

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

องค์การหรือหน่วยงานจะมีประสิทธิภาพเพียงใด และจะดำเนินไปได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยแค่ไหนย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ในอันที่จะจัดกลุ่มคนหรือผู้ร่วมงานให้ร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังที่ อาษา เมฆสวรรค์ (2510) ได้กล่าวไว้ว่า "หัวหน้างานเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและลักษณะของหัวหน้าหน่วยงานจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบัน มีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่ง เป็นอันมาก" และในการนี้เอง การบริหารงานของผู้บริหารจะเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ในการช่วยกำหนดขอบเขต และแนวทางให้กับการทำงานร่วมกันของกลุ่มให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ งานของผู้บริหารก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถรวบรวมพลังของสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน และจะต้องเป็นผู้สั่งการชี้แนะและออกคำสั่งในงานด้านต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการโน้มน้าวให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อผลสำเร็จของหน่วยงานโดยส่วนรวม

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นสถานศึกษาแห่งแรกที่ทำให้การศึกษาแก่เด็กในวัยที่กำลังเจริญเติบโตมากที่สุด เป็นการให้การศึกษาขั้นพื้นฐานแก่พลเมืองส่วนใหญ่ของประเทศ เป็นการศึกษาภาคบังคับที่ประชากรทุกคนต้องได้รับ เพื่อพัฒนาเยาวชนซึ่งจะเป็นอนาคตของชาติในทุก ๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ค่านิยม และเจตคติ ให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการเรียนการสอนวิธีต่าง ๆ ดังนั้นคุณภาพของประชากรในชาติจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาด้วย

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นผู้ใกล้ชิดกับเด็กกับประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด เป็นบุคคลที่ประชาชนในท้องถิ่นนั้นหวังพึ่งพาอาศัยในกิจการทั่ว ๆ ไป ในลักษณะของผู้นำท้องถิ่น โดยเฉพาะท้องถิ่นในชนบท ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีบทบาทสำคัญทั้งในโรงเรียน

และนอกโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ฐานะ
ของโรงเรียน งานของชุมชน ต้องแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ มีค่านิยม มีคุณธรรม
อันดีงาม เป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะดี เป็นที่เลื่อมใสแก่ผู้พบเห็น เชื่อมมั่นและปฏิบัติในวิถีทางแห่ง
ประชาธิปไตย (กวี รังสิวารักษ์, 2531)

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหาร
การศึกษาภายในโรงเรียนให้บรรลุผลตามจุดหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ ดังนั้น
หน้าที่และความรับผิดชอบจึง เป็นภารกิจอันสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องตระหนัก

สาโรช บัวศรี (2515) ได้กล่าวถึงหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียนว่า มี 3
ประการ คือ

1. เป็นผู้ให้บริการ คือ ช่วยเหลือแนะนำ จัดหาอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมให้การศึกษา
ดำเนินไปอย่างราบรื่น
2. เป็นผู้จัดให้มีการวิจัย เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาให้อาจารย์ปรับปรุงแก้ไข
กิจการของโรงเรียนให้ดีขึ้น และถูกต้องตามหลักวิชา
3. เป็นผู้นำการศึกษา สามารถจัดสถานการณ์ขึ้น เพื่อให้ครูได้ร่วมมือกันคิดและ
ทำงานเพื่อการศึกษา

พนัส ทันทาคินทร์ (2524) ได้แสดงความคิดเห็นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบและ
ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมี 5 ประการ กล่าวโดยสรุปคือ

1. รับผิดชอบในการทำงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เช่น จะต้องดำเนินการ
ศึกษาในโรงเรียนให้ได้ตามจุดประสงค์ของการศึกษา และของทางราชการ องค์กรทั้ง
ภายในและภายนอก และความรับผิดชอบต่อตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ

2. เป็นตัวแทนหรือเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการ
ด้านต่าง ๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ที่ลงชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้นจึงมักจะมี
คนพูดว่า "จะดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร ให้ดูที่ครูใหญ่ก็พอจะเอาได้"

3. เป็นผู้มีเทศหรือให้การแนะนำ คือ ต้องทำหน้าที่แนะนำ ดักเตือน สั่งสอน กระตุ้นครูให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ขึ้น สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครูเพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด และด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงาน ในฐานะ เป็นผู้บริหารต่อไปในวันข้างหน้า

4. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และพึงระลึกว่าการเริ่มงานใหม่นั้น จะต้องวางแผนและเตรียมการอย่างรอบคอบ อย่าให้เป็นการลองผิดลองถูกโดยเอาครูและโรงเรียนเป็นที่ทดลอง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามจะต้องมีผู้คัดค้านไม่เห็นด้วย อยู่เสมอ ครูใหญ่ต้องมีความสามารถในการพูด เพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีศิลปะในการเกลี้ยกล่อม

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงสุดของโรงเรียน งานขั้นนี้เป็นงานขั้นสุดยอด ดังนั้นในการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสีย โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด เท่าที่จะทำได้ อาจจะต้องรับฟังความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่าย และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการ ที่จะให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) มีความเห็นว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีอยู่ 4 ประการดังนี้

1. งานปรับปรุงโครงการการศึกษาหรืองานบริหารวิชาการ
2. งานสรรหาและพัฒนาบุคลากร
3. การทำงานร่วมกับชุมชน
4. การจัดการบริหารโรงเรียน

งานทั้ง 4 ประเภทมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไป

ตามกาลเวลา

โรเบิร์ต เอส ฟิสท์ (Robert S. Fisk, 1957) มีความเห็นว่า งานบริหาร การศึกษามี 4 ประการคือ

1. การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่โรงเรียนนั้นตั้งอยู่
2. การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการขยายหรือพัฒนาโอกาสทางการศึกษา
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่และบริการต่าง ๆ

แจม บี เบอร์ (Jame B. Burr, 1963) ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของครูใหญ่
โรงเรียนประถมศึกษาว่า มีงานหลักอยู่ 7 ประการคือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
3. การบริหารกิจกรรมนักเรียน
4. การบริหารกิจการเกี่ยวกับชุมชน
5. การบริหารธุรการโรงเรียน
6. การบริหารทางการให้การให้บริการ
7. การบริหารเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล

แคมป์เบลล์ และคณะ (Roald F. Campbell and others, 1968) มีความเห็นว่า
โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ดังนั้นหัวหน้าสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดการให้
การเรียนการสอนได้ผลดีที่สุด หัวหน้าสถานศึกษาต้องแสดงบทบาท 4 ประการ คือ

1. ต้องเป็นผู้จัดรูปงาน (An Organizer) โรงเรียนขนาดเล็กครูใหญ่อาจทำ
เองทั้งหมด โรงเรียนขนาดใหญ่ครูใหญ่อาจมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจให้ผู้อื่น
ทำบ้าง ไม่ว่าครูใหญ่จะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ครูใหญ่จะต้องจัดรูปงานโดยให้ภารกิจที่
ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ

2. ต้องเป็นผู้สื่อความหมาย (A Communicater) เนื่องจากครูใหญ่ต้องอยู่
ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบ เป็นสถานศึกษา ดังนั้นครูใหญ่จึงจำเป็นต้องสื่อสารหรือ
สื่อความหมายกับคนทั้งหลาย เพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

3. ต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา (An Instructional Leader) หัวหน้า
สถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน การร่วมกับ
สมาคมวิชาชีพ หรือมีความรอบรู้ทัน เหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ทางการศึกษา

4. ต้องเป็นผู้บังคับบัญชา (A Line Officer) หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้อง
บังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี รู้จักใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กำหนดงานใน
ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ 6 ประการคือ

1. งานวิชาการ
2. งานกิจการนักเรียน
3. งานบุคลากร
4. งานธุรการและการเงิน
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

เมื่อพิจารณางานในหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจากแนวคิด
ของนักทฤษฎีบริหารแล้ว งานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา คือความสามารถในการ
บริหารงานในหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยงาน 6 งานคือ

1. งานวิชาการ ประกอบด้วย งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้งาน
การเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานส่งเสริมการสอน
งานวัดและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา และ งานประชุมอบรมทางวิชาการ
2. งานบุคลากร ประกอบด้วย การวางแผนบุคลากรเพื่อแสดงความต้องการ
บุคลากร การเตรียมบุคลากร ได้แก่ การพิจารณาจัดคนเข้าทำงาน การปฐมนิเทศบุคลากร
การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย การสำมะโนนักเรียน การรับเด็กเข้าเรียน
การลงทะเบียนนักเรียน การแบ่งกลุ่มแบ่งชั้นเรียน การปฐมนิเทศ การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน
การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน การย้ายและการจำหน่ายนักเรียน การทำระเบียบสะสม
เก็บหลักฐานและประวัตินักเรียน การจัดกิจกรรมนักเรียน การจัดบริการแนะแนว การจัดบริการ
เกี่ยวกับสุขภาพ การจัดสวัสดิการต่าง ๆ การดูแลความเจริญก้าวหน้าของเด็ก การช่วยเหลือ
เด็กที่มีปัญหาทางการเรียนและด้านอื่น ๆ การวิจัยประเมินผลและติดตามผลนักเรียนที่
สำเร็จการศึกษาไปแล้ว
4. งานธุรการและการเงิน ประกอบด้วย งานสารบรรณ การดำเนินงานทั่วไป
ของโรงเรียนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ จัดทำ ควบคุม ดูแลงานเอกสาร และ
หลักฐานต่าง ๆ การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน วัสดุ และครุภัณฑ์ของโรงเรียน

5. งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การจัดสำนักงาน ห้องธุรการ ห้องพัสดุ ห้องพยาบาล ห้องประชุม และห้องอื่น ๆ ดูแลรักษาและปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ประจำโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย

6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือกับชุมชน และการรับความร่วมมือจากชุมชน

จากหน้าที่หลักในการบริหารการศึกษาภายในโรงเรียนดังกล่าว ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ทุก ๆ ด้าน เพื่อให้งานทุกงานประสานสัมพันธ์กัน ผู้บริหารการศึกษานอกจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานแต่ละงานแล้ว ยังจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร

โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานซึ่งจะต้องประสานสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั้ง 6 งานภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นเสมือนศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลาย กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้จะสามารถดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่นและเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญคือ ปัจจัยทางด้านทักษะการบริหารซึ่งปัจจัยทางด้านทักษะการบริหารนี้ นักทฤษฎีบริหารได้ให้แนวคิดไว้ต่าง ๆ กันคือ

โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz, 1955) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไว้ 3 ประการคือ

1. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง ต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ๆ ผู้บริหารต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ความรู้ที่ผู้บริหารจะได้ทักษะนี้มา ผู้บริหารจะต้องศึกษาริชาสามัญ (General Education) มากขึ้นเพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์(Human Skill) หมายถึง ความสามารถของ
ผู้บริหารในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
อย่างดี ผู้บริหารต้องทำงานกับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียม
และวัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติ และค่านิยม ผู้บริหารต้องศึกษาพฤติกรรม
และพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท ต้องมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะศึกษา
ได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา ศึกษาความ
ต้องการของมนุษย์ ขวัญ ขบวนการหมู่พวก และสังคมวิทยา

3. ทักษะด้านเทคนิค(Technical Skill) หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถ
ทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการและเทคนิค อาศัย
ความรู้ การวิเคราะห์ และการรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยการ
ปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่ง เป็นลายลักษณ์อักษร
การพูด การอ่านแผนผังการสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน
สามารถทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มทะเบียนและการบัญชีใช้สอย
ต่าง ๆ เทคนิคและวิธีสอน การรู้จักใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ

คิมบอลล์ ไวลล์(Kimball Wiles, 1955) ได้เสนอทักษะสำหรับศึกษานิเทศก์
ที่ดีไว้ 5 ประการคือ

1. ทักษะในความเป็นผู้นำ(Skill in Leadership) เป็นทักษะแรกของ
ศึกษานิเทศก์ ซึ่งประกอบด้วยความเป็นผู้นำทางการวางแผน การประสานงาน การติดต่อ
สื่อสาร การจัดการและดำเนินงาน การมอบหมายงาน และการประเมินผล

2. ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ (Skill in Human Relation) หมายถึง
ความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี

3. ทักษะในกระบวนการหมู่พวก(Skill in Group Process) หมายถึง
ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมมือกันทำงาน

4. ทักษะในการบริหารงานบุคคล(Skill in Personal Administration)
หมายถึง ความสามารถทางการสนับสนุนพัฒนาบุคคลให้มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

5. ทักษะในการประเมินผล(Skill in Evaluation.) หมายถึง ความสามารถในการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต

โจเซฟ แอล แมสซี(Joseph L. Massic, 1974) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับทักษะที่สำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหารว่า ควรจะประกอบด้วยความรู้ ความสามารถและเจตคติ

องค์ประกอบด้านความรู้เป็นเรื่องของ ความรู้ ความจำ ความเข้าใจ ความสามารถในการนำไปใช้ ความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการประเมินผล

องค์ประกอบของความสามารถ หมายถึง ทักษะ ศิลปะ ดุลพินิจในการตัดสินใจ และปัญญา แม้ความสามารถ เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นแต่ก็สามารถชักนำความรู้สึกนึกคิดไปยังองค์ประกอบอื่นที่แต่ละบุคคลอาจพัฒนาได้

องค์ประกอบด้านเจตคติ เป็นสภาพความรู้สึกนึกคิดซึ่งเป็นสภาพภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของบุคคลในการที่จะเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

วินัย เกษม เศรษฐ (2521) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถต้องมีทั้งความรู้และทักษะ ถ้ามีความรู้อย่างเดียวก็มีความสามารถได้แค่บอก(Lip Service) หรือมีแต่ทักษะอย่างเดียวก็มีความสามารถได้แค่รับใช้(Servile Service) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีทั้งความรู้และทักษะ และต้องเป็นความรู้ 4 และทักษะ 4 ดังต่อไปนี้

ความรู้ 4 ประกอบด้วย

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

ทักษะ 4 ประกอบด้วย

1. ทักษะทางเทคนิค(Technical-managerial Skills) หมายถึง ทักษะในการจัดหา (การซื้อการจ้าง) การเงินและบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคล การจัดระบบงาน

2. ทักษะในการครองคน (Human-managerial Skills) หมายถึง ทักษะการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงสภาวะผู้นำ การจูงใจคน การสร้างขวัญและกำลังใจ

3. ทักษะทางการศึกษา (Technical-Educational Skills) หมายถึง ทักษะทางการสอน การวัดผล การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา

4. ทักษะในการสร้างความคิด (Speculative-creative Skills) หมายถึง ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาบริหาร การวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

พนัส ทันนาคินทร (2524) ได้กล่าวถึงเรื่องทักษะอันจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารงานให้ราบรื่น และผู้บริหารควรสร้างทักษะเหล่านี้ให้เป็นสมบัติประจำตัวด้วย คือ

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

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

3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) คือการรู้จักสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ รู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียน รู้จักประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครูและบุคคลอื่นในโรงเรียน และในสังคมโดยทั่วไป

ทักษะทั้งสองประการแรกนั้น อาจจะได้จากการเรียนรู้ในสถานการศึกษาด้วยตนเอง และจากการปฏิบัติงาน แต่ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นต้องอาศัยความสามารถไหวพริบ และบุคลิกภาพของตัวเอง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) ได้จัดทำชุดฝึกอบรมด้วยตนเองสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดได้ศึกษา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขึ้น โดยได้บรรจุทักษะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ประการ คือ

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน เป็นความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในลักษณะรวม ๆ เช่น เข้าใจงานบริหารโรงเรียนว่า แต่ละงานย่อมมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงของงานใดงานหนึ่งจะมีผลกระทบต่องานอื่นเสมอ โดยตระหนักถึงความสัมพันธ์และความเข้าใจองค์ประกอบต่าง ๆ ของแต่ละสถานการณ์ ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจการปฏิบัติงาน ให้หน่วยงานได้ดำเนินไปในลักษณะสอดคล้องและเป็นแนวทางเดียวกัน
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุผลโดยใช้กลุ่มและเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง เข้าใจผู้ร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนการสร้างบรรยากาศให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความมั่นคงในหน่วยงาน รวมทั้งต้องตระหนักว่าความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงานย่อมมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานเสมอ
3. ทักษะด้านเทคนิควิธี เป็นความคล่องตัวในการปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งซึ่งจำเป็นต้องใช้กระบวนการ วิธีการ หรือเทคนิคต่าง ๆ ทักษะด้านนี้เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถเฉพาะอย่าง และการใช้เครื่องมือ ตลอดจนเทคนิคในงานเฉพาะของคน

จากทฤษฎี 3 ทักษะของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz, 1955) เฟเบอร์ และเชอร์รอน (Faber and Shearron, 1970) ได้นำไปเขียนไว้ในการบริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา โดยกล่าวว่า คนส่วนมากจะดูคุณภาพของคนที่ทำงานได้ผลสำเร็จจากรูปร่าง ท่าทาง บุคลิกภาพ แต่หลงลืมที่จะดูว่า "อะไรที่ทำให้เขาทำงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ" และสิ่งนั้นก็คือ ทักษะ และได้นำทักษะทั้ง 3 ด้านมาใช้ในการบริหารงานหลักของ

การบริหารการศึกษาในระดับประถมศึกษา ซึ่งแบ่ง เป็น 7 ประการ คือ

1. การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน (Instruction and Curriculum Development)
2. การจัดโครงการกิจการนักเรียน (Pupil Program)
3. การบริหารงานบุคคล (Staff Personnel)
4. การบริหารงานด้านที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำชุมชน (Community - School Leadership)
5. การบริหารอาคารสถานที่และการขนส่งนักเรียน (School Plant and Transportation)
6. การจัดระบบโครงสร้างของหน่วยงาน (Organizational Structure)
7. การบริหารการเงินและงานธุรการ (School Finance and Business Management)

นอกจากนี้ เฟเบอร์และแฮร์รอน เสนอแนะว่า ทักษะทางการบริหารมีความจำเป็นมากต่อผู้บริหารในการตัดสินใจ ในการวางแผน การติดต่อสื่อสาร การควบคุม และการประเมินผล

เบน เอ็ม แฮร์ริส (Ben M.Harris, 1963) ได้นำทฤษฎี 3 ทักษะของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz, 1955) มาขยายความว่า ทักษะคล้ายกับกระบวนการแต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า และใช้ได้กับงานทั้งหลาย เช่น ทางด้านการบริหาร ทางด้านการนิเทศการศึกษา เขาได้แยกแยะให้เห็นในรายละเอียดของแต่ละทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ประกอบด้วย
 - การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (Visualizing)
 - การวิเคราะห์ (Analyzing)
 - การวินิจฉัย (Diagnosing)
 - การรู้จักสังเคราะห์ (Synthesizing)
 - การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (Criticizing)
 - การรู้จักใช้คำถาม (Questioning)

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ประกอบไปด้วย

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

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ประกอบไปด้วย

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

ต่อมาในปี 1983 โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz, 1983) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารขึ้นมาใหม่ เพื่อเสนอแนะถึงวิธีการในการคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหาร วิธีการนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า นักบริหารที่ดีจะต้องทำอะไรได้บ้างมากกว่าที่จะมองว่านักบริหารที่ดีควรเป็นอย่างไร นั่นหมายความว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีทักษะชนิดใดซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อทำให้งานของเขาประสบความสำเร็จ

คำว่า ทักษะ หมายถึงความสามารถที่สามารถถูกพัฒนา ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด นอกจากนี้ยังต้อง เป็นทักษะที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้จริง ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัว เพราะฉะนั้นเกณฑ์ที่จะใช้วัดความมีทักษะในที่นี้ก็คือ การปฏิบัติการณ์อย่างได้ผลภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ กัน

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ความรู้ในกิจกรรมเฉพาะอย่าง รวมถึงวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และสร้างความร่วมมือกับกลุ่ม ในฐานะผู้นำ รวมถึงความเข้าใจความต้องการของผู้อื่น การกระตุ้นคนอื่นในองค์การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ

3. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ รวมถึงความสัมพันธ์ของบุคคลอื่น ๆ การสื่อสาร และลักษณะทางการ เมือง สังคม และพลัง เศรษฐกิจของชาติทั้งหมด

จากแนวความคิดของนักทฤษฎีบริหารด้านทักษะการบริหาร พอสรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นควรจะมีอย่างน้อย 3 ประการ คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ทฤษฎี 3 ทักษะของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz, 1983) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการบริหารธุรกิจ และในวงการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพราะทฤษฎีดังกล่าวเป็นเครื่องมือซึ่งมีประสิทธิภาพในการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารในการที่จะคัดเลือก การฝึก และการพัฒนาผู้บริหารในทุกระดับ

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ความรู้ในกิจกรรมเฉพาะอย่าง รวมถึงวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนหรือเทคนิคต่าง ๆ ตลอดจนการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อลาน ไซเซย์ (Alan Paisey, 1981) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิคว่าเป็น เรื่องของการรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้ โดย เป็น เจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้านการ เคลื่อนไหว และพฤติกรรมความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบการ การควบคุม การหาแนวทางดูแลการทำงานร่วมกัน โดยวิธีการทาง เทคนิค เฉพาะ ทักษะทางด้าน เทคนิคนี้ เป็น ความจำเป็นของผู้บริหารในเรื่องที่จะต้องรู้ 4 เรื่องคือ

1. ด้านการศึกษา ซึ่งได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร อันได้แก่ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตรและการประสานงาน ตลอดจน เทคนิควิธีสอน เทคนิคการใช้เวลา

2. ความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ ความสำนึกและการเข้าถึงจิตใจของผู้ปกครองที่ โรงเรียนควรจะต้องบริการทางด้าน เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ประชาชน กลุ่มคณะบุคคลของรัฐ และกลุ่มบุคคลทั่วไป

3. การเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง ทรัพยากรทั้งหมดที่ไม่ใช่บุคคลซึ่ง สามารถหยิบมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริหารอาคาร สถานที่

4. การพัฒนากำลังคน ได้แก่ วางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมความสามารถของคนที่ทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ภิญโญ สาธร (2517) มีความเห็นว่า ในวงการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจะต้องมี ความชำนาญหรือความสามารถในทางเทคนิค (Technical Skill) ซึ่งหมายถึงความสามารถ ในการใช้ความรู้ต่าง ๆ วิธีการต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานเพื่อแนะนำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ใช้สิ่งเหล่านี้ได้

วินัย เกษม เศรษฐ (2521) มีความเห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทักษะในทาง เทคนิค (Technical-managerial Skills) ซึ่งได้แก่ ทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา (การซื้อและการจ้าง) การบริหารบุคคล ระเบียบงานสารบรรณ การจัดระบบงาน เป็นต้น นอกจากนี้ วินัย เกษม เศรษฐ ยังได้เสนอทักษะเกี่ยวกับเทคนิคไว้อีกทักษะหนึ่งคือ ทักษะในทาง การศึกษา (Technical-Educational Skills) ซึ่งเป็นทักษะในการจัดการ เรียนการสอน ให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาของหลักสูตรและของวิชา เช่น ทักษะในการ พัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

จากแนวความคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคของนักทฤษฎีบริหารข้างต้น สรุปได้ว่า
 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ
 ดังนี้คือ

1. รู้จักวิธีจะทำงานให้สำเร็จ โดยใช้เทคนิคและกระบวนการบริหาร
2. ใช้ภาษาสั่งการทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนได้เป็นอย่างดี
3. จัดลำดับ เรื่องและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้
4. จัดระบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. จัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาได้ดี
6. จัดระบบงานธุรการและงานการเงินที่สอดคล้องตามระเบียบ
7. จัดการเรียนการสอนได้ตามหลักการและจุดหมายของหลักสูตร และสอดคล้อง
 กับความต้องการของท้องถิ่น
8. จัดการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนได้ถูกต้องตามระเบียบ
9. ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน และเพื่อพิจารณาความดี
 ความชอบได้ถูกต้อง

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 ในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำ เข้าใจความต้องการของ
 บุคลากร และกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย

อลาน ไพเซย์ (Alan Paisey, 1981) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
 คือความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้คนใช้ความพยายามของเขาอย่างเต็มที่เพื่องานและ
 ทีม เทให้กับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ ทักษะนี้ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับการทำงาน
 เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธีการที่ไม่กระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจ
 ของบุคลากรในองค์การ และเป็นวิธีการที่ทุกคนเข้าใจชัดเจน พร้อมกับช่วยให้บุคลากรเหล่านั้น
 เกิดความมั่นใจว่า เขาสามารถปฏิบัติงานได้

เฮอร์เซย์ และ บลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1983) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์คือ ความสามารถและความรอบรู้ในเรื่องการทำงานกับคน รวมถึงการเข้าใจเรื่องการจูงใจคน และการประยุกต์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงานกับคน

วินัย เกษม เศรษฐ (2521) มีความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานจะต้องมีทักษะในการครองคน (Human-managerial Skills) คือ มีทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดง สภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม และการสร้างขวัญ

ภิญญา สาธร (2524) มีความเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญหรือความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการ เข้ากับคน รู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไร และเข้าใจหลักหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์

เมธี บิลันธนานนท์ (2525) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถที่จะทำงานกับบุคคล และกลุ่มคนที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ และใช้ความพยายามทำงานอย่างได้ผล และมีความสามารถในการประสานงานได้ทั้งผู้บังคับบัญชา กลุ่มผู้บริหารด้วยกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดีด้วย

เอกชัย กี่สุพันธ์ (2527) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าพิจารณาทักษะต่าง ๆ สำหรับบุคลากรในโรงเรียน คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ในฐานะผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ ในฐานะผู้บริหารระดับกลาง และครูทุกคนในฐานะผู้บริหารระดับต่ำก็จะพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ หรือครูทุกคนมีความต้องการหรือความสำคัญเท่ากันหมด เพราะความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้เกิดความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร การประสานงานที่ดีในการทำงานนั่นเอง

ถวิล เกื้ออุลวงค์ (2528) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ได้แก่ ความสามารถและการใช้ดุลพินิจ วินิจฉัยในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือโดยบุคคลอื่น (หลักมนุษยสัมพันธ์) รวมทั้ง เข้าใจ เรื่องการจูงใจ และการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ

ดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็น ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ปรับตัว เข้ากับชุมชนได้
2. ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เมื่อมีความต้องการ เกิดขึ้น
3. มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม
4. ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานทุกคน ในขณะเดียวกันก็มุ่งทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย
5. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาคือขัดแย้งต่าง ๆ ได้ดี
6. สร้างความสัมพันธ์อันดีและสร้างบรรยากาศที่ดีให้ เกิดขึ้น ในองค์การ
7. สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมาได้อย่างดี
8. มีส่วนร่วม ในการอภิปราย

มนุษย์ เป็นสัตว์สังคมที่ไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ โดยธรรมชาติมนุษย์ทุกคน จะต้องติดต่อพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านส่วนตัว การงาน และด้านสังคม ความสัมพันธ์ของมนุษย์นั้น เปรียบ เสมือนสายใยที่จะผลักดันให้มนุษย์มีความคิดเห็นขัดแย้งกัน หรือมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน การ เข้าใจหลักมนุษยสัมพันธ์จะเป็นทางหนึ่งที่สามารถช่วยการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงาน จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และประชาชนอยู่เป็นประจำ จึงจำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติต่อบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความศรัทธา และการยอมรับนับถืออย่างจริงใจจากบุคคลดังกล่าว (เสรี เลิศสุชาติวินิช, 2531)

องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์

โดยที่การทำงานของผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหลายฝ่าย เมื่อกล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์จึงจำเป็นต้องทราบถึงองค์ประกอบ 3 ประการคือ โรงเรียน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน

1. โรงเรียน เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีของครูผู้สอน ถ้าโรงเรียนมีการจัดวาง โครงร่างและมาตรการภายในไว้เป็นอย่างดีแล้ว ก็จะช่วยให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ได้ง่ายขึ้น สวารายุศม์ (2513) ได้กล่าวว่า องค์การหรือหน่วยงานที่ดีที่จยส่งเสริมให้เกิดมนุษยสัมพันธ์นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญต่าง ๆ คือ ต้องมีหัวหน้าดี มีการแบ่งงานหรือความรับผิดชอบที่แน่นอนและชัดเจน มีผู้ปฏิบัติงานดี มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน มีความ

ร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

2. ผู้บังคับบัญชา แม้ว่าจะ เป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยของหน่วยงานที่ดี แต่ก็เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะทำให้ เกิดมนุษยสัมพันธ์ ชีวขึ้น สำราญ ถาวรายุศม์ (2513) ได้กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาที่ดี ซึ่งจะส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนว่าจะประกอบด้วย

- 2.1 เป็นผู้รู้จักหน้าที่ของตน โดยวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้ชัดเจน แนะนำและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม
- 2.2 ทำตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถควบคุมอารมณ์ได้ไม่แสดงตน เป็นคนรู้มาก และไม่ปฏิบัติตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปวิจารณ์ได้
- 2.3 รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน โดย เมื่อมี เหตุบกพร่องเกิดขึ้นต้องรับผิดชอบโดยตรง ไม่โยนความผิดให้ลูกน้อง และต้องคิดถึง ความก้าวหน้าของหน่วยงาน
- 2.4 ทำความคุ้นเคยและดูแลสวัสดิภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคิดถึงคนอื่นก่อนตัวเอง และมีความ เห็นอกเห็นใจผู้น้อย
- 2.5 ออกคำสั่งที่เหมาะสมและตรวจตราการปฏิบัติให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย โดยออกคำสั่งให้พอ เหมาะแก่สมรรถภาพของหน่วยงาน ไม่ควรออกคำสั่งให้มากเกินไปและควรให้มีระยะเวลา เตรียมตัวปฏิบัติตามคำสั่ง
- 2.6 ซื่อสัตย์ต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่กล่าวคำหยาบคาย เดียนลับหลัง ไม่นำเอาความสำเร็จของผู้อื่นมา เป็นของตนแต่ผู้เดียว

นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดียังจะต้องมีความสามารถในด้านต่าง ๆ คือ

1. ความสามารถในงานที่ตน เป็นหัวหน้า โดยต้องรู้งานที่ตนรับผิดชอบอยู่ เป็นอย่างดี เพื่อประโยชน์ในการสั่งงาน ตรวจงาน และการตัดสินใจในการทำงานหรือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
2. ความสามารถที่จะเข้ากับสังคมได้ และเป็นที่คุ้นเคยหรือยอมรับกัน โดยทั่วไป คือความสามารถที่จะปรับตัวเองให้ เข้ากับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ มีความกว้างขวางในวงงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการประสานงาน และได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3. ความสามารถและพร้อมที่จะกระจายอำนาจในการทำงาน คือไม่เป็นผู้ร่วมงานทั้งหมดไว้แต่เพียงผู้เดียว สิ่งใดที่พอจะมอบหมายอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้ก็จงมอบหมายให้ไป

4. ความสามารถในการจัดการ เป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญมาก คือต้องสามารถจัดการทำประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งรวมถึงความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความสามารถในการวางแผน เป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหัวหน้างานที่ดีมิใช่เพียงแต่ทำงานให้งานเสร็จไปวันหนึ่งเท่านั้น หากจะต้องวางแผนเพื่อแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวางแผนสำหรับการปฏิบัติงานในเวลาข้างหน้าอีกด้วย

3. ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ทุกคนในโรงเรียน และเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องมีผู้บังคับบัญชา การกล่าวถึงผู้ปฏิบัติงานในด้านเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์จึงแยกกล่าวได้เป็น 2 ส่วนคือสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการในการทำงาน และผู้บังคับบัญชาที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ

3.1 สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการในการทำงาน แมค ลานี (Mc Larney, 1964)

ได้กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความต้องการอย่างน้อยที่สุด 10 ประการคือ

- ความมั่นคงในการทำงาน
- ความพอใจในงานที่ทำ
- โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- ต้องการรู้จุดประสงค์ของงาน
- การได้รับการยกย่องนับถือ
- ต้องการผู้บังคับบัญชาที่สามารถและวางใจได้
- ได้รับค่าจ้างโดยยุติธรรม
- ต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
- ความพอใจในสภาพการทำงาน
- ความเสมอภาค

3.2 ผู้บังคับบัญชาที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ ประกอบด้วย

- ความสามารถควบคุมบังคับบัญชาผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี
- เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี

- รับฟังปัญหาทั้ง เรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของลูกน้อง
- ให้ความ เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานมีฐานะและความรับผิดชอบ

อย่างไร ในหน่วยงานนั้น

- ยินหยัด เพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของผู้บังคับบัญชา
- ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานโดยความสามารถของตนเองมากที่สุด ไม่เข้าไป

ยุ่ง เกี่ยวจนน่ารำคาญ

- ให้ความสำคัญต่อผลงานหรือความสำเร็จที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำไปแล้ว
- มีความยุติธรรม ไม่เล่นพวกห้องหรือลำเอียงในการบังคับบัญชา
- เข้าใจในงานและเป็นผู้วางแผนที่ดี
- ให้การยอมรับนับถือผู้ปฏิบัติงาน เป็นมนุษย์คนหนึ่ง เสมอ เหมือนกับคนอื่น ๆ

ทักษะด้านคตินิยม

ทักษะด้านคตินิยม หมายถึง ความสามารถ เข้าใจหน่วยงานของคนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของคนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้อง เข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ใน โรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ หรืองานต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของ โรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ๆ นอกจากนี้ยัง ต้อง รู้จักการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิจัยวิจัย วิพากษ์วิจารณ์ และการรู้จักใช้คำถาม

บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1948) กล่าวว่า ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) คือ การมีสามัญสำนึกของผู้บริหารต่อองค์การทั้งองค์การ

เฮอร์เซย์ และบลานชาร์ด (Hersey Paul & Blanchard Ken, 1983) กล่าวถึงทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ว่าเป็นความสามารถในการมองเห็น โครงสร้างการบริหาร และโครงสร้างเกี่ยวกับงานในองค์การทั้งหมด ก็สามารถบ่งบอกได้ว่า งานในหน้าที่รับผิดชอบของคนอยู่ที่ส่วนใดของ โครงสร้าง ความรู้ความ เข้าใจ เรื่องนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ไปเซย์ (Alan Paisey, 1981) กล่าวว่าทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) คือความสามารถเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างดี โดยเข้าใจรายละเอียดของเรื่องนั้นทั้งหมด

และยังสามารถ เข้าใจอีกว่า เรื่องดังกล่าว เกี่ยวโยงกับ เรื่องอื่นอย่างไร

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2528) ได้กล่าวถึงทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ว่าคือความสามารถที่เข้าใจความสัมพันธ์ขององค์การ โดยภาพรวม และรู้เข้าใจว่าการปฏิบัติงานของใคร เหมาะสมกับตำแหน่งใดในองค์การ ความรู้ในเรื่องเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารดำเนินการได้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์การ โดยส่วนรวมมากกว่าที่จะดำเนินการให้ เป็นไปตามหลักการ เป้าหมาย และความต้องการของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) ได้กล่าวถึงทักษะในคตินิยม (Conceptual Skill) ว่าครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนจะต้องมีทักษะนี้มากที่สุด โดยสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับกันและกัน และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ๆ

จากแนวความคิดของบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. เป็นผู้ที่มีความคิดเป็น เหตุ เป็นผล
2. เป็นผู้เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี
3. มีความรอบรู้ในวิชาการต่าง ๆ ทั่วไป
4. เข้าใจในบทบาทของตัวเองและผู้ร่วมงาน
5. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียน
6. มีความเข้าใจ เรื่องการวางแผนเป็นอย่างดี
7. รู้จักวิเคราะห์ วินิจฉัย สังเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ และรู้จักใช้คำถาม

สรุปได้ว่า ทฤษฎี 3 ทักษะตามแนวความคิดของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz, 1983) มีความสำคัญมากในการนำมาใช้ปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของการบริหารงานในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะทั้ง 3 ด้าน เป็นอย่างดีก็จะทำให้ปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของโรงเรียน

ประสบความสำเร็จสมตามความต้องการของหน่วยงาน เจ้าสังกัดต่อไป

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารของผู้บริหารการศึกษานั้น ยังไม่ค่อยมีการศึกษาวิจัยกันมากนัก โดยทั่วไปการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ และคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา เป็นส่วนมาก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางการบริหาร

สุนีย์ จิตร เนื่อง (2526) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิด เห็น เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านคตินิยมที่กำหนดในแบบสอบถามอยู่ใน เกณฑ์ เห็นด้วย
2. ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิด เห็น เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านมนุษยสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามอยู่ใน เกณฑ์ เห็นด้วย
3. ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิด เห็น เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้าน เทคนิคที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามอยู่ใน เกณฑ์ เห็นด้วย
4. ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคตินิยม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้าน เทคนิค ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01

เสรี เลิศสุชาติวินิช (2531) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "ทักษะและพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ ก่อนและหลังการฝึกอบรม" ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

การวิจัยปรากฏผลว่า ทักษะการบริหารด้านงานเฉพาะอย่าง (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) ทักษะด้านกรอบความคิด (Conceptual Skill) และพฤติกรรมการบริหารด้านการวางแผน พฤติกรรมการบริหารด้านการจัดระบบ, พฤติกรรมการบริหารด้านการจูงใจ พฤติกรรมการบริหารด้านการควบคุมของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อผ่านการฝึกอบรมโดยวิธีการ และกระบวนการฝึกอบรมตามหลักสูตร "เตรียมอาจารย์ใหญ่" ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ไม่มีผลกระทบต่อทักษะและพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ที่มีอยู่เดิม ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแต่อย่างใด

นวลศรี ตาลิน (2533) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "ทักษะทางการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของตนเอง" ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประจำปีการศึกษา 2531 มีทักษะทางการนิเทศการศึกษาตามการรับรู้ของตนเองตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้

1. ทักษะด้านคตินิยม ปรากฏค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.47
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.60
3. ทักษะด้านเทคนิค ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.52

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนคติของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก" ปรากฏผลว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่ครูส่วนใหญ่ เห็นว่ามีความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการ โรงเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความ เข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงสมบูรณ์
10. แต่งกาย เหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาด เรียบร้อย

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ครูชายและครูหญิง ครูที่มีวุฒิต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน ครูที่มีวัยต่างกัน ครูต่างสังกัดกัน ตลอดจนครูใหญ่กับครูต่างก็มีทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาไม่แตกต่างกัน

เฉลิม รัชชนะกุล (2524) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนคติของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11" ปรากฏว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนคติของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 เห็นว่ามีความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรกคือ

1. ควร เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
2. ควร เป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ควร เป็นผู้มีความประพฤติประจําใจ
4. ควร เป็นผู้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
5. ควร เป็นผู้มีความรู้ดี
6. ควร เป็นผู้มีความประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
7. ควร เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. ควร เป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
9. ควร เป็นผู้ที่มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ
10. ควร เป็นผู้ที่มีจิตใจ เป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

นอกจากนี้ผลการวิจัยนี้ยังพบว่า ครูชายกับครูหญิง ครูที่มีวุฒิต่างกัน ครูที่มีวิทยุวุฒิต่างกัน ครูใหญ่กับครู ต่างก็มีทัศนคติเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

วิลเลียมส์ สแตนเลย์ (Williams Stanley, 1964) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะของผู้บริหารในอนาคต โดยมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารในอนาคตนั้นจะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ ศึกษาศาสตร์ เป็นครูที่มีความสามารถ มีลักษณะธรรมชาติของการ เป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และเป็นคนที่มีลักษณะเป็นตัวของตัวเอง มีจินตนาการ ความกล้าหาญ เมื่อเขา เขาคำรงตำแหน่ง และร่วมมือในโครงการศึกษาต่าง ๆ เขาจำเป็นต้องยอมรับ ริเริ่ม กล้าที่จะทำการ เปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ เพื่อผลของการบรรลุแนวทางใหม่ของการ เรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

โรนอลด์ คอล (Ronald C. Doll, 1968) ได้วิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะ (Traits) ของการเป็นผู้นำ เขาได้สรุปว่า ผู้นำทางการศึกษา ควรจะมีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจ เขามาใส่ใจเรา ผู้นำควร จะมีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ได้บังคับบัญชาใน ฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมอง เขา ในฐานะที่เป็นคนที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย
2. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นคนกระฉับกระ ฉ่อง ผู้นำต้องกระทำคนให้สมาชิก เห็นว่า เป็นผู้มี ความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวแจ่มใส ร่าเริง
3. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่า เป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มิได้หมายความว่าเพียงว่าผู้นำจะต้อง เป็นสมาชิกธรรมดาของ กลุ่ม เท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับ เกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิด ของกลุ่มมากนัก
4. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่างก็ต้องการความช่วยเหลือ เมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้อง เป็นที่พึ่งของคน เหล่านี้ไม่ว่า จะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

5. ผู้นำทางการศึกษาจะเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจำต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนเองให้อยู่

6. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นผู้มีสติปัญญา เนื่องจากในสถานศึกษาด่าง ๆ คณะครูเป็นผู้นับถือ ผู้นำของผู้นับถือจำเป็นต้องมีปัญญาด้วย ผู้นำทางการศึกษาควรจะมีความรู้ทางวิชาการ เป็นอย่างดี

7. ผู้นำทางการศึกษาควรจะสนใจในบทบาทการ เป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตน เป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษามีได้แสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยยาก

ลาฟ เอ็ม สตอกคิล (Ralph M Stogdill, 1974) ได้สรุปผลการวิจัยหลายฉบับเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผลสรุปที่สำคัญมีดังนี้คือ

1. จากผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า 10 ฉบับ พบว่าบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง เป็นผู้บริหารจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกของกลุ่ม

- 1.1 รู้จักการ เข้าสังคม
- 1.2 มีความคิดริเริ่ม
- 1.3 มีความเพียรพยายาม
- 1.4 รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 1.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.6 ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์
- 1.7 มีความร่วมมือ
- 1.8 เป็นที่นิยมของปวงชน
- 1.9 มีความสามารถในการปรับตัว
- 1.10 มีความสามารถในการพูด

2. จากผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า 15 ฉบับ สรุปว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จะมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกของกลุ่ม

- 2.1 สติปัญญา
- 2.2 การศึกษาเล่าเรียน
- 2.3 ความรับผิดชอบ
- 2.4 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
- 2.5 สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

เลสลี ดับบลิว คินเครด (Leslie W. Kindred, 1975) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "ทักษะของผู้บริหารโรงเรียน" ในหนังสือ School Public Relations เขาได้สรุปถึง การไม่ประสบความสำเร็จในการประสานงานระหว่างผู้ปกครองกับครู ซึ่ง เขาพบว่าเกิดจาก สาเหตุที่ผู้บริหารไม่มีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะด้านคตินิยม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค ทำให้เกิดปัญหาดังต่อไปนี้คือ

1. ความมีอคติ (Negative Attitudes)
2. ขาดเป้าหมายที่แน่นอน (Lack of Objectives)
3. ขาดคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี (Poor Leadership)
4. ขาดการวางแผนที่ดี (Unbalanced Programs)
5. เกิดบรรยากาศของการขัดแย้ง (Conflict Situations)

เขาได้ทำการวิจัย เรื่องนี้อย่างละเอียด ส่วนใหญ่ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจะ พบว่า ถ้าผู้บริหารขาดทักษะทางการบริหารจะทำให้เกิดปัญหาดัง 5 ดังกล่าวอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ในการวิจัยนี้ เขาได้แบ่งผู้ปกครองออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่มที่มีการศึกษาดี กลุ่มที่ได้รับการศึกษาน้อย ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ในชุมชน หรือกลุ่มที่ต่างผิว เป็นต้น ผลการวิจัยพบว่าถ้าผู้บริหารมี ทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะด้านคตินิยม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้าน เทคนิค ก็จะทำให้ไม่เกิดปัญหาในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมด พอจะสรุปให้เห็นได้ว่าเป็นการวิจัยเกี่ยวกับ คุณสมบัติ คุณลักษณะ และภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา แต่จะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับทักษะ การบริหารการศึกษาอยู่บ้าง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้คือ

1. เกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ เรื่อง

- 1.1 รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยใช้ เทคนิคและกระบวนการบริหาร
- 1.2 ใช้ภาษาสั่งการทั้งภาษาพูดและภาษา เขียนได้ เป็นอย่างดี
- 1.3 จัดลำดับ เรื่องและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้
- 1.4 จัดระบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.5 จัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

ได้ดี

- 1.6 จัดระบบงานธุรการและงานการเงินพัสดุได้ถูกต้องตามระเบียบ
- 1.7 จัดการ เรียนการสอนได้ตามหลักการและจุดหมายของหลักสูตรและสอดคล้อง

กับความต้องการของท้องถิ่น

- 1.8 จัดการวัดผลและประเมินผลการ เรียนการสอนได้ถูกต้องตามระเบียบ
- 1.9 ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน และเพื่อพิจารณา

ความคิดความชอบได้ถูกต้อง

2. เกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ เรื่อง

- 2.1 เป็นผู้มนุษยสัมพันธ์ดี ปรับตัว เข้ากับชุมชนได้
- 2.2 ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีความต้องการ เกิดขึ้น
- 2.3 มีส่วนร่วม ในกิจกรรมของสังคม
- 2.4 ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานทุกคนในขณะ เดียวกัน ก็มุ่งทำงานให้ เกิด

ประโยชน์สูงสุดด้วย

- 2.5 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้ดี
- 2.6 สร้างความสัมพันธ์อันดีและสร้างบรรยากาศที่ดีให้ เกิดขึ้นในองค์กร
- 2.7 สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมาได้อย่างดี
- 2.8 มีส่วนร่วมในการอภิปราย

3. เกี่ยวกับทักษะด้านคตินิยม ได้แก่ เรื่อง

- 3.1 เป็นผู้ที่มีความคิด เป็น เหตุ เป็นผล
- 3.2 เป็นผู้เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี

- 3.3 มีความรอบรู้ในวิชาการต่าง ๆ ทั่วไป
- 3.4 เข้าใจในบทบาทของตัวเองและผู้ร่วมงาน
- 3.5 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียน
- 3.6 มีความ เข้าใจ เรื่องการวางแผน เป็นอย่างดี
- 3.7 รู้จักวิเคราะห์ วินิจฉัย สังเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ และรู้จักใช้คำถาม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย