

บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยได้รวบรวมระบบการบริหารงานการประถมศึกษา และแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามลำดับดังนี้

1. การบริหารการประถมศึกษา

1.1 การบริหารการประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา-
แห่งชาติ

1.2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา-
แห่งชาติ

2. หน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่

2.1 ลักษณะงานที่ปฏิบัติของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่

2.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่

3. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารงาน

3.1 ความหมายของทักษะ

3.2 ความหมายของการบริหาร

3.3 ความหมายของทักษะการบริหารงาน 3 ด้าน

3.4 ความสำคัญของทักษะการบริหารงาน

3.5 ทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารการประถมศึกษา

การบริหารการประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีฐานะเป็นกรมสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523 เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา โดยมีโครงสร้างและระบบการบริหารงานในรูปองค์กรคณะบุคคลกระจายอำนาจการบริหารออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (สปร.,2540: 89-115)

1.ระดับชาติ มีคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กปร.) เป็นองค์กรคณะบุคคลในการบริหารงาน ประกอบด้วย รัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงมหาดไทย ปลัดกระทรวงสาธารณสุข อธิบดีกรมการปกครอง อธิบดีกรมการฝึกหัดครู อธิบดีกรมวิชาการ อธิบดีกรมสามัญ เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณหรือผู้แทน ผู้ทรงคุณวุฒิที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง จำนวน 6 คน ข้าราชการครูซึ่งได้รับการเลือกตั้งเป็นผู้แทนข้าราชการครู จำนวน 12 คน เป็นกรรมการ และเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการจัดการประถมศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาและแผนการศึกษาแห่งชาติ กำหนดแผนพัฒนาการประถมศึกษา พิจารณาจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ กำหนดมาตรฐานด้านวิชาการ อาคารสถานที่ ออกระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานการประถมศึกษา รวมทั้งมีอำนาจในการเสนอแต่งตั้งเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานทางการศึกษามีฐานะเทียบเท่ากรม ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในการบริหารงาน (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2523)

2. ระดับจังหวัด มีคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด (กปจ.) เป็นองค์คณะบุคคลในการบริหารงาน ประกอบด้วยผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ ศึกษาธิการจังหวัด นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด ข้าราชการครูผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้แทนข้าราชการครู จำนวน 6 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติแต่งตั้ง จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเลือกจากประชาชนในจังหวัด จำนวน 3 คน เป็นกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการประถมศึกษาของจังหวัด ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และความต้องการของท้องถิ่น ให้ความเห็นชอบในการจัดตั้ง และการจัดสรรงบประมาณการจัดซื้อ รวมหรือเลิกสัมโรงเรียนประถมศึกษา การแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครู รวมทั้งการออกระเบียบต่างๆเพื่อใช้ในการบริหารงานที่ไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบอื่นโดยมีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาของส่วนกลางมีฐานะเทียบเท่ากอง ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน จึงตรงต่อเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2523)

3. ระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ (กปอ./กปก.) เป็นองค์คณะบุคคลในการบริหารงาน ประกอบด้วย นายอำเภอ เป็นประธานกรรมการ ศึกษาธิการอำเภอ และข้าราชการครูผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้แทนข้าราชการครูของกลุ่มโรงเรียนภายในเขตอำเภอ/กิ่งอำเภอ กลุ่มโรงเรียนละ 1 คน เป็นกรรมการ โดยมีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ในการประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียนในอำเภอ/กิ่งอำเภอ เสนอแนะการแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ เสนอความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูในสังกัด ปฏิบัติงานตามที่กฎหมายกำหนดและตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

มอบหมาย โดยมีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
 รุกรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ มีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ
 เป็นผู้บังคับบัญชา บริหารงานและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ
 การประถมศึกษาจังหวัด (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ,2523)

4. ระดับกลุ่มโรงเรียน กลุ่ม โรงเรียนประกอบด้วยโรงเรียนที่ตั้งอยู่ใกล้เดียวกัน
 จำนวนประมาณ 7-10 โรงเรียน รวมเป็น 1 กลุ่มโรงเรียน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม
 โรงเรียนนั้น เลือกผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนนั้น ทำหน้าที่ประธานกลุ่มโรงเรียน
 ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนนั้นเป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง และข้าราชการครูใน
 กลุ่มโรงเรียนซึ่งได้รับเลือกตั้งจากข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนนั้น ๆ จำนวนเท่ากับครึ่งหนึ่ง
 ของกรรมการ โดยตำแหน่งเป็นกรรมการ ให้ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งโรงเรียนเป็นที่ตั้งของ
 ศูนย์วิชาการของกลุ่มโรงเรียน เป็นหัวหน้าศูนย์วิชาการโดยตำแหน่ง ประธานกลุ่มเป็นผู้เลือก
 ครูวิชาการประจำศูนย์วิชาการ ทำหน้าที่เลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการกลุ่มมี
 หน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานและโครงการกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากร
 ร่วมกันของโรงเรียนภายในกลุ่ม รวมทั้งร่วมมือและประสานงานการพัฒนาทางด้านวิชาการ
 แก่ทุกโรงเรียนภายในกลุ่ม ให้วิชาการเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ทางราชการกำหนด
 (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ,2523)

5. ระดับโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา มีไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่
 เกิน 15 คน ประกอบด้วย คณะครูในโรงเรียน ผู้ปกครองและศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิจาก
 ประชาชน ผู้นำชุมชนและหรือข้าราชการอื่น ๆ ในสัดส่วนที่เท่ากัน คณะกรรมการโรงเรียนมี
 บทบาทอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการ
 บริหารโรงเรียน ประสานงานกับองค์กรภายในทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาโรงเรียน
 และรับทราบความก้าวหน้าผลการดำเนินงานของโรงเรียน (สปช.,2539: 7)

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีโครงสร้างการบริหารงาน โดยแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 กำหนดให้เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีหน้าที่บังคับบัญชา ควบคุมและดูแลโดยทั่วไป ซึ่งราชการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

พระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2539 แบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็น 5 สำนัก 2 กอง ดังนี้ (สปช. 2540 : 281- 282)

- 1.1 สำนักงานเลขาธิการกรม
- 1.2 กองคลัง
- 1.3 กองนโยบายและแผน
- 1.4 สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
- 1.5 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
- 1.6 สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา
- 1.7 สำนักพัฒนาระบบบริหาร

2. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 กำหนดให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด มีหน้าที่บังคับบัญชาควบคุมและดูแลโดยทั่วไป ซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ขึ้นตรงต่อเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

แผนอัตรากำลัง 5 ปี (พ.ศ.2540- 2544) สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
แบ่งงานเป็น 5 ฝ่าย กับ 1 หน่วย ดังนี้

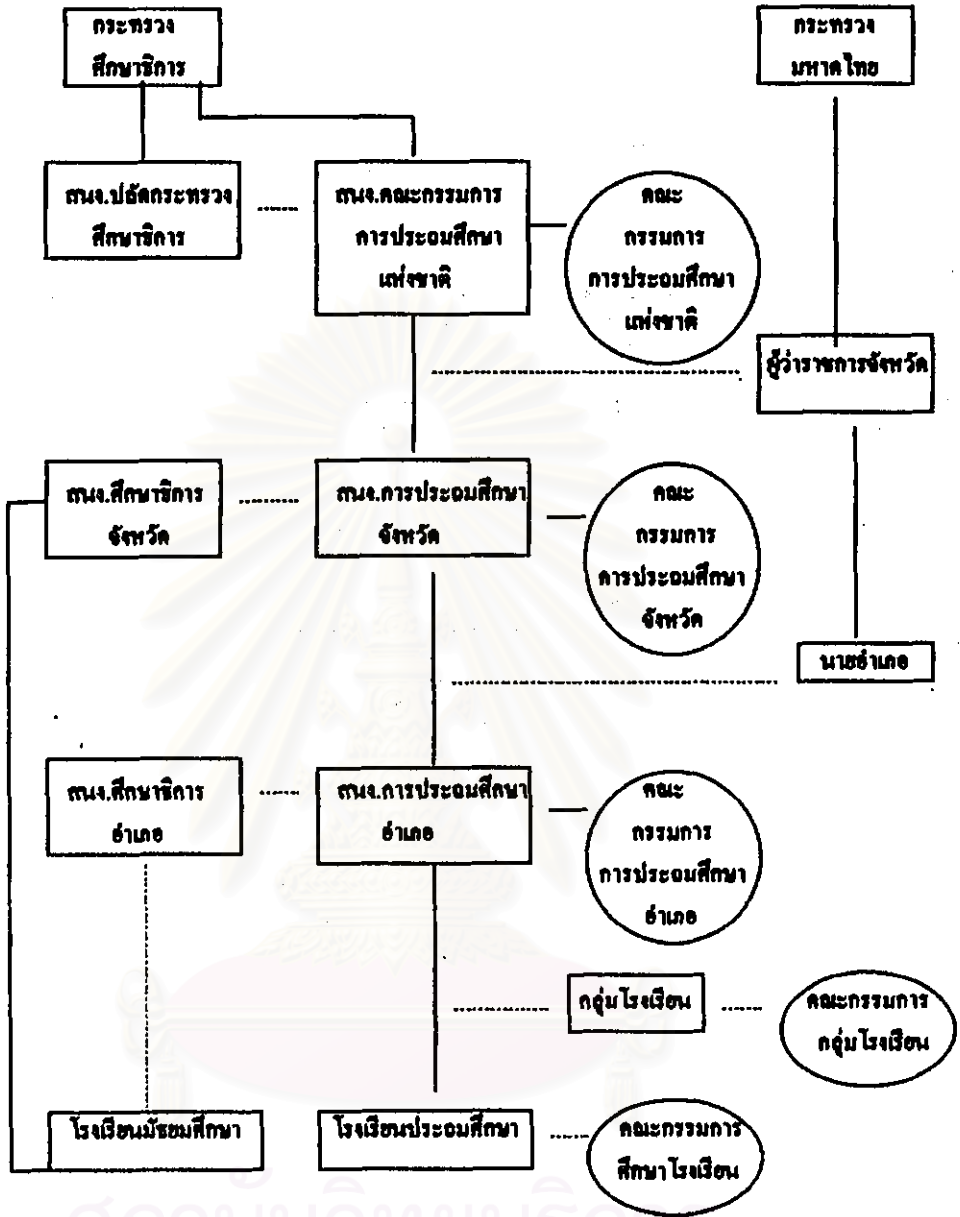
1. ฝ่ายบริการทางการศึกษา
2. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
3. ฝ่ายการเงินและพัสดุ
4. ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ
5. ฝ่ายพัฒนาบุคคล
6. หน่วยศึกษานิเทศก์

3. สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ มาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติ
คณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ.2523 กำหนดให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่ง
อำเภอ มีหน้าที่บังคับบัญชา ควบคุมและดูแลโดยทั่วไป ซึ่งราชการของสำนักงานการประถม
ศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ
การประถมศึกษาจังหวัด

แผนอัตรากำลัง 5 ปี (พ.ศ.2540 - 2544) สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/
กิ่งอำเภอ แบ่งงานเป็น 3 งาน กับ 1 หน่วย ดังนี้

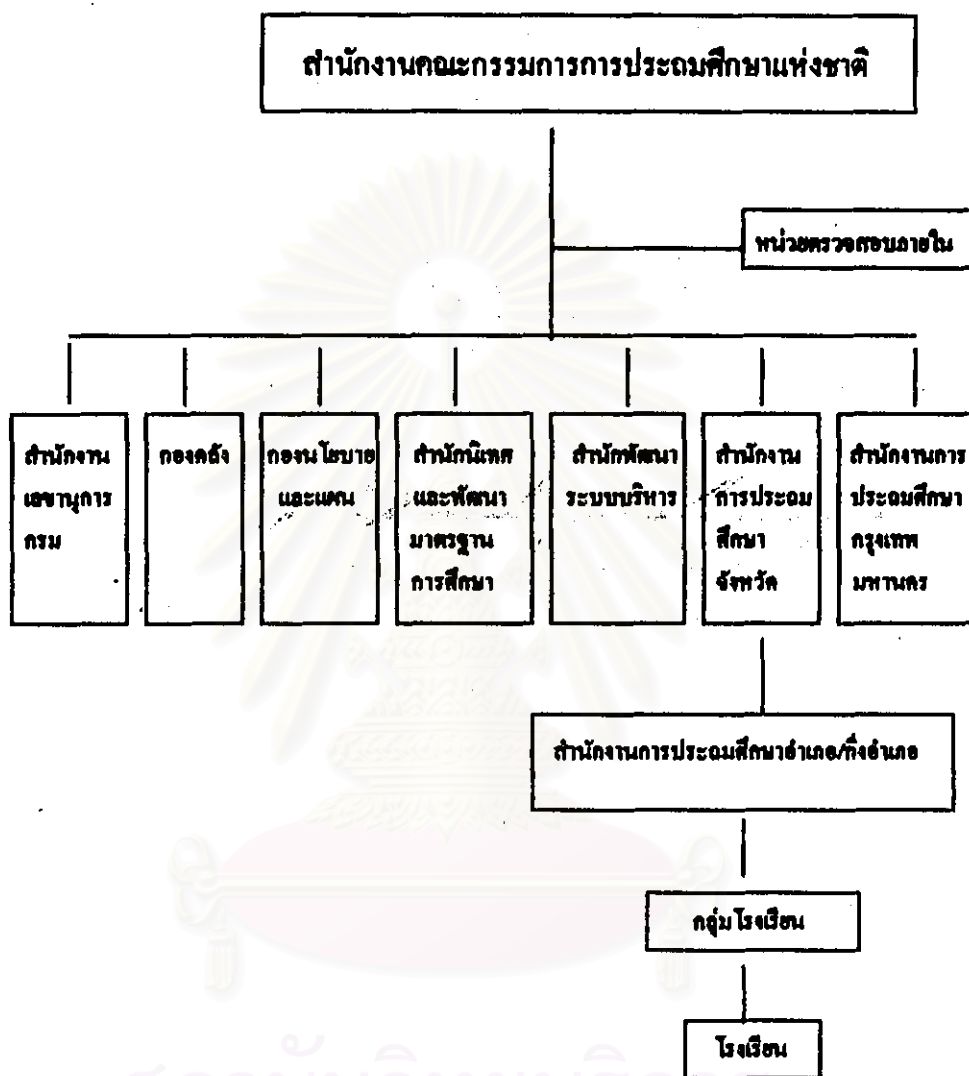
- 3.1 งานบริหารทั่วไป
- 3.2 งานการเจ้าหน้าที่
- 3.3 งานการเงินและพัสดุ
- 3.4 หน่วยศึกษานิเทศก์

4. กลุ่มโรงเรียน มาตรา 29 แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา
พ.ศ. 2523 ให้รวมโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือสำนักงานการประถม
ศึกษากิ่งอำเภอ แล้วแต่กรณี หลายโรงเรียนเข้าด้วยกัน



- หมายเหตุ**
1. ----- หมายถึง การประสานงาน
 2. _____ หมายถึง สายการควบคุมบังคับบัญชา

แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของ
 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ,2540: 287

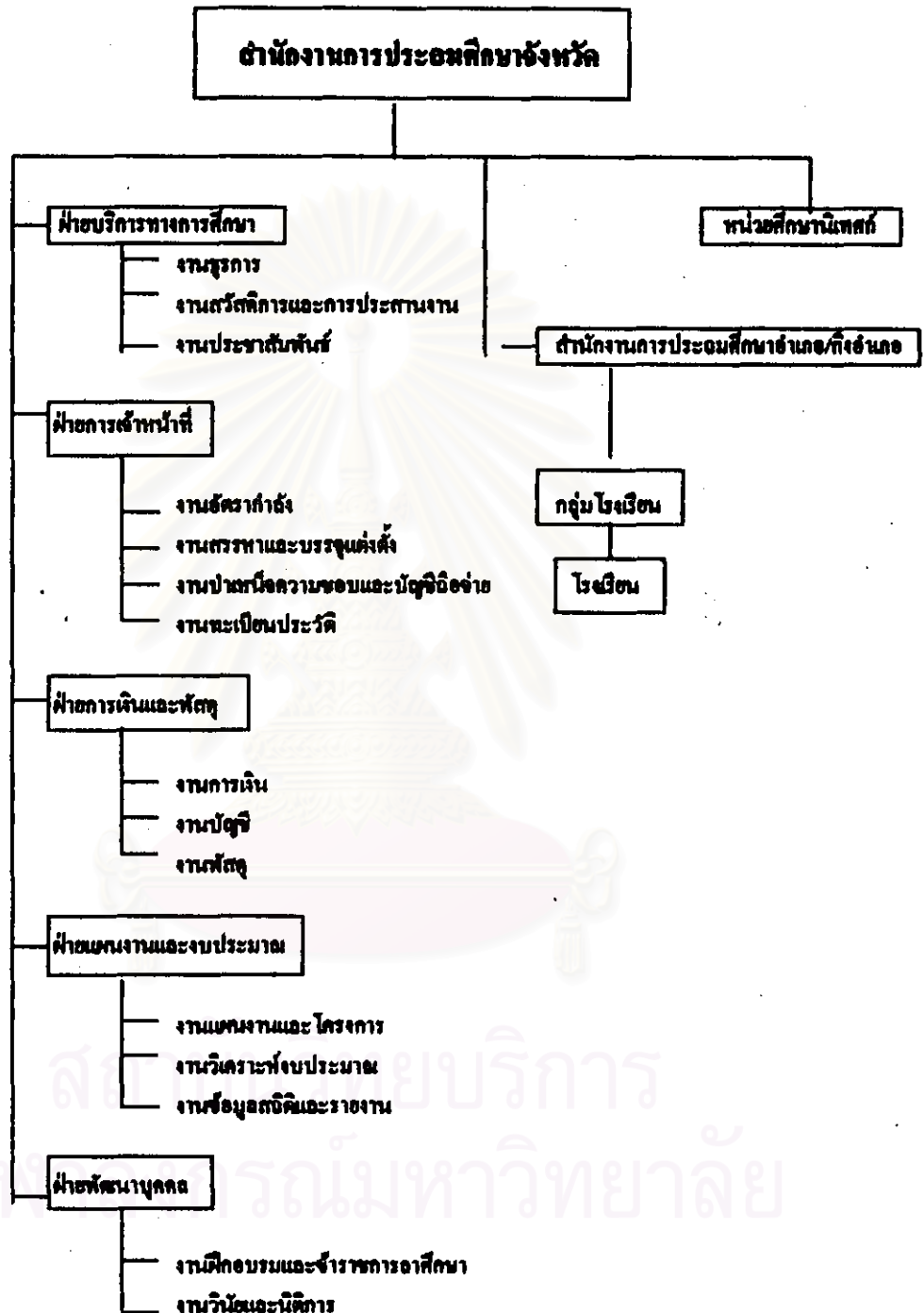


แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ที่มา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ , 2540: 22



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

ที่มา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ,254 : 225



หน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่

ก.ท. ได้ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามแผนอัตรากำลัง 5 ปี (พ.ศ. 2540 - 2544) และกำหนดให้หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ มีลักษณะงานที่ปฏิบัติและมีหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงาน ก.ท.ที่ นร 0707.81/1 ถว. 8 ม.ก. 2541)

ลักษณะงานที่ปฏิบัติของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่

1. ในฐานะหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ รับผิดชอบการจัดระบบการพัฒนาหน่วยงาน การวางแผนอัตรากำลัง และการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะต้องตรวจสอบและบังคับบัญชา ข้าราชการในฝ่ายการเจ้าหน้าที่ วินิจฉัยสั่งการ ให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ในความรับผิดชอบ และปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

2. ในฐานะผู้มีประตบการณ์ ปฏิบัติงานการพัฒนาหน่วยงาน และวางแผน-อัตรากำลัง การบริหารงานบุคคลที่หายากมากเป็นพิเศษ และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ศึกษาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงาน-การประถมศึกษาจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่ดำเนินการอยู่ในส่วนกลางได้ทุกเรื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลในพื้นที่ได้ดำเนินการเบ็ดเสร็จครบวงจร โดยไม่ต้องส่งไปดำเนินการในส่วนกลาง ซึ่งจะทำให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

2.2 ศึกษาวิเคราะห์จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการในพื้นที่ จัดทำระบบข้อมูลกำลังคนเพื่อวางแผนและบริหารอัตรากำลัง แก้ไขปัญหาการใช้คนไม่ตรงกับงาน

2.3 ให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งกำกับ ติดตาม และเสนอแนะการปฏิบัติงานบริหารงานบุคคล

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่

แผนอัตรากำลัง 5 ปี (พ.ศ.2540 - 2544) กำหนดให้หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่ควบคุม ดูแล รับผิดชอบงาน ดังนี้ (สปร.,2540: 240 - 242)

(1) งานอัตรากำลัง

1.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังข้าราชการ และถูกจ้างประจำ การสำรวจและจัดทำสถิติข้อมูลอัตรากำลังข้าราชการและถูกจ้าง เพื่อจัดสรรและควบคุม การใช้ตำแหน่ง การขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ ขอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง เพื่อแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการพิจารณาเรื่องการรับโอน หรือบรรจุกลับเข้ารับราชการในสังกัด

1.2 ดำเนินการจัดประชุม อ.ก.ค. จังหวัด และคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด โดยจัดทำเอกสารการประชุม นำเสนอเรื่องและชี้แจงต่อที่ประชุม รวมทั้งจัดทำรายงานการประชุม

(2) งานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2.1 ดำเนินการหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ เพื่อแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการและถูกจ้างเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ โดยการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือกและคัดเลือก ตามหลักเกณฑ์และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2.2 ดำเนินการบรรจุแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันหรือคัดเลือกไว้รวมทั้งของผู้สอบแข่งขันได้ในจังหวัดหรือ ก.พ. เพื่อบรรจุเข้ารับราชการ และให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุใหม่พ้นจากการทดลองปฏิบัติราชการ หรือออกจากราชการในกรณีที่ไม่เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่ง

2.3 ดำเนินการตรวจสอบวุฒิที่ใช้ในการสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุ และตรวจสอบประวัติความประพฤติของข้าราชการบรรจุใหม่

2.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้ง โอน ขอบบรรจุกลับเข้ารับราชการของข้าราชการครู และข้าราชการพลเรือนสามัญ ตั้งแต่ระดับ 6 ลงมา รวมทั้งเสนอเรื่องการแต่งตั้ง (ข้าย) ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป ให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พิจารณาการดำเนินการ

2.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการลาออกจากราชการของข้าราชการและลูกจ้างในสังกัด การให้ข้าราชการรักษาราชการแทนในตำแหน่งและการให้ผู้ช่วยครู ครูช่วยสอนพ้นจากหน้าที่

(3) งานบำเหน็จความชอบและบัญชีถือจ่าย

3.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนชั้น การเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าจ้าง การเลื่อนระดับเงินเดือนของข้าราชการครู และข้าราชการพลเรือนสามัญ ตั้งแต่ระดับ 6 ลงมา และลูกจ้างประจำ รวมทั้งการจัดทำรายละเอียดข้อมูลของข้าราชการครูตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป และข้าราชการพลเรือน ตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป นำเสนอคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเพื่อพิจารณา

3.2 ดำเนินการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการขอเครื่องหมายเชิดชูเกียรติแก่ข้าราชการครูที่เกษียณอายุ

3.3 ดำเนินการจัดทำบัญชีถือจ่ายอัตราเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างประจำประจำปีงบประมาณและเปลี่ยนแปลง แก้ไขเพิ่มเติมในกรณีต่างๆ พร้อมทั้งจัดทำให้เป็นปัจจุบัน

3.4 ติดต่อประสานงานกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมบัญชีกลางในการจัดทำ ตรวจสอบบัญชีถือจ่าย และแจ้งยอดเงินถือจ่ายประจำเดือน

(4) งานทะเบียนประวัติ

4.1 จัดทำ ควบคุม เก็บรักษาและแก้ไขเปลี่ยนแปลงทะเบียนประวัติ และ ก.พ. 7 ของข้าราชการและลูกจ้างให้เป็นปัจจุบัน

4.2 ดำเนินการออกบัตรประจำตัวและออกหนังสือรับรองต่างๆ ให้แก่ข้าราชการในสังกัด

4.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการขอแก้ไขวัน เดือน ปีเกิดของข้าราชการและลูกจ้าง

4.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการลาทุกประเภท (ยกเว้นการลาศึกษาต่อ) การขอยกเว้นการเกณฑ์ทหาร การเกษียณอายุราชการ และการขอพระราชทานเพลิงศพ

4.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

จากลักษณะงานที่ปฏิบัติและหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง ต้องปฏิบัติงานด้านบริหาร ในฐานะผู้มีประสบการณ์ ต้องมีความรู้ในระเบียบ กฎหมาย ที่ต้องถือปฏิบัติและระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง หลายฝ่าย หลายระดับเป็นอย่างดี และจะต้องมีความรู้ทางด้านเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถเสนอความคิด ตัดสินใจ ให้คำแนะนำ พร้อมแก้ไขปัญหา เพื่อให้การบริหารงาน นुकถลของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ เป็นการสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นในทุกด้าน

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารงาน

ความหมายของทักษะ

ในการบริหารงานทุกประเภท ผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในวิชาการด้านที่ตนปฏิบัติและรับผิดชอบแล้ว สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องมี เพื่อสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ทักษะ นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของทักษะ ไว้ดังนี้

Katz (1955 : 94) ได้ให้ความหมายของทักษะว่า หมายถึง ความสามารถในการแปลงวิชาการไปสู่การปฏิบัติงาน

กัจวถ เอ็มสตางค์ (2526 : 8) ได้ให้ความหมายของทักษะว่า หมายถึง ความชำนาญในการทำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งบุคคลแสดงออกได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

ถวิล หนูสง (2530: 6) ได้ให้ความหมายของทักษะว่า หมายถึง การที่บุคคลกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ได้อย่างชำนาญ คล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง เหมาะสม โดยแสดงออกมาทางร่างกาย สติปัญญา และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปด้วย

ภูรงค์ ชำนาญกิจ (2537: 21) ได้ให้ความหมายของทักษะว่า หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ คล่องแคล่ว ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ได้อย่างชำนาญ คล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง และเหมาะสม โดยแสดงออกมาทางร่างกาย หรือ สติปัญญา และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

ความหมายของการบริหาร

คำว่า การบริหาร ได้มีการให้คำจำกัดความแตกต่างกันออกไป สุดแต่จะเน้นที่จุดใดเป็นสำคัญและจะให้มีขอบเขตคลุมกว้างแค่ไหน คำจำกัดความต่อไปนี้จะทำให้สามารถเข้าใจคำว่า การบริหาร ได้ดียิ่งขึ้น

Drucker (อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์ ,2539: 11) ปรมาจารย์ทางการบริหารของสหรัฐอเมริกา กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ

ส่วน Simon (1966: 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน (2513: 13-14) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ปะนเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกัน ตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสม

รวมทั้ง สมยศ นาวิกาน (2536: 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

จากความหมายของการบริหาร ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมานั้น สรุปความหมายได้ว่า การบริหาร หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกัน ดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานได้อย่างชำนาญถูกต้องแก่ตัวถูกต้องเหมาะสม เพื่อการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

ความหมายของทักษะการบริหารงาน 3 ทักษะ

Katz (1955: 90-93) กล่าวว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วย ทักษะ 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านคตินิยม ทักษะทั้ง 3 ทักษะนี้ไม่สามารถแยกแยะออกจากกันได้ ทักษะด้านเทคนิค ใช้ในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างคล่องแคล่ว และสามารถเรียนรู้ ผักผ่อนให้เกิดขึ้นได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาแต่กำเนิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทำให้สามารถเข้าใจผู้อื่นเพื่อสามารถกระดูนหรือปฏิบัติงานร่วมกันได้ และทักษะด้านคตินิยม ใช้ในการบริหารองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว ดังนี้

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) คือ ความสามารถใช้เครื่องมือ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน หรือเทคนิคต่าง ๆ ของสาขาวิชาเฉพาะอย่าง คัลลแพทช์ วิศวกร นักคนตรี หรือนักบัญชี ทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตของงานของพวกเขา ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านเทคนิคที่เพียงพอ สำหรับความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ที่รับผิดชอบอยู่

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ความสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเข้าใจและเข้าใจบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่ม ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อความมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำกลุ่มของเขา

3. ทักษะทางด้านคตินิยม (Conceptual Skill) คือ ความสามารถทางด้านสมอง การประสานงาน และการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์การ ทักษะทางด้านคตินิยมเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์การโดยส่วนรวมและมีความเข้าใจว่าส่วนต่าง ๆ ขององค์การขึ้นอยู่กับส่วนอื่น ๆ อย่างไร และการเปลี่ยนแปลงของส่วนใดส่วนหนึ่ง จะมีผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวมอย่างไร ผู้บริหารต้องการทักษะด้านคตินิยม ที่เพียงพอในการพิจารณาว่า ปัจจัยต่าง ๆ ของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง มีความเกี่ยวข้องกันระหว่างกันอย่างไร เพื่อทำให้การกระทำของเขาเป็นผลดีกับองค์การ

นักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาหลักการและแนวทฤษฎีทักษะการบริหารงานของ Katz และสรุปความหมายของทักษะการบริหารงาน 3 ทักษะไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 17-18) ได้สรุปความหมายของทักษะการบริหารงาน 3 ด้าน ไว้ดังนี้

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่างโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีกระบวนการ การดำเนินการ หรือเทคนิค รวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้วิยะส่วนต่าง ๆ ของร่างกายด้วย จะเน้นหนักที่การรู้จัก การใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติพื้นฐาน และทราบถึงองค์ประกอบการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี

ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การ กล่าวคือ สามารถที่จะมองเห็นว่างานด้านต่าง ๆ ภายในองค์การนั้นขึ้นอยู่กับ ชึ่งกันและกันอย่างไร และที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ โดย ทั้งหมดอย่างไร และสัมพันธ์กับองค์การภายนอกอย่างไร

ส่วน กิติมา ปรีคีติก(2529 : 14-15)สรุปความหมายของทักษะการบริหารงาน 3 ด้าน ไว้ดังนี้

ทักษะด้านวิชาการ (Technical Skill) คือ ความเข้าใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้รวมถึงการรู้จักกระทำ คำเนิการ และรู้เทคนิคในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้ว มักจะหมายถึงความรู้ ความสามารถที่จะกระทำงานได้อย่างดีในแต่ละอย่าง

ทักษะเกี่ยวกับเรื่องควบุคคล (Human skill) คือ ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่น และทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เช่น มีความรู้และสามารถที่จะสื่อสารความคิดและมีความเชื่อในบุคคลอื่นด้วย

ทักษะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ (Conceptual Skill) คือ การรู้รู้ทางและสามารถที่จะมองทะลุไปรุ่งเกี่ยวกับองค์การโดยส่วนรวม สามารถยอมรับในคุณค่าของ ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงาน ความรู้ความสามารถต้องอาศัยการเงินธนาคารความรู้ที่กว้างขวาง และความสามารถทางสมองที่จะเข้าใจความคิดที่เป็นนามธรรมได้

นอกจากนี้ ชงชัย ตันติวงษ์ (2539: 344 - 346) ได้สรุปความหมายของทักษะการบริหารงาน 3 ด้าน ไว้ดังนี้

ความสามารถทางด้านเทคนิควิธีการทำงาน (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีทำ เทคนิค และการใช้เครื่องมือเครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ความสามารถชนิดนี้จะได้มากก็โดยจากประสบการณ์ การศึกษา และจากการฝึกอบรม

ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติและใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานกับคน และการรู้จักใช้คน ความสามารถชนิดนี้มักจะประกอบด้วย การสามารถเข้าใจถึงวิธีการรู้งใจคน และการสามารถมีศิลปะทำคนเป็นผู้นำที่ดี

ความสามารถในการนึกคิด (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจถึงปัญหาของส่วนต่าง ๆ ขององค์กรได้ทั้งหมด และสามารถคิดหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสมสำหรับทั้งหมดขององค์กร ความสามารถดังกล่าวนี้จะมีได้ก็ต่อเมื่อบุคคลดังกล่าวมีขอบเขตของการคิดที่กว้างขวาง โดยคลุมไปถึงการพิจารณาถึงจุดประสงค์ขององค์กรมากกว่าที่จะเป็นเพียงความสามารถนึกคิดถึงปัญหาเฉพาะภายในขอบเขตของงานในกลุ่มของตนเท่านั้น

ตามที่นักวิชาการได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารงาน 3 ด้าน ไว้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของ ทักษะการบริหารงาน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) และทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ได้ดังนี้

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการที่จำเป็นต่าง ๆ ที่ต้องการความสามารถพิเศษบางประการ เพื่อการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ทักษะชนิดนี้ได้มาจากการประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาหรือพินิจพิจารณาแก่คนเมื่อต้องทำงานร่วมกัน โดยสามารถเข้าใจถึงวิธีสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน และมีศิลปะการเป็นผู้นำที่ดี

ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถด้าน ความคิด การประสานงาน การมององค์กรโดยส่วนรวมทั้งหมด ความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร และมีความเข้าใจถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานย่อยหรือหน้าที่และบุคคลภายในองค์กร ตลอดจนการกระทบถึงองค์กรภายนอกด้วย

ความสำคัญของทักษะการบริหารงาน

ในการบริหารงานผู้บริหารจะต้องมีความรู้ที่มาจากการศึกษา ค้นคว้า หลักการ ทฤษฎี การฝึกอบรม ฯลฯ แต่การบริหารงานโดยอาศัยแต่ความรู้อย่างเดียว น้อยคนนักที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความชำนาญ มีทักษะการบริหารงานด้วย ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะการบริหารงานไว้ ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527: 112-114) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะการบริหารไว้ ดังนี้

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องมีมากที่สุด ผู้บริหารจะต้องรอบรู้งาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ รู้ความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันเป็นอย่างดี

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) เป็นทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องมีการทำงานสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ทักษะนี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถในกิจกรรมเฉพาะอย่างของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อสามารถแนะนำ แก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้ เพราะมีความเข้าใจในลักษณะงาน

Mintzberg (1973: อ้างถึงใน ภูซงค์ ชำนาญกิจ ,2537: 22) ได้ศึกษาและวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่จะสามารถพัฒนางานของคนให้ดีขึ้น ควรมีทักษะพื้นฐาน 8 ประการ ดังนี้

1. ทักษะกระบวนการกลุ่ม
2. ทักษะความเป็นผู้นำ
3. ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง
4. ทักษะการจัดการข้อมูลข่าวสาร
5. ทักษะการตัดสินใจ

6. ทักษะการแสวงหาและใช้ทรัพยากร
7. ทักษะการเป็นผู้ริเริ่ม
8. ทักษะความเข้าใจบทบาทหน้าที่

Katz (1955: 99-100) ได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ด้าน ซึ่งอาจฝึกฝนขึ้นมาได้ มีใช้บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิด อันเป็นความเชื่อกันมาแต่เดิม ทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการที่จำเป็นต่าง ๆ ที่ต้องการความสามารถพิเศษบางประการ เพื่อการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ทักษะชนิดนี้ได้มาจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาหรือวินิจฉัยวิเคราะห์คนเมื่อต้องทำงานร่วมกัน โดยสามารถเข้าใจถึงวิธีสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน และมีศิลปะการเป็นผู้นำที่ดี

3. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถด้านความคิด การประสานงาน เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ ทักษะด้านความคิดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์การโดยส่วนรวม และมีความเข้าใจว่าส่วนต่าง ๆ ขององค์การเกี่ยวข้องกับกันอย่างไร และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวมอย่างไร

ความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ จะแตกต่างกันออกไปตามระดับความรับผิดชอบในการบริหารของผู้บริหาร ทักษะด้านเทคนิค จะมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับระดับการบริหารต่ำสุด ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญสำหรับทุกระดับขององค์การ ส่วนทักษะด้านคตินิยม จะมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

นอกจากนี้ Katz (1974: 101-102) ยังได้กล่าวไว้ว่า ในการศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารเมื่อ ค.ศ. 1955 เขามีความคิดว่าบทบาทของผู้บริหารไม่มีความยุ่งยากนัก แต่ปัจจุบันกลับพบว่า บทบาทของผู้บริหารในทุกเรื่องมีผลกระทบต่อองค์กร การตัดสินใจทุกครั้งของผู้บริหารมีทั้งผลดีและไม่คืออยู่ด้วย ผู้บริหารจะไม่สามารถยึดถือแนวคิดของตนเองแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารต้องเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องวางกรอบการทำงานและเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร จะต้องรู้ว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นทางด้านใด จะต้องกำหนดมาตรฐานขององค์กร จะต้องกำหนดความสำคัญเร่งด่วนในการปฏิบัติงาน จะต้องควบคุมและจำกัดบทบาทของแต่ละบุคคลในองค์กรให้เหมาะสมกัน จะต้องจัดหาทรัพยากรได้เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความยุ่งยากซับซ้อนขององค์กรได้

บทบาทที่ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะการบริหารงาน ดังนี้

1. บทบาทที่จะให้องค์กรมีความมั่นคง (*The remedial role*) ต้องการทักษะด้านคตินิยมและทักษะด้านเทคนิค เป็นอย่างมากต้องสามารถใช้ทักษะด้านคตินิยมและทักษะด้านเทคนิค อย่างทันทีทันใดเพื่อสามารถแก้ปัญหาให้องค์กรได้อย่างรวดเร็ว องค์กรจึงจะมีความมั่นคงอยู่ได้
2. บทบาทในการรักษาองค์กรให้คงอยู่ (*The maintaining role*) ต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค เป็นอย่างมากที่จะทำให้องค์กรอยู่ได้ โดยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารเพียงเล็กน้อย
3. บทบาทให้องค์กรได้รับการพัฒนา (*The innovative role*) ต้องการทักษะด้านคตินิยมเป็นอย่างมาก เพื่อสามารถพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปได้

Simon และ Schuster (1989: 191-193) ก็มีความเห็นสอดคล้องกับ Katz(1955) ว่า ผู้บริหารจะต้องมีทักษะการบริหารงาน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค (*Technical Skill*) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (*Human skill*) และทักษะด้านคตินิยม (*Conceptual Skill*) ซึ่งเป็นทักษะที่มีความเกี่ยวข้องกันไม่สามารถแยกจากกันได้ โดยผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะ 3 ด้านนี้ อย่างเหมาะสม จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เรื่องทักษะการบริหารงานนี้ มีนักการวิชาการหลายคนให้ความสนใจและได้นำทฤษฎีทักษะการบริหารงาน 3 ด้าน ของ Katz(1955) มาขยายความแยกแยะ ให้เห็นในรายละเอียดของทักษะแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

Harris (1963: 15-16) ได้นำทฤษฎีทักษะการบริหารงาน 3 ด้าน ของ Katz (1955) มาขยายความแยกแยะ ให้เห็นรายละเอียดของทักษะแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ประกอบด้วย

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

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) ประกอบด้วย

- ความเข้าใจ (Empathizing)
- การรู้จักสัมภาษณ์ (Interviewing)
- การรู้จักสังเกต (Observing)
- ความสามารถในการนำอภิปราย (Leading Discussions)
- ความสามารถในการสะท้อนความรู้สึกและความคิด (Reflecting Feeling and Ideas)
- การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Participating in discussion)
- การแสดงบทบาทสมมติได้ (Role - Playing)

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ประกอบด้วย

- การพูด (Speaking)
- การเขียน (Writing)
- การอ่าน (Reading)
- การฟัง (Listening)
- จัดลำดับเรื่องเป็น (Outlining)

- สาธิตได้ (Demonstrating)
- เขียนแผนภูมิ (Graphing)
- วาดภาพ (Sketching)
- คำนวณเป็น (Computing)
- เป็นประธานในที่ประชุม (Chairing a meeting)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้นำทฤษฎีทักษะการบริหารงาน 3 ด้าน ของ Katz (1955) มาขยายความแยกแยะ ให้เห็นรายละเอียดของทักษะแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ประกอบด้วย

- การกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ และขอบข่ายของงาน
- การวิเคราะห์งานของคนและของผู้ได้บังคับบัญชา
- มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานของคนทั้งหมดและรู้ว่าหน่วยงานย่อยสัมพันธ์กันอย่างไร
- การวินิจฉัยถึงผลกระทบต่อหน่วยงาน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานย่อย หรือตัวบุคคล
- เข้าใจข้อมูลพื้นฐานที่ตนเองวิพากษ์ วิจาร์ณ เป็นอย่างดี
- รู้จักใช้คำถามอย่างมีเหตุผลและครอบคลุมประเด็นสำคัญ
- การเข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ
- การเข้าใจถึงความต้องการงบประมาณ
- การมีความรู้เรื่องหลักสูตร
- การอำนวยความสะดวกและให้คำปรึกษา
- การวางแผนการใช้อาคารสถานที่
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ประกอบด้วย

- การปรับตัวเองให้เข้ากับบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ
- การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัด
- การยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยเท่าเทียมกัน
- การให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชาในทุกสถานการณ์

- การให้เวลาผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบซักถาม
- การเข้าใจปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา
- การแสดงความคิดเห็นและยกย่องผู้ได้บังคับบัญชา
- การเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา
- การเป็นผู้นำการอภิปรายที่สามารถจูงใจคน

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ประกอบด้วย

- การจัดทำแผนงานหรือ โครงการ
- การจัดทำสถิติและแผนภูมิ
- การทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม
- การสาริการตอน
- การพูดหรือเขียนคำสั่ง
- การจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการเรียนการสอน
- การจัดระบบการเก็บรักษาวัสดุอุปกรณ์
- การเข้าใจระบบบัญชี
- การรู้ระเบียบงานสารบรรณ
- การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าการที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีนอกจาก ความรู้ ความสามารถ ตามหลักการ ทฤษฎี และลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารแล้ว คือ ทักษะการบริหารงาน และสามารถใช้อย่างเหมาะสมตามระดับของผู้นั้น ๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอันจะทำให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ รวดเร็ว และมีคุณภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทักษะทั้ง 3 ด้าน เป็นทักษะที่เรียนรู้และฝึกฝนได้ ผู้บริหารควรฝึกฝนให้เกิดทักษะทั้ง 3 ด้าน เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

ระดับการบริหาร

Stoner และ James A.F. (1978:20-24) กล่าวว่า ประเภทของผู้บริหาร อาจพิจารณาแบ่งประเภทได้อย่างกว้าง ๆ คือ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น

1. ผู้บริหารระดับต้น (First - Line Managers) ผู้บริหารระดับต้นจะสั่งการต่อพนักงานปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่ได้ควบคุมผู้บริหารคนอื่น ๆ

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ผู้บริหารระดับกลางจะสั่งการกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารคนอื่น ๆ ความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับกลาง คือ สั่งการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการดำเนินการอย่างแท้จริงของนโยบาย การปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ขององค์กร

3. ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) ผู้บริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบการบริหารงานขององค์กรโดยส่วนรวม ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายของการดำเนินงานและแนวทางที่องค์กรต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ ในการวางแผนระยะยาว การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

ในเรื่องทักษะการบริหารงานที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ใช้ในการบริหารงานใน ความรับผิดชอบนั้น ชงซซ์ สีนดิงซ์ (2539: 346 - 347) กล่าวว่า ทักษะการบริหารงาน ทั้ง 3 ด้าน ผู้บริหารระดับต่าง ๆ จะใช้แตกต่างกันไป

ในผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากต้องเป็นผู้นำขององค์กร จะต้องตัดสินใจใช้กลยุทธ์ในการทำงานเป็นอย่างมาก ความสามารถในการนึกคิดหรือความสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต จึงเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารระดับสูง และจะต้องมีมากกว่าทักษะด้านอื่น แต่ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารระดับสูงต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญไม่น้อย เพราะต้องสามารถจูงใจและรู้จักใช้คน เพื่อความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ส่วนผู้บริหารระดับกลาง ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ต้องมีมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางต้องทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับแผนงานต่าง ๆ มาปฏิบัติ และต้องประสานกับผู้บริหารระดับต้น ในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลางต้องทำงานบริหารต่าง ๆ ในส่วนของตน ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา ทักษะด้านคณิตศาสตร์จึงต้องมีมากพอสมควรเพื่อสามารถคำนวณและเข้าใจความนึกคิดของผู้บริหารระดับสูงในส่วนที่เป็นสาระสำคัญได้ และเพื่อสามารถแก้ปัญหาในภาระหน้าที่ของตนได้ดี และในขณะเดียวกันทักษะด้านเทคนิคต้องมีมากตามสมควรเช่นกัน เพราะผู้บริหารระดับกลาง ต้องเข้าใจเทคนิควิธีการทำงาน เพราะต้องเกี่ยวข้องกับเป็นผู้แนะนำ ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น

สำหรับผู้บริหารระดับต้น จะต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด เพราะจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงตามความถนัดที่แตกต่างกัน ขณะเดียวกันก็ต้องมีความสามารถในการดูแล ควบคุม สั่งงานผู้ปฏิบัติงานได้ดี ทำให้ผู้บริหารระดับต้นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากตามสมควร สำหรับทักษะด้านคณิตศาสตร์ ผู้บริหารระดับต้นจะใช้ไม่มากนัก เพราะในการทำงานมีการตัดสินใจต่างๆ ไม่มากนัก หรือถ้ามีก็อยู่ในวงแคบเฉพาะส่วนงานของคนเท่านั้น

ทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

ในการบริหารงานทุกประเภท ผู้บริหารทุกระดับมีองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานแตกต่างกันไป ตามประเภทและระดับของการบริหารงาน แต่สิ่งสำคัญที่จะขาดไม่ได้ในการบริหาร คือ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ปฏิบัติ ประกอบกับการมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานนั้น ๆ นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงทักษะการบริหารงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารไว้ดังนี้

Katz (1955) กล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหารขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเป็นหลัก มิได้ขึ้นอยู่กับนิสัยส่วนตัว และความสามารถของผู้บริหารเป็นผลมาจากการมีทักษะการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) และทักษะด้านคณิตศาสตร์ (Conceptual Skill) เช่นเดียวกับ

Samuel C. Certo และ Roy E. Crummer ศาสตราจารย์ด้านการบริหาร ของ Rollins College กล่าวว่า ไม่มีการสัมมนาที่เกี่ยวกับการบริหารครั้งใด ที่จะไม่กล่าวถึงทักษะการบริหารงาน ทักษะการบริหารงานจะเป็นเครื่องวัดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารงานที่จำเป็น 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) และทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) จะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Samuel C. Certo และ Roy E. Crummer (1994: 10 - 11) ยังกล่าวอีกว่า เมื่อผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงระดับการบริหารสูงขึ้น จะต้องใช้ทักษะด้านคตินิยมมากขึ้นและใช้ทักษะด้านเทคนิคน้อยลง ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญและจำเป็นมากทุกระดับการบริหาร

Faber and Shearron (1970: 224 - 225) ได้วิเคราะห์แนวคิดของ Katz (1955) และมีความคิดเห็นว่าทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) และทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) คือ ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธี กระบวนการดำเนินการหรือเทคนิค รวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้วิธะต่างๆ ของร่างกายด้วย ทักษะด้านเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย ทักษะทางด้านการวางแผนงานหรือโครงการ ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร และทักษะทางด้านการจัดการ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุน และการยอมรับ ความสามารถในการหนักหน่วงความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของคน ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้บังเกิดความศรัทธา เชื่อถือและไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป การบริหารงานในด้านนี้ผู้บริหารต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การกระทำตัวเป็นแบบอย่าง การพูด การประสานงานและการเผยแพร่ผลงานต่าง ๆ เป็นต้น

3. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะและขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กร หรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นอย่างไร รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่างที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะด้านคตินิยม เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานและการขจัดความขัดแย้ง

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 274 - 275) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารงาน จำเป็นต้องมีและแสวงหาทักษะในการเป็นผู้มา สรุปได้ดังนี้

1. ทักษะพื้นฐาน ได้แก่
 - 1.1 ทักษะทางด้านความรู้ความสามารถ
 - 1.2 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์
 - 1.3 ทักษะทางด้านวิธีการ
2. ทักษะทางการวางแผน
3. ทักษะในการแก้ปัญหา
4. ทักษะในการกระตุ้นและการจูงใจ
5. ทักษะในการขจัดความขัดแย้ง
6. ทักษะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. ทักษะในการทำงานกับผู้ร่วมงาน
8. ทักษะในการสร้างขวัญในการทำงาน
9. ทักษะในการใช้เวลา
10. ทักษะในการเป็นผู้นำประชุม
11. ทักษะในการเกลี้ยกล่อม
12. ทักษะในการครองคน
13. ทักษะในการตีพิมพ์
14. ทักษะในการสร้างอารมณ์ขัน
15. ทักษะในการพูด ฟัง เขียนและอ่าน

พนัก หันนากินทร์ (2524 : 68 - 69) ได้กล่าวถึงเรื่องทักษะที่จำเป็นสำหรับ
ผู้บริหาร ในการบริหารงานให้ราบรื่น และผู้บริหารควรสร้างทักษะเหล่านี้ให้เป็นคุณสมบัติ
ประจำตัวด้วย คือ

1. ทักษะในด้านกลวิธีการทำงาน คือ รู้ว่างานที่จะต้องทำในหน้าที่ของตนคือ
อะไรบ้าง และจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร รวมทั้งบทบาทที่จะต้องกระทำเพื่อให้งานสมบูรณ์
ดียิ่งขึ้น

2. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด คือ การเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์
ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเข้าใจ มองเห็นแนวโน้มของความ
เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้มีสายตาสภาพไกลพอที่จะหยั่งรู้ถึงผลที่เกิดจากการกระทำ และ
การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานในองค์การที่ตน
เป็นผู้บริหาร

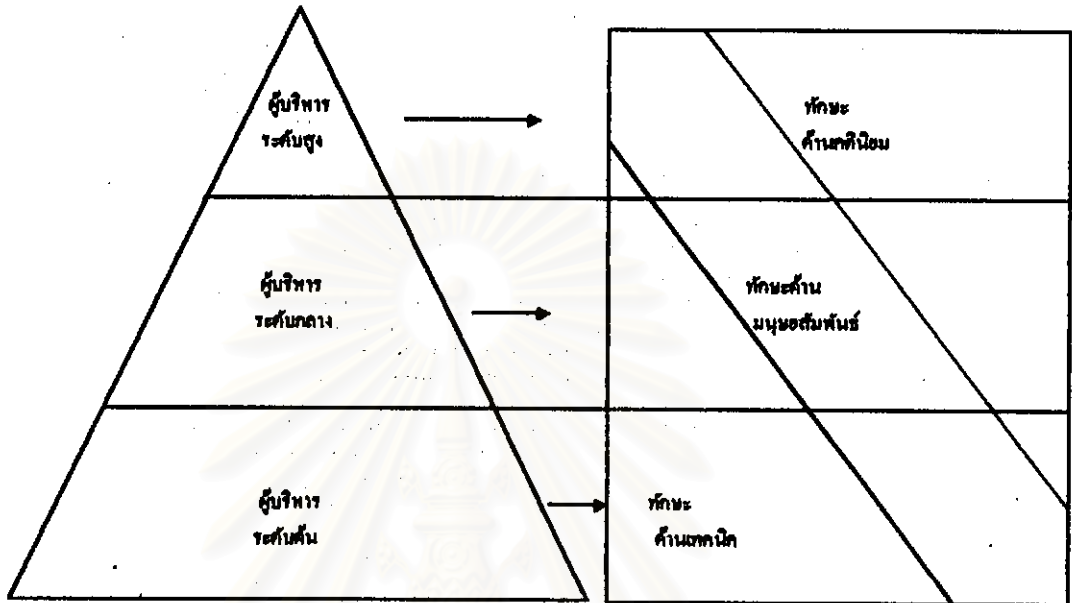
3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ การรู้จักสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลทั้ง
ภายในและภายนอกองค์การ รู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลให้เป็นประโยชน์
ต่อการดำเนินการขององค์การ รู้จักประพฤติดิปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงานและ
สังคมโดยทั่วไป

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีทักษะการบริหาร จึงจะสามารถดำเนินการ
บริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องใช้ทักษะการบริหารในทุก
ด้านและต้องใช้อย่างผสมผสานกันไป จะใช้ทักษะด้านใดมากหรือน้อยอย่างไร ขึ้นอยู่กับ
ระดับของผู้บริหารนั้น ๆ เมื่อผู้บริหารสามารถผสมผสานทักษะด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
ก็จะมี ความเข้าใจถึงความต้องการของบุคคลในองค์การ และผสมผสานความต้องการนั้นให้
เข้ากับจุดมุ่งหมายขององค์การ อันทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานสำเร็จได้เป็น
อย่างดี ดังนั้น องค์ประกอบที่จำเป็นประการหนึ่งในการบริหารงาน คือ ทักษะการบริหารงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระดับการบริหาร

ทักษะการบริหาร



แผนภูมิที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของผู้บริหารและทักษะที่ใช้
ในการบริหาร

ที่มา ดัดแปลงจาก Modern Management, 1994 : 11

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยไม่พบบางงานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่โดยตรง แต่พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา เป็นส่วนมาก

สำหรับเรื่องเกี่ยวกับทักษะการบริหารนั้น พบในเอกสารผลการสัมมนา เรื่อง “นักบริหารการศึกษาไทย” ของนิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2523 ในส่วนที่เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารการศึกษา สรุปว่า ทักษะที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะทางคตินิยม ทักษะในทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค (อ้างถึงในศุภนีย์ จิตรเมือง ,2526 : 23) นอกจากนี้ยังไม่พบบางงานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้ทักษะของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่โดยตรง ดังมีผลงานวิจัยที่พบ ดังนี้

ศุภนีย์ จิตรเมือง (2525) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านคตินิยมที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย
2. ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านมนุษยสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย

3. ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านเทคนิคที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย

4. ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคตินิยม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01

ถวิล หนูตง (2529) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์และศึกษานิเทศก์อำเภอ เกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นและเปรียบเทียบความคิดเห็น ของศึกษานิเทศก์และศึกษานิเทศก์อำเภอ เกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ผลการวิจัยพบว่า

1. ศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ทางด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก
2. ศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก
3. ศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ทางด้านคตินิยม อยู่ในระดับมาก
4. ความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ เกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิคด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคตินิยม ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

เสรี เลิศสุชาตวนิช (2531) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ทักษะและพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างด้านทักษะและพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ระหว่างก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมตาม

หลักสูตร “เตรียมอาจารย์ใหญ่” ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารดำเนินงานเฉพาะอย่าง ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านกรอบความคิด และพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการวางแผน พฤติกรรมการบริหารด้านการจัดระบบ พฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจ พฤติกรรมการบริหารด้านการควบคุม ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อผ่านการฝึกอบรมโดยวิธีการและกระบวนการฝึกอบรมตาม หลักสูตร “เตรียมอาจารย์ใหญ่” ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ไม่มีผลกระทบต่อ ทักษะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของครูใหญ่ ที่มีอยู่เดิมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแต่อย่างใด

นวลศรี คาสิน (2532) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ทักษะทางการนิเทศการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทักษะทางการนิเทศทางการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของตนเอง ผลการวิจัยสรุปว่า

1. ทักษะทางการนิเทศทางการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น ทั้ง 3 ด้านคือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ด้านคตินิยม
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด รองลง ไปคือ ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านคตินิยม ตามลำดับ

วิรัช ชีระประยูร (2532) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหาร ที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านคตินิยม ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านเทคนิค

ทัศนีย์ เอี่ยมผ่อง (2535) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ด้านเทคนิคอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

3. ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ด้านคตินิยมอยู่ในระดับมาก

4. ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคตินิยม แตกต่างกันทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ .05

ภูษงค์ ชำนาญกิจ (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่บริหาร การศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอ เกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของศึกษานิเทศก์ใน ประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นและเปรียบเทียบความคิดเห็นของ เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอ เกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของ ศึกษานิเทศก์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1. เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารงานของศึกษานิเทศก์ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของศึกษาริการอำเภอในประเทศไทย พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของศึกษาริการอำเภอในประเทศไทยทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากความสำคัญของทักษะการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีเพื่อสามารถบริหารงานได้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามทฤษฎีทักษะการบริหารงานของ Robert L.Katz (1955) ในทักษะ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)
3. ทักษะด้านคณิตนิยม(Conceptual Skill)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย