

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา The Administration Skill of the Administrators

จิตรจรรยา ทรงวิทยา
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
Chitcharoon Shongwittaya
Roi Et Rajabhat University
E-Mail: Chitchar18@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารฯผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้เล็งเห็นความสำคัญว่าทักษะการบริหารฯผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าของสถานศึกษานั้นๆ ดังนี้

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) การปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น การให้ ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การยกย่องให้ค่าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน การให้ความเป็นกันเอง การใช้เวลา ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจปัญหาาร่วมกัน การเข้าใจปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง 2. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) การทำแผนงานหรือโครงการ การจัดทำสถิติและแผนภูมิทางการศึกษา การทำหน้าที่ประธานที่ประชุมครู การสาธิตการสอน การพูดหรือเขียนคำสั่ง การมีความรู้ระบบการเงิน การบัญชี การมีความรู้การพัสดุการจัดซื้อจัดจ้าง การมีความรู้งานสารบรรณ การมีความรู้อ่านแบบแปลนก่อสร้างอาคารได้ การมีความรู้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ งานบริหารบุคคล การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน 3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) การกำหนด นโยบายจุดประสงค์และขอบข่ายงาน การวิเคราะห์งานของตนและผู้อื่น การมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานของตนทั้งหมดว่าสัมพันธ์กันอย่างไร การวินิจฉัยผลกระทบต่อนายงานย่อยอื่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยหนึ่ง การรู้ถึงความต้องการทางการศึกษาของชุมชน การใช้คำถามอย่างมีเหตุผล การเข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ การรู้จักการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตัวอย่างและวิธีการ

บริหารที่ได้พบเห็นและศึกษามาแล้วนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม การเข้าใจถึงความต้องการ
งบประมาณ

คำสำคัญ : ทักษะการบริหาร; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This article aims to synthesize concepts about administrative skills of school administrators. By recognizing that the management skills of school administrators are important to the success and progress of that school as follows.

Administrative skills of school administrators. 1. Human skills. Skills) adjusting oneself to other people, allowing supervisors to participate in work Regarded equally to subordinates Informality Allowing time for subordinates to make decisions together Understanding the problems of the subordinates and taking care of the happiness of the subordinates thoroughly. 2. Technical skills, methods (Technical Skills) making plans or projects Preparation of educational statistics and charts The chairman of the teacher meeting Teaching demonstration Speaking or writing commands Knowledge of the financial system, accounting, knowledge of supplies, procurement Having knowledge of work documents Knowledge to read building construction plans Knowledge, laws, regulations, orders Personnel management Preparation of performance reports 3. Conceptual Skills, policy formulation, objectives and scope of work Analysis of one's own work and others How is the knowledge about all of their departments relevant? Diagnosis of effects on other departments When one subsystem is changed Knowing the educational needs of the community Using rational questions Understanding of educational management policies of all levels Knowing the changes and improvements of examples and management methods that have been seen and studied and used appropriately. Understanding budget needs.

Keywords : Administration Skill; Administrators

บทนำ

ทักษะการบริหารฯ ผู้บริหารสถานศึกษานับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ตามความหมายการบริหารสถานศึกษา คือการดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร คือ ให้นักเรียนมีสุขภาพดี มีคุณธรรมและเป็นพลเมืองที่ดี สามารถใช้ประโยชน์ของวิชาที่เรียนมีความสำคัญเกี่ยวกับเศรษฐกิจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ตามแนวปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้มีข้อกำหนดให้กระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไปให้หน่วยงานระดับปฏิบัติการอันได้แก่โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุด โดยการบริหารส่วนกลางจะทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบาย

การวางแผนการจัดสรรงบประมาณการกำหนดและประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นประการสำคัญ ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณและการเงิน 3) การบริหารบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป ตามทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 1.ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) 2. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) 3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ดังนี้ 1.ทักษะด้านมนุษย ประกอบด้วย การปรับตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่น การให้ ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน การให้ความเป็นกันเอง การใช้เวลาผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจปัญหาร่วมกัน การเข้าใจปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง การแสดงความยินดียกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้นำการอภิปรายที่สามารถจูงใจ การแนะนำระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคม และการปฏิบัติงานต่อครอบครัวใหม่ การจัดให้มีการพบปะสังสรรค์นอกเวลางาน 2.ทักษะด้านเทคนิควิธี ประกอบด้วย การทำแผนงานหรือโครงการ การจัดทำสถิติและแผนภูมิทางการศึกษา การทำหน้าที่ประธานที่ประชุมครู การสาธิตการสอน การพูดหรือเขียนคำสั่ง การมีความรู้ระบบการเงิน การบัญชี การมีความรู้การพัสดุการจัดซื้อจัดจ้าง การมีความรู้งานสารบรรณ การมีความรู้อ่านแบบแปลนก่อสร้างอาคารได้ การมีความรู้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ งานบริหารบุคคล การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน 3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ประกอบด้วย การกำหนด นโยบายจุดประสงค์และขอบข่ายงาน การวิเคราะห์งานของตนและผู้อื่น การมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานของตนทั้งหมดว่าสัมพันธ์กันอย่างไร การวินิจฉัย

ผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยอื่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยหนึ่ง การรู้ถึงความต้องการทางการศึกษาของชุมชน การใช้คำถามอย่างมีเหตุผล การเข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ การรู้จักการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตัวอย่างและวิธีการบริหารที่ได้พบเห็นและศึกษามาแล้วนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม การเข้าใจถึงความต้องการงบประมาณ การมีความรู้เรื่องหลักสูตรทุกระดับที่สถานศึกษาตนจัดขึ้น การอำนวยการและการให้คำปรึกษา การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ความหมายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร คือ ให้นักเรียนมีสุขภาพดี มีคุณธรรม และเป็นพลเมืองที่ดี สามารถใช้ประโยชน์ของวิชาที่เรียนมีความสำคัญเกี่ยวกับเศรษฐกิจ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม (บันลือ พฤกษ์วัน (2548 : 57)

การบริหารสถานศึกษาผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหาร การบริหารการศึกษา หลักการแนวคิดในการบริหาร ภาพรวมของการบริหารทั้งนี้เพื่อให้การจัดการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมผู้เขียนจะได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมุมมองในการบริหารสถานศึกษายิ่งขึ้นต่อไป คำว่า “การบริหาร”(Administration) ใช้ในความหมายกว้าง ๆ เช่น การบริหารราชการ อีกคำหนึ่งคือ “การจัดการ” (Management) ใช้แทนกันได้กับคำว่า การบริหาร (วิชัย ตันศิริ (2549 : 294)

การบริหารการศึกษา หมายถึง ความที่พยายามจะสั่ง แนะ และผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ซึ่งมีจุดรวมอยู่ที่จุดหมายปลายทาง หรือเป้าหมายบางอย่าง การบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์กร ซึ่งมีหน้าที่สั่งให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน (ชาญชัย อาจินสมาจาร (2552 : 6)

การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานด้วยกระบวนการที่หลายคน เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาทุกด้านจนบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาอาชีพ พัฒนาสังคม ให้ดำรงชีวิตในสังคมเป็นไปด้วยความสงบสุข (ธีระ รุณเจริญ (2553 : 31)

ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาประเทศเพราะการศึกษาเป็นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดการศึกษาที่ดีจะทำให้การพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพตามต้องการได้ การบริหารการศึกษาไทย แต่เดิมใช้รูปแบบการรวมอำนาจ การบริหาร และการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลางและมีอำนาจการบริหาร การตัดสินใจเพียงบางส่วนไปให้หน่วยราชการที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาส่วนภูมิภาค และสถานศึกษา แต่แนวปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้มีข้อกำหนดให้กระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไปให้หน่วยงานระดับปฏิบัติงานอันได้แก่โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุด โดยการบริหารส่วนกลางจะทำหน้าที่เพื่อกำหนดนโยบาย การวางแผนการจัดสรรงบประมาณ การกำหนดและประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นประการสำคัญได้แก่

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงบประมาณและการเงิน
3. การบริหารบุคคล
4. การบริหารงานทั่วไป

ทั้ง 4 งานจะมีการกระจายอำนาจไปให้โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หนองคาย เขต 1 รับผิดชอบและดำเนินการเอง (ปัญญา แก้วกียูรและสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล, 2545 : 1)

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

ทักษะของผู้บริหาร ทักษะทางการบริหาร หรือการจัดการ (Managerial Skills) ย่อมมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยผันแปรไปตามระดับชั้นขององค์กร ทักษะหรือความสันทัด (Skill) คือ ความสามารถในการนำความรู้ ความชำนาญมาปฏิบัติ Robert L.Katz ได้เสนอว่าทักษะของผู้บริหารที่สำคัญมี 3 อย่าง คือ

1. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความพยายามเพื่อให้เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้างบรรยากาศเป็นทักษะที่ใช้สำหรับการติดต่อสื่อสาร ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ เช่น

ผู้บริหารต้องสามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับชั้น สามารถพูดคุยเข้าใจได้ง่าย สามารถชักจูงโน้มน้าวใจผู้อื่นได้ เป็นต้น

2. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) คือ ความรู้ความสามารถในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ กระบวนการและกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน เป็นทักษะที่จะเป็นสำหรับงานด้านปฏิบัติการ เช่น หัวหน้าพนักงานขาย ก็จำเป็นต้องรู้เทคนิคการขาย หัวหน้าคนงาน ก็ต้องรู้เทคนิคในการใช้เครื่องมือ เป็นต้น

3. ทักษะด้านการประสมแนวความคิด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถในการมองภาพรวมเพื่อที่จะได้ทราบถึงองค์ประกอบของสถานการณ์และ สิ่งแวดล้อม เป็นนักคิด นักวิเคราะห์ และเข้าใจความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์กับองค์การหรือการบริหารงานของตนเอง เป็นทักษะด้านชาวไหวพริบ การมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับระบบทั้งหมด ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเฉพาะหน้าหรือระยะยาว สามารถขึ้นนำองค์กรให้กว้างไปยังทิศทางที่ถูกต้องในอนาคต

นักวิชาการบริหารการศึกษาหลายคน ได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษาออกเป็นด้านๆ ดังนี้

ฟิสค์ (Fisk, 1963 : 31) ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาไว้เป็น 4 ประการ คือ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ การปรับปรุงด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานด้านต่างๆ

งานของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องปฏิบัติมีอยู่ 8 ประการ ได้แก่ งานวางแผนการเรียน การสอน งานด้านกิจการนักเรียน งานด้านอาคารสถานที่ งานพัสดุและอุปกรณ์ งานการเงินและธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานการวางแผน และการประเมินผล (มิลเลอร์ (Miller, 1965 : 45)

การบริหารการศึกษาแบ่งงานออกเป็น 6 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา หลักสูตรและการสอน บุคลากรในสถานศึกษา กิจกรรมนักเรียน สิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย การเงินและธุรการ (แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell et al, 1972 : 16)

ในปัจจุบันขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา มีผลทำให้งานของผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนไป ได้จำแนกขอบข่ายภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา ไว้ 4 งาน ดังนี้ คือ

1. การบริหารวิชาการ
2. การบริหารงบประมาณ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 32)

การบริหารวิชาการ งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง หรือเป็นงานหลักเพราะเป็นงานที่ทำให้แก่นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรส่วนงานอื่นๆ มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และความจำเป็นของแต่ละสถานศึกษาแบ่งงานบริหารวิชาการ ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์

หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32)

การบริหารวิชาการจะประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ 1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ 2. การจัดทำแผนงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน 3. การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน และ 4. การวัดและประเมินผล (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 3)

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิชาการ ควรประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ 1. หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร 2. การวิจัยในชั้นเรียน 3. การสอนซ่อมเสริม 4.

การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร 5. การนิเทศภายในสถานศึกษา และ 6. การประกันคุณภาพการศึกษา (จันทร์านี สงวนนาม (2545 : 145)

กำหนดขอบข่ายงานด้านการบริหารวิชาการไว้ 12 งาน ประกอบด้วย

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย

1.1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ

1.2 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.3 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.4 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน

2.2 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

3. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

3.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล และประเมินผลของสถานศึกษา

3.2 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

4.1 ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ใน แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

4.2 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันอื่น

5. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

5.1 สํารวจแห่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

5.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้

6. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย

6.1 ส่งเสริมให้ครูผลิต และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน

6.2 ประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ และนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

7. การนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย

7.1 การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

7.2 ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา ประกอบด้วย

8.1 การจัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของผู้ปฏิบัติการสอนทุกคนในสถานศึกษา

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวงศึกษาธิการ เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน ประกอบด้วย

10.1 การศึกษาสำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

10.2 ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนและท้องถิ่น

11. ประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

การบริหารงบประมาณ นับว่าเป็นงานที่สำคัญอีกประการหนึ่งของสถานศึกษา เป็นงานสนับสนุนการเรียนการสอน ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ เกิดความคล่องตัว แต่ผู้บริหารจะต้องมีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ ในกฎ ระเบียบ และต้องปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส (กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33 – 38)

แบ่งงานบริหารงบประมาณ ไว้ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ (กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills)

ทักษะด้านมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำ รวมถึงเข้าใจความต้องการของคนอื่น และกระตุ้นคนอื่นในองค์กรหรือหน่วยงานให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ความสามารถในการ

ประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตนเอง ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้หน่วยงาน เพื่อให้บังเกิดความศรัทธาเชื่อถือ และไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไปการบริหารงานในด้านนี้ผู้บริหารต้องใช้ทักษะเชิงมนุษย โดยผู้บริหารต้องสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ ต้องให้ความสำคัญและยกย่องผู้ร่วมงาน มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนเท่าเทียมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานตามความถนัดและต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานอย่างจริงใจ ต้องรู้จักสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จัดให้มีการพบปะสังสรรค์ แสดงความยินดี ยกย่องชมเชยให้รางวัลในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสม ผู้บริหารต้องสามารถพุดจูงใจให้คนคล้อยตามได้ ต้องแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานได้ ต้องติดต่อประสานงานกับชุมชนในการระดมทรัพยากร มาใช้ในการบริหารจัดการและต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจาก แคทซ์ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ในการบริหารในเรื่องทฤษฎี 3 ทักษะแล้ว ยังมีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทักษะทางด้านมนุษยไว้อีกหลายท่าน เช่น

“ทุนมนุษย์” หมายถึง ความสามารถหลายๆ อย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Innate) หรือ เกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (ธารรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2550 : 2)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการพิจารณาหรือพินิจพิจารณาหรือใคร่ครวญ เมื่อต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้รวมถึงความสามารถในการทำความเข้าใจ เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดทั้งการรู้จักใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำด้วย

สำหรับทักษะด้านมนุษย ประกอบด้วย การปรับตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่น การให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน การให้ความเป็นกันเอง การใช้เวลาผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจปัญหาร่วมกัน การเข้าใจปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง การแสดงความยินดี ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้นำการอภิปรายที่สามารถจูงใจ

การแนะนำระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคม และการปฏิบัติงานต่อครู
บรรจุนใหม่ การจัดให้มีการพบปะสังสรรค์นอกเวลางาน (นิสตรรก์ เวชยานนท์. ไพฑูรย์ เจริญ
พันธุ์วงศ์ (2530 : 106) แคทซ์ (Katz , 1955 : 33 – 42 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์,
2549 : 46 – 47)

2. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills)

ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความ
ชำนาญในกิจกรรมเฉพาะ กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการกระบวนการ
ดำเนินการหรือเทคนิคต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
รวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้วัยวะส่วนต่างๆ ของร่างกาย ด้วยทักษะทางด้านเทคนิคที่
สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะทางด้านการวางแผนงานและโครงการ ทักษะทางด้าน
กระบวนการกลุ่ม และทักษะทางด้านการจัดการผู้บริหารจะต้องวางแผนบริหารงานของ
สถานศึกษา ซึ่งถือเป็นทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของ
ตน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 39)

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงาน
ให้บรรลุผลหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเก่งงาน เพราะมักจะเป็นงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะ
อย่าง เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การเงินและบัญชี
การจัดระบบงาน เทคนิควิธีสอน การใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน (อำภา บุญช่วย
(2543 : 220)

ในที่นี้อาจกล่าวได้ว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ
ความสามารถในการบริหารงาน ในหน้าที่รับผิดชอบที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน กำหนดไว้ 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหาร
ทั่วไป

ส่วนทักษะด้านเทคนิควิธี ประกอบด้วย การทำแผนงานหรือโครงการ การจัดทำ
สถิติและแผนภูมิทางการศึกษา การทำหน้าที่ประธานที่ประชุมครู การสาธิตการสอน การ
พูดหรือเขียนคำสั่ง การมีความรู้ระบบการเงิน การบัญชี การมีความรู้การพัสดุการจัดซื้อจัด
จ้าง การมีความรู้งานสารบรรณ การมีความรู้อ่านแบบแปลนก่อสร้างอาคารได้ การมีความรู้
กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ งานบริหารบุคคล การจัดทำรายงานผลการ
ปฏิบัติงาน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)

ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจ หน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะ และทุกขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็น ความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน การที่มีการ เปลี่ยนแปลง ในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นอย่างไร รวมทั้งเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรม หลายอย่าง ที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนโยบายเกี่ยวกับการ จัดการศึกษาของชาติทุกระดับ สามารถนำนโยบายของชาติไปปฏิบัติได้อย่างเป็น รูปธรรม มีความรู้ในเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หลักสูตรสถานศึกษา ต้องศึกษาความ ต้องการของชุมชนและนำมาเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา รู้จักวางแผน การใช้เงินงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี รู้จักวางแผนการใช้อาคาร สถานที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รู้จักจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นในสถานศึกษาตลอดจนต้องรู้จักใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความบริสุทธิ์ ยุติธรรม แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

รายละเอียดของภารกิจของผู้บริหารในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 1) การปรับตัวเองให้เข้ากับบุคคลอื่น 2) การให้ ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 3) การยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เท่าเทียมกัน 4) การให้ความเป็นกันเอง 5) การใช้เวลาผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจปัญหา ร่วมกัน 6) การเข้าใจปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชา 7) การเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างทั่วถึง 8) การแสดงความยินดี ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา 9) การเป็นผู้นำการ อภิปรายที่สามารถจูงใจ 10) การแนะนำระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์เพื่อนร่วมงาน สภาพ สังคม และการปฏิบัติงานต่อครูบรรจใหม่ 11) การจัดให้มีการพบปะสังสรรค์นอกเวลางาน

2. ทักษะด้านเทคนิควิธี ประกอบด้วย 1) การทำแผนงานหรือโครงการ 2) การ จัดทำสถิติและแผนภูมิทางการศึกษา 3) การทำหน้าที่ประธานที่ประชุมครู 4) การสาธิตการ สอน 5) การพูดหรือเขียนคำสั่ง 6) การมีความรู้ระบบการเงิน การบัญชี 7) การมีความรู้การ พัสดุกการจัดซื้อจัดจ้าง 8) การมีความรู้งานสารบรรณ 9) การมีความรู้อ่านแบบแปลนก่อสร้าง

อาคารได้ 10) การมีความรู้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ งานบริหารบุคคล 11) การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ประกอบด้วย 1) การกำหนด นโยบายจุดประสงค์ และขอบข่ายงาน 2) การวิเคราะห์งานของตนและผู้อื่น 3) การมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานของตนทั้งหมดว่าสัมพันธ์กันอย่างไร 4) การวินิจฉัยผลกระทบต่อนักเรียนคนอื่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยหนึ่ง 5) การรู้ถึงความต้องการทางการศึกษาของชุมชน 6) การใช้คำถามอย่างมีเหตุผล 7) การเข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ 8) การรู้จักการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตัวอย่างและวิธีการบริหารที่ได้พบเห็นและศึกษามาแล้ว นำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม 9) การเข้าใจถึงความต้องการงบประมาณ 10) การมีความรู้เรื่องหลักสูตรทุกระดับที่สถานศึกษาตนจัดขึ้น 11) การอำนวยความสะดวกและการให้คำปรึกษา 12) การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ 13) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2545 : 17-18)

สรุป

ความหมายการบริหารสถานศึกษา คือการดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร คือ ให้นักเรียนมีสุขภาพดี มีคุณธรรมและเป็นพลเมืองที่ดี สามารถใช้ประโยชน์ของวิชาที่เรียนมีความสำคัญเกี่ยวกับเศรษฐกิจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ตามขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา แนวปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้มีข้อกำหนดให้กระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไปให้หน่วยงานระดับปฏิบัติงานอันได้แก่โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุด โดยการบริหารส่วนกลางจะทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบาย การวางแผนการจัดสรรงบประมาณการกำหนดและประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นประการสำคัญได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณและการเงิน 3) การบริหารบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป ตามทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 1.ทักษะด้านมนุษย์(Human Skills) 2. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) 3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย การปรับตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่น การให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน การให้ความเป็นกันเอง การใช้เวลาผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจปัญหาร่วมกัน การเข้าใจปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง การแสดงความยินดี ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้นำการอภิปรายที่สามารถจูงใจ การแนะนำระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคม และการปฏิบัติงานต่อครอบครัวใหม่ การจัดให้มีการพบปะสังสรรค์นอกเวลางาน 2. ทักษะด้านเทคนิควิธี ประกอบด้วย การทำแผนงานหรือโครงการ การจัดทำสถิติและแผนภูมิทางการศึกษา การทำหน้าที่ประธานที่ประชุมครู การสาธิตการสอน การพูดหรือเขียนคำสั่ง การมีความรู้ระบบการเงิน การบัญชี การมีความรู้การพัสดุการจัดซื้อจัดจ้าง การมีความรู้งานสารบรรณ การมีความรู้อ่านแบบแปลนก่อสร้างอาคารได้ การมีความรู้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการงานบริหารบุคคล การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน 3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด ประกอบด้วย การกำหนด นโยบายจุดประสงค์และขอบข่ายงาน การวิเคราะห์งานของตนและผู้อื่น การมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานของตนทั้งหมดว่าสัมพันธ์กันอย่างไร การวินิจฉัยผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยอื่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยหนึ่ง การรู้ถึงความต้องการทางการศึกษาของชุมชน การใช้คำถามอย่างมีเหตุผล การเข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ การรู้จักการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตัวอย่างและวิธีการบริหารที่ได้พบเห็นและศึกษามาแล้วนำมาใช้ได้เหมาะสม การเข้าใจถึงความต้องการงบประมาณ การมีความรู้เรื่องหลักสูตรทุกระดับที่สถานศึกษาตนจัดขึ้น การอำนวยความสะดวกและการให้คำปรึกษา การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ.(2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*.
กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ.
- จันทร์ธานี สงวนนาม.(2549). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*.
กรุงเทพมหานคร : บริษัท บิ๊ก พอยท์ จำกัด.
- ชาญชัย อาจันสมมาตร.(2550). *การนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี.
- ดำรงศักดิ์ คงสวัสดิ์.(2550). *ทฤษฎี : การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา*. กรุงเทพฯ :
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น). พิมพ์ลักษณ์.
- ธีระ รุณเจริญ.(2553). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : ธนา
เพลส.
- นพพงษ์ บุญจิตรอดุลย์.(2550). *หลักการบริหารการศึกษา* กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์
กรุงเทพมหานคร.
- นิสดารค์เวชยานนท์. (2530). *ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. หลักการ และแนวคิดที่เกี่ยวกับทักษะ
การบริหาร*.
- บันลือ พฤกษ์วัน.(2537). *การนิเทศภายในโรงเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: การพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.(2545). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต.
- ปัญญา แก้วกียูและสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล.(2545). *การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบการใช้
โรงเรียนหรือพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- วิชัย ตันศิริ. (2549). *การบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เพรส จำกัด.
- อำภา บุญช่วย. (2543). *การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โอ
เอส พริน ตั้งเฮาส์.
- Campbell, R.F., et al., (1972). *Introduction to Educational Administration*. New
York : Allyn and Bacon.
- Fisk, R.S. (1963). *The Task of Educational Administration*. New York : Harper
and Row.
- Katz, R.L. (1955). *Skill of Effective Administrator*. Harrard Business Review, 12
(1) :33-42 ; January-February.

Miller, V. (1965). *The Public Administration of School*. NY : Macmilllan.