด ส่วนใหญ่ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจะพบว่า ถ้าผู้บริหารขาดทักษะจะทำให้เกิดปัญหาทั้ง 5 ด้านดังกล่าวอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ในการวิจัยนี้เขาได้แบ่งผู้ปกครองออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่มที่มีการศึกษาดี กลุ่มที่ได้รับการศึกษาน้อย ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ในชุมชน หรือกลุ่มที่ต่างผิว เป็นต้น ผลการวิจัยพบว่า ถ้าผู้บริหารมีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะทางด้านคตินิยม ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิค ก็จะทำให้ไม่เกิดปัญหาในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน[1]

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมด พอจะสรุปให้เห็นได้ว่าเป็นการวิจัยลักษณะที่พึงประสงค์หรือคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารแต่จะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางการบริหารอยู่หลายข้อ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้คือ

1. เกี่ยวกับทักษะด้านคตินิยม คือ
   - 1.1 เป็นผู้ที่มีแนวคิดที่เป็นเหตุเป็นผล
   - 1.2 เป็นผู้ที่เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี
   - 1.3 มีความรอบรู้ในวิชาการต่าง ๆ ทั่วไป
   - 1.4 เข้าใจในบทบาทของตัวเองและผู้ร่วมงาน
   - 1.5 มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน
   - 1.6 เข้าใจเรื่องการวางแผนเป็นอย่างดี
   - 1.7 รู้จักวิเคราะห์ วินิจฉัย สังเคราะห์ และวิพากษ์วิจารณ์

---

[1] Leslie W. Kindred, School Public Relations (Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1975), p. 185.

2. เกี่ยวกับทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ

2.1 เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีเข้ากับชุมชนได้

2.2 ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น

2.3 มีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม

2.4 ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานทุกคนในขณะเดียวกันก็มุ่งทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

2.5 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้ดี

2.6 สร้างความสัมพันธ์อันดีและสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ

2.7 สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมาอย่างดี

2.8 มีส่วนร่วมในการอภิปราย

3. เกี่ยวกับทักษะทางด้านเทคนิค

3.1 รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ

3.2 มีความสามารถในการพูดและเขียนได้อย่างดี

3.3 เข้าใจและสามารถจัดทำโครงการลงทะเบียน การประเมินผลและการจัดทำบัญชีงบประมาณในโรงเรียน

3.4 สามารถจัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาในโรงเรียน

3.5 สามารถจัดระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 สามารถจัดทำโปรแกรมการสอนได้

3.7 สามารถจัดลำดับเรื่องเป็น จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเป็น

สรุปแล้ว จากเอกสารและผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้อ้างถึงดังกล่าวแล้วจะพบว่าในการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนนอกจากจะต้องมีคุณสมบัติและลักษณะต่าง ๆ ที่พึงประสงค์แล้ว หนึ่งที่ผู้บริหารจะขาดเสียมิได้ก็คือ ทักษะทางการบริหาร ในส่วนที่เกี่ยวกับคุณสมบัติและลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้บริหารพึงมีนั้นจะพบว่า มีผู้ทำวิจัยไว้มากมายแล้วทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ในเรื่องที่เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนนั้นจะพบว่า

มีผู้ทำวิจัยไว้น้อยมาก โดยเฉพาะในประเทศไทยยังไม่มีใครทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้เลย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การทำวิจัยเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารน่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับวงการศึกษาของไทย จึงได้ตัดสินใจทำการวิจัยในเรื่องนี้ โดยยึดตามแนวทฤษฎีของ โรเบิร์ต แอล แคทซ (Robert L. Katz) ซึ่งจะศึกษาถึงทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ในด้านต่อไปนี้คือ

1. ทักษะทางด้านคตินิยม (Conceptual Skill)
2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)
3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย