

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยหัวข้อที่สำคัญ ได้แก่

- 2.1 ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี
- 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.3 ความหมายของการบริหาร และการบริหารสถานศึกษา
- 2.4 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.4.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.4.2 ทักษะเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 2.4.3 กลุ่มทักษะการบริหาร
- 2.5 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
  - 2.5.1 วุฒิการศึกษา
  - 2.5.2 ขนาดสถานศึกษา
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 2.7 สรุปกรอบแนวคิดวิจัย

#### 2.1 ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นสำนักงานที่มีหน้าที่ควบคุม ดูแลเรื่องของการศึกษาทั้งโรงเรียนของรัฐบาล และ โรงเรียนของเอกชน ที่ทำการเปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (อนุบาล จนถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6) ในจังหวัดลบุรี มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 เขต ได้แก่

### 2.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 162/6 หมู่ที่ 2 ถนนพระยาธำมาศจำ ตำบลบ้านสวนอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี มีพื้นที่บริการ 3 อำเภอ ได้แก่อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอบ้านบึง และอำเภอหนองใหญ่ ที่ตั้งและอาณาเขต มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอใกล้เคียง ดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 ได้แก่ อำเภอพานทอง อำเภอพนัสนิคม อำเภอบ่อทอง และกิ่งอำเภอเกาะจันทร์ ทิศใต้ ติดต่อกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้แก่ อำเภอสัตหีบ อำเภอบางละมุง อำเภอศรีราชาและอำเภอเกาะสีชัง ทิศตะวันออก ติดต่อกับสำนักงานเขตพื้นที่ชลบุรี เขต 2 ได้แก่ อำเภอพนัสนิคม และอำเภอบ่อทอง ทิศตะวันตก ติดต่อกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้แก่ อำเภอศรีราชา และอ่าวไทย สภาพภูมิประเทศ จังหวัดชลบุรีมีภูเขาทอดอยู่เกือบกลางของจังหวัดเป็นแนวยาว จากทิศตะวันตกเฉียงเหนือไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่ เป็นที่ราบสลับเนินเขาและที่ราบชายฝั่งทะเล ตอนเหนือเป็นที่ราบเหมาะแก่การกสิกรรม ทิศตะวันออกและทิศใต้เดิมเป็นป่าเขาพื้นที่ลุ่มดอนแต่ปัจจุบันเปลี่ยนแปลงสภาพจากป่าไม้เป็นที่โล่งเตียนใช้เพาะปลูกพืชเศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ มันสำปะหลัง อ้อย ข้าว สับปะรด ยางพารา และมะม่วงหิมพานต์ ซึ่งจะพบแหล่งเพาะปลูกเกือบทุกอำเภอ ลักษณะดินส่วนใหญ่เป็นดินปนทราย ยกเว้นบางส่วนของอำเภอพนัสนิคม และส่วนใหญ่ของอำเภอพานทองจะเป็นดินเหนียว ดินตะกอน แหล่งน้ำธรรมชาติมีน้อยแทบจะไม่มีเลยในปัจจุบันเพราะมีการขุดดินไปถมทาง และถมที่เป็นส่วนใหญ่ จึงประสบปัญหาการขาดแคลนน้ำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานขึ้นกับกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบ โดยมีภารกิจในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา (ปฐมวัย) เพื่อพัฒนาเด็กในวัยนี้ให้ได้รับการพัฒนาทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาได้เต็มตามศักยภาพ และมีความพร้อมในการเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา จัดให้กับนักเรียนในวัยการศึกษาภาคบังคับทุกคนได้เรียนจนจบหลักสูตรในระดับวิชาพื้นฐาน การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้มีโอกาสเข้าศึกษาต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น 3 ปี ซึ่งนักเรียนจะมีทักษะอาชีพให้เพียงพอต่อการออกมาประกอบอาชีพ และสอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจ ในสภาวะทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในสายสามัญ หรือสายอาชีพตามความสนใจของนักเรียนต่อไป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ประกอบด้วย 3 อำเภอ ดังนี้ 1. อำเภอเมืองชลบุรี 2. อำเภอบ้านบึง และ 3. อำเภอหนองใหญ่ ซึ่งมีโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่เปิดทำการสอนระดับอนุบาล ถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเปิดทำการสอนในระดับอนุบาล ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทำการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในอำเภอเมืองชลบุรี ส่วนใหญ่จะอยู่ติดทะเล โรงเรียนในอำเภอบ้านบึงและโรงเรียนในอำเภอหนองใหญ่ จะติดกับภูเขา นักเรียนส่วนใหญ่จะอพยพย้ายถิ่นฐานตามผู้ปกครอง ซึ่งผู้ปกครองจะมาประกอบอาชีพในภาคอุตสาหกรรม และเกษตรกรรม โดยส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่ใกล้กับสถานที่ทำงานที่ผู้ปกครองทำงานอยู่เพื่อสะดวกในการดูแลนักเรียนในปกครองของตน เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในภาพรวมไม่บรรลุเป้าหมายทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ

ตาราง 1 แสดงข้อมูลการปกครองของเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1

อำเภอ	เขตการปกครอง				พื้นที่ (ตร.กม.)	ประชากร (คน)	ระยะทาง อำเภอกับ จังหวัด	ความหนาแน่น คน/ตร.กม.
	ตำบล	หมู่บ้าน	เทศบาล	อบต.				
เมืองชลบุรี	18	107	6	10	228.791	269,340	0.5	1177:1
บ้านบึง	8	52	3	8	646.344	93,401	14	145:1
หนองใหญ่	4	24	1	4	397.476	21,984	51	55:1
รวมทั้งเขต	30	183	10	22	1,273	384,725	-	302:1

(ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1, อินเทอร์เน็ต, 2550)

ตาราง 2 แสดงข้อมูลนักเรียนจำแนกรายอำเภอและระดับการศึกษา ปีการศึกษา 2550

อำเภอ	ระดับก่อน	ระดับ	ระดับ	ระดับ	รวมทั้งสิ้น
	ประถมศึกษา	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา ตอนต้น	มัธยมศึกษา ตอนปลาย	
เมืองชลบุรี	3,325	13,302	10,575	5,498	32,700
บ้านบึง	1,571	5,217	4,473	1,208	12,469
หนองใหญ่	552	1,922	666	77	3,217
รวม	5,448	20,441	15,714	6,783	48,386

(ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 อินเทอร์เน็ต, 2550)

ตาราง 3 แสดงข้อมูลครุจำแนกรายอำเภอ ปีการศึกษา 2550

อำเภอ	สพฐ.	สช.	รวมทั้งสิ้น
เมืองชลบุรี	1,359	1,234	2,593
บ้านบึง	570	302	872
หนองใหญ่	146	22	168
รวม	2,075	1,558	3,633

(ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1, อินเทอร์เน็ต, 2550)

#### 2.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ตั้งอยู่หมู่ที่ 7 ถนนสายพนัสนิคม-ทุ่งเหียง ตำบลบ้านช้าง อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี โดยมีระยะทางห่างจากจังหวัดชลบุรี ประมาณ 25 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อ ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอบ้านบึง และอำเภอหนองใหญ่ จังหวัดชลบุรี ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอท่าตะเียบ จังหวัดฉะเชิงเทรา และกิ่งอำเภอเขาชะเมา จังหวัดระยอง ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา และอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี สภาพภูมิประเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ส่วนใหญ่จะเป็นที่ราบลุ่ม และที่ราบเหมาะแก่การทำนา ทำไร่ และทำสวนผลไม้ โดยเฉพาะในเขตอำเภอพนัสนิคม อำเภอพานทอง ส่วนพื้นที่ในเขตอำเภอบ่อทอง และกิ่งอำเภอเกาะจันทร์พื้นที่จะเป็นที่ราบค่อนข้างสูง และมีเนินเขาเตี้ยๆมีป่าไม้อยู่บ้างเล็กน้อย การประกอบอาชีพส่วนใหญ่มีอาชีพทำนา ทำไร่มันสำปะหลัง ไร่อ้อย และเลี้ยงสัตว์ ในปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไปทำให้ประชาชนในเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 บางส่วนไปประกอบอาชีพรับจ้างโรงงานอุตสาหกรรมทำให้พื้นที่เกษตรกรรมบางส่วนว่างเปล่าขาดการดูแลรักษา

##### 1) ข้อมูลพื้นฐาน

จำนวนนักเรียนปีการศึกษา 2550 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 มีนักเรียนทั้งสิ้น 48,574 คน

จำนวนสถานศึกษา ปีการศึกษา 2550 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 สถานศึกษา

ในสังกัดมีทั้งสิ้น 138 โรงเรียน จำแนกเป็น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 127 โรงเรียน สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 11 โรงเรียน

จำนวนบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2(ข้อมูล 10 มิถุนายน 2550)ครูและผู้บริหาร 1,649 คน บุคลากรทางการศึกษา 72 คน พนักงานราชการ 64 คน ลูกจ้างชั่วคราว 173 คน ลูกจ้างประจำ 91 คน

2) เขตปกครองการปกครองในเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต2 ประกอบด้วย อำเภอ/กิ่งอำเภอ ดังนี้

ตาราง 4 แสดงข้อมูลเขตการปกครองในเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2

อำเภอ	หมู่บ้าน	ตำบล	เทศบาล	ประชากร
พนัสนิคม	185	19	1	104,527
พานทอง	76	11	2	32,190
บ่อทอง	44	6	1	41,756
กิ่ง อ.เกาะจันทร์	26	2	2	24,053
รวม	331	38	6	202,526

(ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 อินเทอร์เน็ต, 2550)

### 2.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตั้งอยู่เลขที่ 14/42 หมู่ที่ 4 ตำบลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด กำกับ ดูแล บริหารการ จัดการ ศึกษาภายในหน่วยงานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทั้งภาครัฐและเอกชน และมี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 10 คน เป็นผู้ช่วยกำกับ ดูแลและให้บริการการจัดการศึกษา สถานศึกษาในเขตท้องที่อำเภอเกาะสีชัง อำเภอศรีราชา อำเภอบางละมุง และอำเภอสัตหีบ

ตาราง 5 แสดงสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3

สังกัด (เดิม)	สปช.	สศ.	สช.	รวม
อำเภอศรีราชา	37	4	16	57
อำเภอเกาะสีชัง	1	1	1	3
อำเภอบางละมุง	32	3	23	58
อำเภอสัตหีบ	15	3	11	29
รวมทั้งสิ้น 147 โรงเรียน				

(ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3, อินเทอร์เน็ต, 2550)

1) บุคลากร / นักเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชลบุรีเขต 3 มีจำนวนบุคลากร และประชากรวัยเรียนในสังกัด มีดังนี้จำนวนบุคลากรในสังกัดมีจำนวน 4,106 คน และจำนวน ประชากรวัยเรียนซึ่งมีอายุ 3 ปี ถึง 21 ปี มีจำนวน 134,321 คน

2) โครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็นดังนี้ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มบริหารงานบุคคล หน่วยตรวจสอบภายในและกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอศรีราชา อำเภอบางละมุง อำเภอเกาะสีชัง และอำเภอสัตหีบ มีพื้นที่รวมโดยประมาณ 1,436 ตารางกิโลเมตร

3) ภารกิจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

(2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่ การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานที่ได้รับให้

หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าวด้วย

(3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(4) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

(5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

(6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรด้านบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา

(7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

(8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

(9) ดำเนินการ และประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

(10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้าน การศึกษา

(11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

(12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับการดูแลภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้ เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี จึงมีหน้าที่ควบคุม ดูแล กำกับ ประสานงาน เรื่องการจัดการศึกษาสถานศึกษาในสังกัด รวมทั้งให้การสนับสนุน ส่งเสริม การบริหารงานของสถานศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อจะได้นำความรู้ แนวทางการบริหารและรูปแบบหรือทักษะการบริหารงานใหม่ ๆ ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

## 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ผู้ที่สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้ บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร การศึกษาและปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพ.ศ. 2547, 2547, หน้า 23) ดังนั้น ภารกิจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจะ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1) บทบาทและหน้าที่ต่อองค์กร ในฐานะเป็นผู้บริหารต้องรู้ข่าวสารและเข้าใจ องค์กรเป็นอย่างดี เช่น ประวัติความเป็นมา วิวัฒนาการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย องค์กรประกอบ ภายในนโยบาย โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา กระบวนการวิธีการทำงาน เทคโนโลยี ทรัพยากรที่มีอยู่ กำลังคนพฤติกรรมการบริหารค่านิยมวัฒนธรรมตลอดจนปัจจัยภายนอกองค์กรอันได้แก่ คู่แข่งขัน ผู้รับบริการ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทและหน้าที่ต่อองค์กร ดังนี้

(1) ชี้นำและจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์กรร่วมกำหนดทิศทาง และมีความชัดเจน ในกรอบของวัตถุประสงค์

(2) รักษาผลประโยชน์ และความอยู่รอดขององค์กรด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพ ภายในให้เข้มแข็งปรับเปลี่ยน โครงสร้างภายในองค์กร และกระบวนการการบริหารอย่างเหมาะสม

(3) สร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อการทำงาน การคิดริเริ่ม และความกระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติงาน

(4) ประสานกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร บนพื้นฐานของความสมเหตุสมผล อีกทั้ง ประสานความต้องการในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพที่ พอใจทั้งสองฝ่าย

(5) เป็นตัวแทนขององค์กร ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับ นโยบายข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ขององค์กร โดยวิธีสื่อสารทำความเข้าใจเจรจาต่อรอง ให้เกิดการยอมรับและเกิดผลดีต่อองค์กร

2) บทบาทและหน้าที่ต่องาน ผู้บริหารทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผลด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จนเป็นที่ พึงพอใจ ในหมู่คณะที่เกี่ยวข้องนั้น ย่อมเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถ ในการบริหารจัดการของ



ผู้บริหาร อาจจำแนกหน้าที่ และบทบาทต่องานเป็น 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ งานบริหาร งานตัดสินใจ และแก้ปัญหา งานหน้าที่อื่นๆ และงานในอนาคต

(1) งานบริหาร ผู้บริหารมีบทบาท และหน้าที่ในงานบริหาร ดังนี้

(บุญทิวา บุญยประภัสร์, 2537, หน้า 46)

ก. วางแผน หมายถึง กำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานผลงานบริการพัฒนา ขั้นตอนระเบียบปฏิบัติ วางแผนจำแนกงานและกำหนดความสัมพันธ์ในงาน

ข. จัดองค์การและอำนาจการ หมายถึง จัดตั้งหน่วยงาน มอบหมายงานมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ได้บังคับบัญชา จัดช่องทางการสื่อสาร และสายการบังคับบัญชาตลอดจนประสานงานการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

ค. บริหารกำลังคน หมายถึง การตัดสินใจ และกำหนดนโยบายว่า คุณลักษณะของบุคคลที่ควรจะได้รับเข้าทำงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้ค่าตอบแทน สิ่งจูงใจ รางวัลประเมินผล ให้คำแนะนำ ปรึกษา ฝึกอบรม พัฒนาบุคคล และทีมงาน

ง. นำคน หมายถึง ชี้นำจูงใจเพื่อให้งานสำเร็จ โดยความร่วมมือของผู้อื่น สร้าง ศรัทธา รักษาบำรุงขวัญ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรักอยากทำงาน ภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหาร ต้องไวต่อการรับรู้และสนองตอบ

จ. กำกับควบคุม หมายถึง กำกับควบคุมดูแลผลงานได้ตามเป้าหมายทั้ง ปริมาณและคุณภาพ

(2) งานตัดสินใจและแก้ปัญหา ผู้บริหารมีบทบาท และหน้าที่งานตัดสินใจ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ การตัดสินใจในระดับนโยบายหรือเชิงบริหาร และในระดับปฏิบัติการ การแก้ปัญหา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องฝึกทักษะการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ก. รู้ปัญหา ค้นหาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุและทำให้เกิดปัญหา

ข. วิเคราะห์ปัญหา จำแนกปัญหา และสืบหาข้อเท็จจริง รวมทั้งข้อสนเทศที่ ต้องนำมาประกอบการตัดสินใจ

ค. แสวงหาทางเลือกหรือทางแก้ปัญหาหลายๆด้าน

ง. ค้นพบทางเลือกหรือทางแก้ไขที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้ มีความเสี่ยงในการปฏิบัติต่อผลที่ได้รับสูงเพียงใด คู่มีค่าที่สุดหรือไม่ ใช้งบเวลาและสถานการณ์ เหมาะ สมหรือไม่ มีผลกระทบต่อคนมากน้อยเพียงใด

จ. นำผลการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารต้องสื่อสารผลการตัดสินใจ ให้เข้าใจ และจูงใจให้ปฏิบัติตาม

นอกจากหน้าที่ในการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารก็คือผู้แก้ไข และป้องกันปัญหาหรือแม้แต่หาทางเปลี่ยนปัญหาและความขัดแย้ง ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมักมาจาก 2 สาเหตุคืองาน ได้แก่ เรื่องงานและระบบ ส่วนคนตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีหน้าที่จะต้องดูแลให้มีการจัดกิจกรรม เพื่อประสานคนและงาน สำหรับคนต้องให้ความเป็นยุติธรรมจัดเครือข่ายระบบการสื่อสาร มีทักษะและศิลปะในการฟัง พูดและเขียน สอนงาน และแนะนำการปฏิบัติงาน

(3) งานหน้าที่อื่น ๆ งานที่ผู้บริหารต้องทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ จากผู้บริหารระดับเหนือกว่า รวมทั้งงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา หน้าที่ในพิธีกรรม สังคม และกิจกรรมนโยบาย เพื่อสร้างสัมพันธภาพและการประสานงานระหว่าง กลุ่มระหว่างงาน

(4) งานในอนาคต ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญภาวะหน้าที่ใหม่ในอนาคตมากขึ้น เช่น

ก. ให้ความสำคัญต่อการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรด้วยการตั้งใจ และตอบแทนผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมแก่ปริมาณและคุณภาพของงาน

ข. ใช้เทคนิคการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สามารถ ที่จะวิเคราะห์ภาพรวมที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน กล่าวเสียง และกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานทางเลือกที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

ค. พัฒนาการสื่อสารข้อมูล ข่าวสารให้รวดเร็ว และชัดเจนยิ่งขึ้น

ง. การพัฒนาความเป็นผู้นำ ให้สามารถจูงใจคนในองค์กร ให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

จ. สร้างและพัฒนาทีมผู้บริหาร หรือบริหารทุกระดับให้มีทักษะในการบริหารงาน คน และองค์กรในจำนวนที่เพียงพอแก่ความต้องการ

ฉ. มีความรู้รอบและวิสัยทัศน์ เห็นภาพรวมขององค์กรอย่างแจ่มชัด เข้าใจความ สัมพันธ์ และผลกระทบของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลต่อองค์กร เข้าใจ และสามารถเชื่อมโยงหน้าที่ของตนกับภาพรวมขององค์กรได้

3) บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร ต่อบุคคล กลุ่มในองค์กร หน้าที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร คือการบริหารคน ได้แก่ การนำ จูงใจ พัฒนารักษาไว้ให้คนเก่งและดี ทำประโยชน์ให้แก่องค์กรให้มากที่สุด ผู้บริหารจะทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพได้ต้องรู้ และเข้าใจในเรื่องของคน พฤติกรรมของบุคคล และกลุ่ม ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทักษะคติ ความเชื่อ ซึ่งมีผลต่อการบริหารงานดังนั้นการที่ผู้บริหารจะมีสัมพันธภาพในการบริหารงานที่ดีต่อบุคคลหรือกลุ่ม

ในองค์กร จะต้องมีบทบาทในการบริหารคนในองค์กรดังนี้ (บุญทิวา บุญประภัสร์, 2537, หน้า 51)

(1) การบริหารตนเอง

- ก. การวิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถความทันสมัยด้านการบริหารและด้านเทคนิค เพื่อพัฒนาจุดด้อยให้เป็นจุดเด่นให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น
- ข. สนใจใฝ่รู้สร้างเสริมประสบการณ์ทั้งในงาน และสิ่งรอบตัวเพื่อเพิ่มพูนในการรองรับงานที่ขยายและงานใหม่ได้
- ค. พัฒนาบุคลิกภาพ และอุปนิสัยให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำตามสถานการณ์
- ง. ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
- จ. ฝึกทักษะในการตัดสินใจแก้ปัญหา รวมทั้งการมองการณ์ไกล
- ฉ. สื่อสารด้วยการพูด เขียน อ่าน ฟัง อย่างมีประสิทธิภาพ
- ช. ยึดหลักธรรมของผู้บริหารในการครองงาน และครองตน ควบคุมอารมณ์ และสถานการณ์อย่างมีสติ
- ซ. สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และทำงานเป็นทีมได้
- ฌ. รู้จักการบริหารงานและเวลาของตน อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การบริหารผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไป

- ก. รับนโยบาย และงานที่มอบหมายมาปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี อย่างเต็มความสามารถ
- ข. เป็นผู้เชื่อมประสานนโยบาย และความต้องการ 2 ทาง ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ค. รายงานผลวิธีการในเรื่องการบริหารคนและงานให้ทราบอย่างสม่ำเสมอ
- ง. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผลในเรื่องเกี่ยวกับงาน และองค์กร
- จ. แบ่งเบาภาระงาน และร่วมแก้ปัญหาในงาน กล้าแสดงความคิดเห็นที่เหมาะสมแก่กาลและโอกาสได้
- ฉ. ให้เกียรติ ยกย่อง สร้างเสริมความซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชา และเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ด้วยวิธี 10 ประการ ดังนี้

ก. กำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบขอบข่ายและลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติรับผิดชอบ

ข. มอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในกรทำงาน

ค. ตั้งมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับผลงานและบริการที่มีคุณภาพ

ง. ฝึกอบรมและพัฒนาการทำงานให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์ มีความเข้าใจตรงกันก่อนลงมือปฏิบัติ

จ. ให้ความรู้ข่าวสาร เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ ความเคลื่อนไหว ความคาดหวังขององค์กร อันจะนำไปสู่การประสานประโยชน์ในเรื่องของงาน และผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกัน สามารถปรับแผนวิธีการปฏิบัติ และการตัดสินใจให้เหมาะสมกับ สถานการณ์

ฉ. ให้ข้อคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับ ต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญ ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และมีศิลปะในการถ่ายทอด และสื่อความหมายในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการแก้ไข และพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ช. ชื่นชมและยอมรับต่อความสำเร็จ เมื่อผลงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ประสบ ความสำเร็จบรรลุตามพันธกิจ และเป้าหมาย ผู้บริหารต้องไม่ละเลยที่จะยกย่องชมเชย หรือให้สิ่งตอบแทนด้วยปัจจัยทางสังคมหรือทางกายภาพ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการสร้างผลงาน และความสำเร็จครั้งต่อไป

ซ. ไว้วางใจเชื่อถือด้วยการให้โอกาสปฏิบัติหน้าที่ และรับผิดชอบงานที่มีความ สำคัญมอบอำนาจให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบรับฟังความคิดเห็น และให้อิสระในการตัดสินใจ กำกับ ดูแลเฉพาะที่จำเป็น

ฌ. ยอมให้ผิดพลาดหรือล้มเหลวได้บ้างในการทำงาน ย่อมมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องช่วยวิเคราะห์สาเหตุ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดวิธีการแก้ไข โดยให้นำข้อ ผิดพลาดนี้เป็นประสบการณ์เรียนรู้ ที่จะหาทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก

ญ. นับถือและให้เกียรติอย่างจริงจัง ผู้บริหารต้องสุภาพเห็นคุณค่า และ ความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ร่วมกันทำงานให้แก่องค์กร

(4) การบริหารผู้ร่วมงาน (หมายถึงในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน)

ก. ประสานความร่วมมือในงาน เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

ข. พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือในงานที่เกี่ยวข้องกับตน

- ค. สร้างสามัคคีเพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร
  - ง. ร่วมกันทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
  - จ. แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นต่อกัน
- (5) การบริหารความสัมพันธ์ต่อผู้รับบริการหรือนุคคลภายนอก
- ก. ให้บริการรวดเร็วเป็นธรรมและสร้างความพึงพอใจ
  - ข. เสริมสร้างและพัฒนาระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น
  - ค. รับผิดชอบและมีจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ
  - ง. รู้ความต้องการของผู้รับบริการหรือนุคคลภายนอก

### 2.2.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาพ.ศ. 2547, 2547, หน้า 33-34) มาตรา 27 กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถาน ศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
- 2) พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4) จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
- 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

## 2.3 ความหมายของการบริหาร และการบริหารสถานศึกษา

### 2.3.1 ความหมายของการบริหาร

บริหาร (Administration) หมายถึง การดำเนินงานทุกชนิดให้สำเร็จลุล่วงไป เช่นเดียวกับคำว่า การจัดการ (management) ซึ่งก็หมายถึง การดำเนินงานทุกชนิดในหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยเหมือนกันแต่นิยมใช้ต่างสถานการณ์ กล่าวคือ คำว่าการบริหารใช้กับการบริหารทุกชนิดในส่วนที่เป็นของรัฐบาล ส่วนคำว่า การจัดการใช้ในงานที่เกี่ยวกับธุรกิจของเอกชน การบริหาร หมายถึง การกำหนดนโยบาย การจัดการ หมายถึง การนำนโยบายไปปฏิบัติ (กิติมา ปริดีดิลก ,2529, หน้า 24)

การบริหาร มีนักวิชาการทางการบริหาร ได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น

กิติมา ปริดีดิลก (2532, หน้า 3-4 ) ได้ให้ความหมาย คือความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน รงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 33) กล่าวว่า การบริหารคือ ทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ในทำนองเดียวกับ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540, หน้า 72) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ และมีระบบ ระเบียบกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่บุคคลดังกล่าวได้ร่วมกันกำหนด มีความเห็นและรับรู้เข้าใจวัตถุประสงค์นั้นตรงกัน โดยอาศัยทรัพยากร เทคนิคและกระบวนการต่างๆ อย่างเหมาะสม วิโรจน์ สารรัตนะ(2542, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 4 ) ให้ความหมายการบริหารคือ การทำงานร่วมกันกับบุคคลเพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารหมายถึง การพยายามในการดำเนินงานต่างๆ โดยใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์ และมีกระบวนการอย่างมีระบบระเบียบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกิจกรรมนั้นๆ มาจากบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการ

### 2.3.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นความพยายามจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษา เช่น สถานศึกษา วิชาการ บุคลากรวัสดุอุปกรณ์หนังสือ ตำราเรียนและอาคารสถานที่ เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้

วิจิตร ดิจันติก (2537, หน้า 10) ได้สรุป การบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารวิทยาลัยนั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการกิจกรรมต่างๆร่วมกับบุคคลอื่นๆ โดยอาศัยกระบวนการบริหารตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาโดยเฉพาะการผลิตนักเรียนนักศึกษาในระดับต่างๆให้มีคุณภาพ ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา ไว้ว่า เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีภารกิจที่ต้องปฏิบัติทั้งนอกและในสถานศึกษาในการดำเนินงาน 5 ประการ คือ

- 1) ปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียน หรือการบริหารงานวิชาการ
- 2) การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
- 3) การบริหารงานที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
- 4) การบริหารงานที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ ชุกรการ การเงินและการให้บริการ
- 5) การบริหารกิจการนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 17) ได้กล่าวถึง การบริหารสถานศึกษา ควรมีขอบเขตครอบคลุมงาน 6 งาน ได้แก่ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ทั้ง 6 งาน มีเป้าหมายหลักร่วมกัน คือ ให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร โดยมี งานวิชาการเป็นหลัก ส่วนงานอื่นเป็นงานที่สนับสนุน ส่งเสริมงานวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และ ชงชัย เนื่องสิทธิ์ (2545, หน้า 11) กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาว่าโรงเรียนอาจจะ แตกต่างจากกิจการอื่น บางส่วนต้องอาศัยหลักการด้านวิชาการมากกว่า ฉะนั้นผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจึงต้องทำงานด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง ไตร่ตรองเพื่อให้กิจกรรมของสังคมนี้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับผู้อื่น โดยมีกระบวนการในการดำเนินงาน และต้องมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ของกลุ่มบุคคล หรือผู้บริหาร โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ค้นหาความสามารถของตนเอง ตามความถนัดและความสนใจ

## 2.4 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.4.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคือ ความสามารถทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารองค์กร เพื่อให้ภารกิจบรรลุผล

สำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีความรู้ ความสามารถ หรือทักษะทางการบริหารในด้านต่างๆ ดังนี้

แคทซ์ (Katz, 1955, pp. 33-42) นักวิชาการและนักธุรกิจที่ได้ค้นคิดวิธีการบริหารที่เรียกว่า “ทฤษฎีสามทักษะ” โดยพบว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถทางการบริหารในทักษะ 3 ด้าน ดังนี้

1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์การศึกษา และการฝึกอบรม ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การจูงใจคนและการประยুক্তีภาวะ ผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการมอง องค์กรให้ทะลุปรุโปร่ง เพื่อทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์กร ทักษะด้านความรู้ความสามารถเป็นการยอมรับวัตถุประสงค์ของ องค์กรมากกว่าที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคคลโดยบุคคลเพียงหนึ่งเดียวในองค์กร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535, หน้า 18-19) กล่าวว่า การเป็นนักบริหารต้องอาศัยการแต่งตั้ง เลือกลงจากผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มสมาชิกในองค์กรให้เป็น ดังนั้นก่อนได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง เราควรเตรียมให้พร้อม โดยการสร้างตนเอง ฝึกฝนตนเองจนเข้าหลักเกณฑ์ และมีความสามารถพอที่บุคคลอื่นจะเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร และสิ่งหนึ่งที่ต้องฝึกฝนคือการพัฒนาความรู้ทางทักษะเพื่อเข้าสู่อาชีพนั้น

วิรัตน์ บัวขาว (2538, หน้า 15) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถ หรือทักษะในการบริหารงานนั้นด้วย ซึ่งความ สำคัญของทักษะการบริหารนี้ จะแตกต่างกันออกไปตามระดับความรับผิดชอบในการบริหารของผู้บริหาร ทักษะไม่จำเป็นจะต้องมีมาแต่กำเนิด แต่อาจจะพัฒนาทักษะการบริหารให้เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพ

เดรด และ โรว์ (Drake and Roe, 1986, p.30) ได้ขยายแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารของ แคทซ์ ออกไปอีก 2 ทักษะ เป็นทักษะ 5 ด้าน ดังนี้

1) ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive Skills) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิดมีสติปัญญา และมีวิสัยทัศน์



2) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม

3) ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการเรียนการสอนต้องเป็นเป็นผู้มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี

4) ทักษะทางมนุษย (Human Skill) เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5) ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่างๆ หรือหน้าที่ต่างๆ ขององค์กร และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นอย่างไรบ้าง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 38-39) กำหนดกลุ่มทักษะด้านต่างๆ ดังนี้

1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) ประกอบด้วย

- (1) ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีสมัยใหม่
- (2) ความรอบรู้ในหน้าที่ตลอดจนขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบ
- (3) ความสามารถในการประชาสัมพันธ์
- (4) ความรู้ด้านเทคนิคของส่วนราชการ
- (5) ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาต่างประเทศ
- (6) ความสามารถในการบริหาร
- (7) ความสามารถทางภาษาไทยในการเขียน การพูด โน้มน้าวบุคคลอื่น ให้

เข้าใจและคล้อยตาม

(8) ความสามารถในการใช้เครื่องเทคโนโลยี

2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) ประกอบด้วย

- (1) ความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต
- (2) ความเชื่อมั่นในตัวเองและกล้าตัดสินใจ
- (3) ความสุขุมรอบคอบ
- (4) ความสามารถในการควบคุมตนเอง (ทั้งอารมณ์และบุคลิกภาพ)

- (5) ความมานะอดทนต่อความเหนื่อยยากและลำบาก
  - (6) การเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี
  - (7) ความเข้าใจในบุคคลอื่น
  - (8) สุขภาพสมบูรณ์ ปรากฏการทำงานหนักได้
  - (9) มีอารมณ์ขัน
- 3) ทักษะด้านมโนคติ (Conceptual Skill) ประกอบด้วย
- (1) ความสามารถในการวินิจฉัยโดยการวิเคราะห์เหตุผล
  - (2) ความคิดริเริ่มและความคิดใหม่
  - (3) การมองการณ์ไกล
  - (4) มีสติปัญญาและไหวพริบดี
  - (5) มีความกระตือรือร้นแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, หน้า24) กล่าวถึงทักษะทางด้านการบริหารตามแนวความคิดของ Ricky W.Griffin สรุปได้ดังนี้

- 1) ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ทักษะต่างๆ จำเป็นในการบรรลุผลสำเร็จของงานเฉพาะอย่าง
- 2) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจและการจูงใจทั้งปัจเจกบุคคลและกลุ่ม
- 3) ทักษะด้านความคิด หมายถึง ความสามารถในการคิดให้เป็นรูปธรรม
- 4) ทักษะด้านการวินิจฉัย หมายถึง ความสามารถในการจินตนาการนึกคิด เพื่อการโต้ตอบกับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม
- 5) ทักษะด้านการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถทั้งการถ่ายทอดความคิด และข้อมูลข่าวสารไปยังบุคคลอื่น อย่างมีประสิทธิภาพ การรับความคิด และข้อมูลข่าวสารจากบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) ทักษะด้านการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการยอมรับ และระบุปัญหา หรือการแสวงหาโอกาสแล้วทำการเลือกให้ได้แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม
- 7) ทักษะด้านการบริหารเวลา หมายถึง ความสามารถในการจัดเรียงลำดับงานการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม

มานิตย์ คณะวาปี (2546, หน้า26) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องทำหน้าที่ประจักษ์ไวทยากร(Conductor) ของวงออร์เคสตรา (Orchestra) โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำในการใช้ศักยภาพของบุคลากร ให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมี

ประสิทธิภาพ การบริหาร โรงเรียนมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะปัจจุบันเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายๆ ด้าน ซึ่งมีผลกระทบต่อการศึกษา และการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลคุณภาพที่กล่าวขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีสามัญสำนึกเพียงว่ามีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้น จะไม่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารดังกล่าว เกิดประสิทธิภาพหรือเกิดทักษะในการบริหารงานแต่อย่างใดในทำนองเดียวกันผู้บริหาร ที่สามารถปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพ ย่อมแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่จะผลักดัน กิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนิน ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน เป็นแนวทางการคิดที่ยอมรับกันโดยทั่วไป เป็นทักษะของนักบริหารจำเป็นต้องได้รับการศึกษา และนำไปใช้สำหรับการบริหารเพื่อให้งานด้านการบริหารมีประสิทธิภาพ

#### 2.4.2 ทักษะเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงทักษะการบริหาร ซึ่งมีความแตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการตลาดและการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ เนื่องจากหลังจากนี้ไปทุกองค์กรทางการศึกษาจะต้องบริหารอย่างเต็มระบบ คือ จัดหาทรัพยากรทางการบริหาร บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผลผลิตต้องมีคุณภาพประกันได้ตามมาตรฐานของชาติที่กำหนดเป็นการพิสูจน์ฝีมือความเป็นนักบริหารอาชีพ

ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นแรงกดดันให้องค์กรที่ต้องการยืนหยัดอยู่ได้เหนือคู่แข่งต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหาร การบริหารงานสู่การบริหารเชิงธุรกิจทั้งระบบ โดยให้ความสำคัญกับการบริหารการเงิน กระบวนการ การตลาด ลูกค้า บุคลากร และข้อมูลข่าวสาร อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ด้วยความรวดเร็ว และต้นทุนต่ำ

หลักการบริหารจัดการเชิงธุรกิจไม่แตกต่างกับหลักการบริหารทั่วไปแต่จะมีจุดเน้นที่แตกต่างกับผู้บริหารภาครัฐในบางประเด็นซึ่งผู้บริหารยุคกระจายอำนาจต้องเรียนรู้และฝึกฝนให้เกิดขึ้นให้ได้ นั่นคือ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 41-50)

1) การตลาด เป็นภารกิจที่สำคัญของกระบวนการการบริหารเชิงธุรกิจ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ต่อไปนี้

จำเป็นของลูกค้า

วิธีการใหม่ๆ

- (1) การวิเคราะห์ความจำเป็นต้องการของลูกค้า
  - (2) การวางแผนและริเริ่มเกี่ยวกับสินค้า หรือบริการเพื่อสนองความต้องการ
  - (3) กำหนดราคาและคุณภาพที่กำไรและลูกค้าพอใจ
  - (4) ประชาสัมพันธ์และจูงใจ โน้มน้าวสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่องและ
  - (5) มีการกระจายขยายพื้นที่บริการ
  - (6) คำนึงถึงคุณภาพ การสื่อสารชัดเจน ถูกต้องและทั่วถึง
  - (7) การแทรกซึมค่านิยมให้ฝังลึกกับลูกค้า
  - (8) บริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าและแสวงหาลูกค้าใหม่
- 2) การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
- การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรเป็นการสร้างความคิด ประเพณี และทักษะใหม่ ในการทำงานให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจซึ่งมีความแตกต่างไปจากเดิม

- (1) วัฒนธรรมในการทำงานใหม่
  - ก. การลดขนาดและอำนาจจากส่วนกลาง
  - ข. การรายงานหลายทาง
  - ค. การทำงานแบบมีส่วนร่วม
  - ง. การกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติ
  - จ. การวัดผลผลิตภาพ ผลิตผล
- (2) วัฒนธรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง
  - ก. วัฒนธรรมการสื่อสาร การสื่อสารแบบเปิด
    - ก) เพื่อให้เกิดการรับรู้
    - ข) เพื่อให้เกิดความเข้าใจ
    - ค) เพื่อให้เกิดความสนับสนุน
    - ง) เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วม
    - จ) เพื่อให้เกิดพันธกิจ
  - ข. วัฒนธรรมในการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้
    - ก) จากประสบการณ์ตรง
    - ข) จากการสังเกตอย่างไตร่ตรอง

ค) จากการนึกคิดจินตนาการ

ง) จากการทดลอง

(3) การสร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อข้าราชการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ก. ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี

ข. ขยัน ตั้งใจ ทำงานเชิงรุก

ค. มีศีลธรรม คุณธรรม

ง. รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม

จ. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

ฉ. รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม

ช. มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส

ซ. มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

(4) ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร มี 3 ขั้นตอน คือ

ก. เริ่มต้นจากการสร้างการรับรู้ถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงนั้น รวมถึงตัววัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง

ข. ขั้นต่อมา ได้แก่ การปรับเปลี่ยนแนวความคิดทัศนคติของคน ให้คนเริ่มคิดในกรอบวัฒนธรรมใหม่ นั่นคือ การกระตุ้นให้คนคิดภายใต้กรอบของกฎเกณฑ์แห่งความสำเร็จ

ค. ขั้นตอนที่สุดท้าย ได้แก่ การดำเนินการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคน ให้เป็นไปตามวัฒนธรรม

(5) ปัจจัยสู่ความสำเร็จต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ก. องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรอย่างหน้ามือเป็นหลังมือ โดยลดความเป็นทางการของการทำงานลง หมายถึง คนจะประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบที่จำกัด อันมีผลมาจากการทำงานเดิมๆ ที่เคยทำเป็นประจำครั้งแล้วครั้งเล่า ภายใต้กฎเกณฑ์แห่งความสำเร็จที่มีมาแต่อดีต และจะดำเนินงานตามรูปแบบนี้ต่อไปเรื่อยๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน และสร้างความยึดหยุ่นให้มากขึ้น เพราะโครงสร้างองค์กรนั้นเป็นแนวทางของการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กร

ข. จะต้องลดอายุงานโดยเฉลี่ยของคนในองค์กรลง องค์กรที่มีอายุมาก ๆ ลึกลงไปก็必将พบว่ารูปแบบของการแบ่งงานจะเป็นลักษณะแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน แต่ละหน่วยงานมีความคล้ายคลึงกัน อย่างมาก เพื่อส่งเสริมการนำมาซึ่งความคิดริเริ่ม แนวความคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างจากภายนอกองค์กรมากขึ้น

ค. จะต้องนำ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ โดยผู้บริหารทีมใหม่ เพื่อให้เกิด การรับรู้อย่างฉับพลันภายในองค์กร ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้นรวมทั้งทีมผู้บริหารใหม่นี้ จะต้องแสดงแบบอย่าง ในรูปของวัฒนธรรมใหม่ ตั้งแต่วันแรกของการเปลี่ยนแปลง

### 3) การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใดๆ อันจะ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบ หรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารต้องทราบจุดเสี่ยงที่สำคัญ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงาน ฝ่ายบริหารควรทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ ของการดำเนินงาน

#### (1) วงจรการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

ก. กำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความ เสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

ข. ประเมินความเสี่ยงขององค์กรการจ้ดลำดับความสำคัญ และการวัดผล กระทบของความเสี่ยงนั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร

ค. พัฒนากลยุทธ์บริหารความเสี่ยง ต้องมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การ บริหารขององค์กร

ง. พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง

จ. การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ฉ. การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

(2) การระบุความเสี่ยงในองค์กร ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือ ผลการดำเนินงานในหน่วยงาน และปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อองค์กรไม่เท่ากัน บาง ชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ผู้บริหารต้องพิจารณา และระบุปัจจัยความ เสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด

(3) การประเมินความเสี่ยง การประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้นอาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ ละครั้งสูญเสียทรัพยากรน้อย แต่ถ้าเกิดขึ้นบ่อยๆเข้า โดยรวมอาจต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้นก็จะทำให้ เกิดความสำคัญได้

(4) วางแผนการจัดการความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบ หนึ่งที่ต้องจัดการต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนทำให้เกิดความ

มั่นใจในประสิทธิผลขององค์การลักษณะของการควบคุม ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานขององค์การ

(5) การบริหารความเสี่ยง 4 แบบ คือ การยอมรับความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การกำจัดความเสี่ยง

(6) นโยบายการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ แนวทางปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อสามารถใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

(7) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรจัดให้มีการกระจายอำนาจ และแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนในการปฏิบัติงาน

#### 4) การคิดนอกกรอบ

การคิดนอกกรอบ เป็นการคิดหาวิธีการใหม่ๆ การแก้ไข ปรับปรุง สิ่งที่เป็นปัญหา ข้อขัดข้อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าไม่ใช่การทำตามขั้นตอนที่เคยทำกัน แล้วคิดว่าจะไปถึงเป้าหมายหรือแก้ไขปัญหาก็ได้ ต้องมีสมรรถนะด้านที่ 3 คือ ลักษณะส่วนบุคคล ความสามารถหรือสมรรถนะ ของคนแบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านลักษณะส่วนบุคคล เป็นสมรรถนะที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมคิดนอกกรอบได้ คือ ต้องเป็นคนยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ใจกว้าง มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติเชิงบวกกับปัญหา และสิ่งรอบข้าง ยอมรับปัญหาและพร้อมแก้ไข มีความมุ่งมั่น เอาชนะความกลัว ความผิดหวังได้ พร้อมทั้งล้มและลุกขึ้นมาใหม่ได้ เป็นต้น

### 2.4.3 กลุ่มทักษะการบริหาร

ความสำเร็จของหน่วยงาน หรือองค์กร สามารถพิจารณาได้จาก ประสิทธิภาพของหน่วยงานในองค์กรนั้นๆ ส่วนความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถวัดได้จาก ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ในสถานศึกษาองค์ประกอบของความสำเร็จ ในการบริหารงานของผู้บริหารประการหนึ่ง ได้แก่ ทักษะการบริหารงาน ซึ่งเกิดจากการนำความรู้ ความสามารถมาดำเนินการจนเกิดประสิทธิภาพ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงไม่ได้เกิดจากการมีจิตสำนึกที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้น แต่เกิดจากการฝึกฝนหรือการพัฒนาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยมีความต้องการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ตามหลักทฤษฎี ของ แคทซ์ (Katz, 1955, pp. 33-42) ซึ่งได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจำนวน 3 ด้าน คือดังนี้

1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์การศึกษา และการฝึกอบรม ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การจูงใจคน และการประยุต์ภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการ มององค์การให้ทะลุปรุโปร่ง เพื่อทำให้องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์การ ทักษะด้านความรู้ความสามารถเป็นการยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคคล โดยบุคคลเพียงหนึ่งเดียวในองค์การ

นอกจาก แคทซ์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับในองค์กรทางการบริหาร ในเรื่องทฤษฎี 3 ทักษะดังกล่าวแล้ว ยังมีนักวิชาการด้านการบริหารอีกหลายท่าน ได้ศึกษาหลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปได้ ดังนี้

#### 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี

นักวิชาการ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิควิธีไว้หลายท่าน เช่น

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530, หน้า 106) ได้กล่าวถึงทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะที่ต้องการความสามารถในการใช้ความรู้ที่ได้ร่ำเรียนมา การใช้เทคนิคบางประการอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือ ตลอดจนวิธีการที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างที่ต้องการความสามารถพิเศษบางประการจากผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ทักษะนี้อาจได้มาด้วยการศึกษาอบรม และการฝึกฝน

อุทัย ธรรมเตโช (2531, หน้า 47) มีความเห็นว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี เป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านกิจกรรมเฉพาะได้เป็นอย่างดี ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคำสั่งงาน การจัดตารางการทำงาน การทำรายงานการใช้แบบฟอร์มต่าง ๆ การใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539, หน้า 2) ให้ความเห็นว่าทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้เชี่ยวชาญ และความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง มีความคล่องแคล่ว ในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรมให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ



สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 4) กล่าวว่า ทักษะทางด้านเทคนิคเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคนอื่นๆ (2543, หน้า 20-21) ให้ความเห็นว่าทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิคอาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้ถึงจะมีความจำเป็นน้อยมากสำหรับผู้บริหารเพราะไม่จำเป็นต้องทำหรือปฏิบัติเองแต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อตรวจสอบงานและสร้างศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2546, หน้า 181) ได้จำแนกรายละเอียดของทักษะด้านเทคนิคที่ผู้บริหารควรจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

- (1) ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนงานหรือ โครงการทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง
- (2) ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติ และแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลทางการศึกษาที่จำเป็นได้อย่างชัดเจน
- (3) ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมครูได้อย่างเรียบร้อย
- (4) ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับฐานะ กาลเทศะ และสถานการณ์
- (5) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถ ในการใช้ภาษาเขียนได้เป็นอย่างดี และอ่านเข้าใจง่าย
- (6) ผู้บริหารเข้าใจระบบบัญชี ระเบียบการเงินที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงานและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
- (7) ผู้บริหารเข้าใจระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

(8) ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบงานสารบรรณ และจัดทำได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทักษะทางด้านเทคนิควิธี เป็นทักษะของผู้บริหาร ที่เกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั่นเอง ทักษะด้านเทคนิคนี้ เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้ ไม่ยากนักส่วนมากจะบรรจุไว้ในวิชาต่าง ๆ ทางบริหาร เช่น การเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผัง การสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางทำงาน การจัดทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียนแบบฟอร์มทะเบียนและการใช้สอยต่าง ๆ การสอน การรู้จักใช้อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น

ในปัจจุบันถือว่าทักษะด้านเทคนิควิธีที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมี ประกอบด้วย ทักษะ 3 ประการคือ ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มการติดต่อสื่อสาร และทักษะด้านการจัดการ

ในที่นี้อาจกล่าวได้อีกว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี ของผู้บริหารสถานศึกษา คือความสามารถในการบริหารงาน ในหน้าที่รับผิดชอบที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดไว้ 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป

## 2) ทักษะด้านมนุษย์

นักวิชาการด้านการศึกษาก็ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับทักษะทางด้านมนุษย์ ดังนี้

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2529, หน้า137-38) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงาน ในฐานะสมาชิกกลุ่มและความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้คือ จะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ และมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักพยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานต้องยึดหลัก “รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลของงาน” ประกอบด้วย

(1) การจงใจและบำรุงขวัญ

(2) มนุษย์สัมพันธ์

(3) การใช้หลักธรรม

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530, หน้า 106) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ เป็นความสามารถในการพิจารณาหรือพิจารณาพิเคราะห์คน เมื่อต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้รวมถึงความสามารถในการทำความเข้าใจ เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจนทั้งการรู้จักใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำด้วย

ถวิล เกื้อกูลวงศ์(2530,หน้า 39)ให้ความเห็นว่า ทักษะบุคคล ได้แก่ ความสามารถ และการใช้ดุลพินิจวินิจฉัยในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือโดยบุคคลอื่น(หลักมนุษย์สัมพันธ์) รวมทั้งการเข้าใจเรื่องการจูงใจ และการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

อุทัย ธรรมเตโช (2531, หน้า 48) มีความเห็นว่า ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ และพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท ทั้งผู้บังคับบัญชา และระดับเดียวกัน ตลอดจนประชาชนทั่วไป โดยการใช้ศิลปะด้านมนุษย์สัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรัก ความเข้าใจความร่วมมือในการบริหารการศึกษาภายในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ

สมยศ นาวิการ (2536, หน้า 119) มีความเห็นว่า ทักษะทางด้านมนุษย์เป็น ความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น เข้าใจและเข้าใจบุคคลอื่น ไม่ว่าจะบุคคลหรือกลุ่ม ผู้บริหาร ต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อความมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำของกลุ่ม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2546, หน้า 181) ได้จำแนกรายละเอียดของทักษะด้าน มนุษย์ที่ผู้บริหารควรจะต้องมี ดังนี้

(1) ผู้บริหารปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม  
(2) ผู้บริหารควร ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานตามความ ถนัดและความสามารถทุกๆ ด้าน

(3) ผู้บริหารควรยกย่องให้ความสำคัญผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน  
(4) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกสถานการณ์  
(5) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามข้อสงสัยเมื่อเกิดปัญหา  
ข้อขัดแย้ง

(6) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจปัญหาต่างๆร่วมกัน  
(7) ผู้บริหารควรเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ  
(8) ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง  
(9) เมื่อมีครุเข้าใหม่ผู้บริหารจะเป็นห่วงใย ให้ความอบอุ่นใจ โดยการแนะนำ  
ให้ทราบถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อร่วมงาน สภาพสังคมและแนวปฏิบัติงาน

(10) ควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลา เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดี  
ต่อกันระหว่างบุคลากรระดับต่างๆ

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่า ทักษะด้านมนุษย์เป็นทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานกับคน คนเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคลากรหลายประเภท ซึ่งมีความ แตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ และค่านิยม บุคคลประเภท ต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ศึกษานิเทศก์ ครู พนักงานราชการ คนงาน นักการ ภารโรง นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารจะต้องสามารถประสานสัมพันธ์ให้ บุคคลเหล่านี้ ทำงานกับผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ได้ ผู้บริหารจะต้องศึกษาพฤติกรรม และพยายาม เข้าใจบุคคลทุกประเภท ทักษะด้านนี้จะศึกษาได้จากประสบการณ์ ในการทำงาน และจากวิชาทาง สังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยากระบวนการกลุ่ม และสังคมวิทยาโดยผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเอง ให้มีทักษะทางด้านนี้ ที่สำคัญคือ จะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ และมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จัก พยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก “รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลของงาน”

### 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด

นักวิชาการด้านการศึกษาระดับสูงที่สนใจเกี่ยวกับทักษะทางด้านความคิดรวบยอดไว้หลายท่าน ดังนี้

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 39) กล่าวว่า ทักษะมนทัศน์ได้แก่ ความสามารถที่เข้าใจความสลับซับซ้อนขององค์การ โดยเฉพาะภาพรวมและรู้เข้าใจว่าการปฏิบัติงาน ของใครเหมาะสมกับตำแหน่งใดในองค์การ ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ จะเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารดำเนินการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ โดยส่วนรวมมากกว่าที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการ เป้าหมาย และความต้องการของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530, หน้า 107) ได้กล่าวว่า ทักษะในการมองภาพรวมของหน่วยงาน เป็นความสามารถที่จะทำความเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของหน่วยงานทั้งหมด และรวมทั้งรู้ว่าใครเหมาะสม ที่จะทำงานอยู่ในตำแหน่งใดของหน่วยงาน ด้วยความรู้ความสามารถในการมองภาพรวมของหน่วยงานนี้ จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติตน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยส่วนรวมแทนที่จะปฏิบัติตนไปบนพื้นฐานแห่งความต้องการของตน หรือกลุ่มของตนเท่านั้น

พยอม วงศ์สารศรี (2531, หน้า 45-46) ให้ความเห็นว่าทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถ ในการทำองค์กรในภาพรวม เป็นการพิจารณา หน้าที่ต่างๆ ในองค์กร และผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก ที่มีต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจสังคม และการเมือง เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เนื่องจากข่ายงานขององค์การมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับซึ่งกันและกันเช่น นโยบายการศึกษาเปลี่ยนไป จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานการศึกษาระดับล่างทุกหน่วยงาน ทักษะด้านมนทัศน์จำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คัดเลือก วิเคราะห์ และคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฉะนั้นการเป็นผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องพัฒนาทักษะนี้ในระดับสูงและลดหลั่นลงตามลำดับ

อุทัย ธรรมเตโช (2531, หน้า 48) กล่าวว่า ทักษะทางคตินิยม ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจงานในหน้าที่ของคนเป็นอย่างดี มีความเข้าใจในกระบวนการของงาน ทุกขั้นตอน รู้ความเกี่ยวพันระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่น มีความคิดริเริ่มพัฒนางานในหน้าที่ มีความคิดกว้างขวางมองการณ์ไกลกล่าวคือ รู้เรื่องการศึกษาทั้งหมด ระบบบริหาร การศึกษา หลักการบริหารการศึกษา ภารกิจที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องทำ นโยบายทางการศึกษาของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

จันทรานี สวงวนนาม (2545, หน้า 15) ให้ความหมายของทักษะคตินิยมหรือทักษะ ทางความคิดรวบยอดไว้ว่า เป็นความสามารถในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้ห้องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวมด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์การ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2546, หน้า 182) ได้จำแนกรายละเอียดของทักษะด้านความคิดรวบยอดที่ผู้บริหารควรจะต้องมี ดังนี้

- (1) ผู้บริหารควรรู้จักกำหนดนโยบาย จุดประสงค์และขอบเขตของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน
- (2) ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์งานของตนเองและผู้อื่นได้
- (3) ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติ และรู้ว่าหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- (4) ผู้บริหารจะต้องวินิจฉัยว่าถ้าเปลี่ยนแปลงระบบหน่วยงานย่อยหน่วยหนึ่งหน่วยใดแล้ว จะมีผลกระทบอย่างไรบ้างต่อหน่วยงานอื่นๆ
- (5) ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง
- (6) ผู้บริหาร จะต้องรู้ถึงความต้องการทางด้านการศึกษาของชุมชน
- (7) ผู้บริหาร ควรมีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย เกี่ยวกับการศึกษาของชาติทุกระดับ
- (8) ผู้บริหาร ควรจะต้องรู้จักการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงตัวอย่าง และวิธีการบริหารที่ได้พบเห็นและศึกษาและนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม
- (9) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรต่างๆ ไปทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นในสถาน ศึกษาของตน
- (10) ผู้บริหาร สามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ บุคลากรได้อย่างถูกต้อง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หากพิจารณาในแง่ทฤษฎีก็ยังไม่มียุทธวิธีใดที่สมบูรณ์ที่สุดต่อการนำไปใช้ เมื่อคำนึงถึงในทางการวิจัยทางการศึกษาที่มีความหลากหลายก็ไม่สามารถยึดติดอยู่กับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และเมื่อคำนึงถึงการปฏิบัติสิ่งที่ยึดแย้งกันอยู่ทั้งในด้านทฤษฎีและการวิจัย ส่งผลให้นักการบริหารสามารถประยุกต์แนวทางการศึกษาใหม่ๆ และวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจในการบริหารงานในองค์กรที่ตนรับผิดชอบอยู่ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีทักษะ

การบริหาร โดยต้องมีการแสวงหาความรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเองโดยการหาความรู้จากหลักการตามแนวทฤษฎี เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี โดยใช้หลักการตามทฤษฎีของ แคทซ์ (Katz, 1955, pp. 33-42) เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

## 2.5 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

### 2.5.1 วุฒิการศึกษา

มีผู้กล่าวในด้านความแตกต่างของการอบรมศึกษา ไว้หลายท่าน เช่น สวงน สุทธิเลิศอรุณ (2532, หน้า 137) ได้กล่าวเกี่ยวกับด้านการศึกษาอบรมไว้ว่า ความแตกต่างในการได้รับการศึกษาอบรมของบุคคล บางคนได้รับการศึกษาน้อย บางคนได้รับการศึกษาสูง ผลจากการศึกษาอบรมทำให้ บุคคลมีความคิด ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน และ กันยา สุวรรณแสง (2536, หน้า 81) ได้กล่าวถึง การศึกษาอบรม ว่ามีอิทธิพลทำให้คนเราแตกต่างกัน หรือ มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คนที่ได้รับการศึกษาดี จะเป็นคนที่มีคุณภาพ คนที่ขาดโอกาสทางการศึกษา ความสามารถทางสติปัญญาก็ไม่เจริญถึงขีดสุด ระดับวุฒิการศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรี จะมีประสบการณ์และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี จากที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า วุฒิการศึกษา มีผลต่อ ทักษะการบริหาร ทักษะคิดในด้านต่างๆ ซึ่งนับว่าการศึกษาเป็นพื้นฐานของคุณภาพ ทางความคิด โดยเฉพาะความสามารถทางด้าน สติปัญญา การตัดสินใจ ของบุคคล ดังนั้น วุฒิการศึกษาจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่น่าสนใจ และได้นำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

### 2.5.2 ขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา หมายถึง จำนวนนักเรียนซึ่งเป็นตัวกำหนดขนาดสถานศึกษา ตามเกณฑ์ การแบ่งขนาดโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เดิม) เพื่อการบริหารด้านคุณภาพการศึกษา จำแนกไว้ 3 ขนาด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2538, หน้า 28) ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็กจำนวนนักเรียน 1-120 คน สถานศึกษาขนาดกลาง 121-300 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 300 คนขึ้นไป และได้กำหนดขนาดโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อการบริหารงบประมาณไว้ 7 ขนาด ดังนี้ ขนาดที่ 1 จำนวน

นักเรียน 1-120 คน ขนาดที่ 2 จำนวนนักเรียน 121-300 คน ขนาดที่ 3 จำนวนนักเรียน 300-600 คน ขนาดที่ 4 จำนวนนักเรียน 801-900 คน ขนาดที่ 5 จำนวนนักเรียน 900-1200 คน ขนาดที่ 6 จำนวนนักเรียน 1201-1500 คน ขนาดที่ 7 จำนวนนักเรียน 1501 คน ขนาดโรงเรียนมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนนั้นๆ ประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อย เมื่อโรงเรียนมีขนาดใหญ่กิจการในโรงเรียนมีความซับซ้อน ภิญ โฉ สาทร (2526, หน้า 339) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนมีความยุ่งยากซับซ้อนเพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดโรงเรียน จากการวิจัยทางการศึกษา ในยุคปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับขนาดโรงเรียนมาก เพราะพบว่าผลงานวิจัยทางการศึกษาหลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขนาดของโรงเรียน

วรศักดิ์ เต็กสงวน (2535, บทคัดย่อ) ได้วิจัยพบว่าความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนต่อบทบาทสมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 เปรียบเทียบความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน แยกตามทำเลที่ตั้งโรงเรียน และขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ดำรง ศรีอร่าม (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มนัส ญาติเจริญ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องขนาดโรงเรียนพอสรุปได้ว่า ขนาดของโรงเรียนน่าจะมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับข้อบกพร่องที่ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้หลายท่าน ดังนี้

### 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

นพดล บุญถนอม (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ใน 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษย์ และด้านความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิควิธี และด้านมนุษย์ และผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครู ที่สังกัดอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ปรีชา บุตรเวช (2544, หน้า 56) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านเทคนิควิธี ด้านความคิดรวบยอด และด้านมนุษย์

สมโชค ยินดีสุข (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ได้แก่ ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษย์ และด้านเทคนิควิธี เปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ บางละมุง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทักษะการบริหารมากกว่า บริหารโรงเรียนขนาดกลาง ขนาดเล็ก และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีทักษะการบริหารมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก



ซงชัย เนื่องสิทธิ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสาคู จังหวัดชลบุรี ผลวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารโดยรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านเทคนิควิธี ด้านความคิดรวบยอด อยู่ในระดับปานกลาง และด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ชะโลม เล็ดลอด(2546, หน้า 56) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาทักษะการบริหารผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารอยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้านเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษย และด้านเทคนิควิธี

อรนุช นิยุตรานนท์ (2548, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยทักษะการบริหารของผู้บริหารสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโว้ เขต 1 พบว่า มีทักษะการบริหารโดยรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค

## 2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สโตน (Slone.1983 p.36-A) ได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐไมอามี ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้น โดยการพิจารณาความรู้ที่ได้รับทัศนคติที่ปรากฏ และการปฏิบัติงานอย่างเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งไม่ได้ผ่านการอบรม ได้รับความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีทัศนคติเปลี่ยนแปลงไปในทางบวกซึ่งส่งผลสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง และสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี ส่วนกลุ่มบริหารโรงเรียน ที่ได้รับการส่งเสริม ให้ศึกษาสาระของการอบรมด้วยตนเอง มีแนวโน้มที่จะได้รับความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมีทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง น้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉพาะ

ทิลลอสตัน (Tilotsen.1996 p.64) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะมนุษย ทักษะความคิดรวบยอดของนักศึกษาระดับปริญญาตรี” ผลการวิจัยว่า ทักษะที่มีความสำคัญเป็นอันดับสูงสุด ได้แก่ ทักษะมนุษย รองลงมาได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิคตามลำดับ โดยเพศไม่มีอิทธิพลต่อการจัดอันดับความสำคัญของทักษะต่างๆ

## 2.7 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งงานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยในต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 ด้าน โดยใช้กรอบแนวคิดของโรเบิร์ต แอล แอทซ์ คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ดังนี้

2.6.1 ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) หมายถึง ความรู้ความสามารถและความชำนาญเกี่ยวกับเทคนิควิธีในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมเพื่อให้การบริหารงานให้บรรลุผล ตลอดจนความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป รวมทั้งความรู้ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ความรอบรู้ในหน้าที่ ตลอดจนขอบเขตอำนาจและความรับผิดชอบ ประกอบด้วย การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น จัดให้มีการนิเทศการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ติดตามประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง จัดกระบวนการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง กำหนดระเบียบวิธีการวัดผล และประเมินผลของสถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัย จัดแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมภายในสถานศึกษาอย่างเพียงพอ ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ บริหารการเงินการบัญชี พัสดุและสินทรัพย์อย่างเป็นระบบ วางแผนอัตรากำลัง สรรหาการบรรจุ แต่งตั้ง พัฒนาการให้รางวัลและการลงโทษในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม กำหนดให้มีการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ มีการประสานงานและพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและชุมชนท้องถิ่น จัดทำเกณฑ์มาตรฐานตัวบ่งชี้ การติดตามตรวจสอบประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2.6.2 ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา การอำนวยความสะดวก การสั่งการ และการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม ตลอดจนการประสานงาน และให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน ทักษะมนุษย์ทำให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างทีมงานและสร้างความร่วมมือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเป็นการใช้ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วย การ

สร้างทีมงานในสถานศึกษาให้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือกัน ให้มีความจริงใจและปรารถนาดีต่อกัน ส่งเสริม และสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขให้สามารถช่วยเหลือกัน ในการกำหนดเป้าหมายของทีมงาน ร่วมกันแสดงความคิดเห็นในทุกขั้นตอนของการทำงาน ให้ทุกคนในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ประเมินผลงานตนเอง และเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ ยุติธรรม ให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานเสมอ ยอมรับในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ยอมรับในความผิดพลาดและความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันได้ ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของทีมงานมากกว่าบุคคล และให้ทุกคนร่วมกันรับผิดชอบทุกๆกิจกรรม ตลอดจนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระในการหาข้อยุติทางความคิด สร้างศรัทธาให้ทีมงานทำงานด้วยความเต็มใจ และเสียสละ

2.6.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน ด้วยการสร้างความคิด และปัญญาในการมองภาพรวมขององค์กร ทั้งหมดด้วยการวินิจฉัยเหตุการณ์ ความสามารถในการเข้าใจ โครงสร้างงานที่ซับซ้อน มีทัศนคติที่กว้างไกล ในด้านองค์ประกอบต่างๆ ของผู้ร่วมงาน เช่น โครงสร้างตำแหน่ง การวางแผนนโยบาย การจัดการศึกษา ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าในระยะยาว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในองค์กรอยู่เสมอประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และนโยบายของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง กำหนดทิศทาง และวางแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของชุมชน และท้องถิ่น วางแผนการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา การจัดประสบการณ์ และการประเมินผลการเรียนรู้ วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน และนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา จัดระบบการประสานงานระหว่างงานต่างๆ ในสถานศึกษาโดยจัดทำรายละเอียดของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน จัดระบบงาน เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ วิเคราะห์และมอบหมายงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของครู ได้อย่างเหมาะสม พิจารณาผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา โดยศึกษาจากปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กำหนดวิธีการป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษาที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กำหนดวิธีการป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษา สร้างความเข้าใจอันดีกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นอย่างดี แก้ปัญหาโดยการวิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุ และกำหนดทางเลือก ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในสถานศึกษา