

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 และได้นำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
 - 1.1 ความหมายของทักษะการบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของสมรรถนะทักษะการบริหารสถานศึกษา
 - 1.3 ความหมายและความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21
 - 1.4 ขอบข่ายของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 2.1 ความหมายและความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - 2.2 ความหมายและความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 2.3 ขอบข่ายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. สถานการณ์และการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ความหมายของทักษะการบริหารสถานศึกษา

ได้มีผู้ให้ความหมายของทักษะการบริหารสถานศึกษาดังต่อไปนี้

จิตกรานี สงวนนาม (2553 : 23) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ตลอดจนความสามารถ ในการติดต่อสื่อสารด้วยภาวะผู้นำมนุษยสัมพันธ์เพื่อบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จำเนียร พลหาญ (2553 : 12) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาว่า การที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนในสังคม โดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพจากทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อให้คนในสังคมสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554 : 1) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการควบคุม และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจของสถานศึกษา โดยมุ่งให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 27) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้

เจสส์ (Jesse, 1999 : 138) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานที่เป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำเพื่อการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับงานสอนนักเรียนที่เข้ามารับการศึกษาในสถาบันการศึกษา

ฮอยและมิสเกต (Hoy and Misket, 2008 : 437) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วยองค์ประกอบหลายประการ เช่น การตัดสินใจองค์การแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ โดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการวินิจฉัยสั่งการเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในงานทั้ง 4 ฝ่าย โดยคำนึงถึงผลกระทบและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ และใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพจากทุกภาคส่วนของสังคม

ความสำคัญของทักษะการบริหารสถานศึกษา

ได้มีผู้ให้ความสำคัญของทักษะการบริหารสถานศึกษาดังต่อไปนี้

จันทรานี สงวนนาม (2553 : 3) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญทางการศึกษาและการพัฒนาการทุก ๆ ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ เพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้ว การดำเนินงานของสถานศึกษาอาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมายจนไม่สามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

การดี อนันต์นาวิ (2553 : 3) กล่าวถึง การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเป็นสิ่งที่ช่วยการขับเคลื่อนนโยบาย และกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและก่อให้เกิดศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด โดยต้องอาศัยการกำหนดขั้นตอนวิธีการอย่างเป็นระบบ มีการจัดการทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรด้านอื่น ๆ ให้คุ้มค่าที่สุด รวมถึงการประเมินผลเพื่อนำผลที่ได้ นำกลับมาแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องและเหมาะสม อีกทั้งยังต้องคอยช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนและแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นในการบริหารงาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมีความสามารถในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานที่ให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย ที่ได้รับมอบหมายหรือตามแบบแผนปฏิบัติที่ได้วางไว้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554 : 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบ เข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการ ประเมินผลการศึกษาโดยตรงและเชื่อถือได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2554 : 47) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารสถานศึกษา เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันปฏิบัติงาน โดยใช้ทรัพยากรและกลวิธีที่เหมาะสม ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

เซอร์จิ โอวานนี (Sergiovanni, 1987 : 58) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการของการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

เจสส์ (Jesse, 1999 : 140) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารไม่ว่าจะใช้ในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กหรือใหญ่ ผู้บริหารส่วนตระหนักถึงหลักในการบริหาร โดยมุ่งบริหารจัดการให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิผลต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างสูงสุด มีการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการบริหารที่มีและร่วมทำงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นการร่วมพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างสูงสุด โดยไม่ได้มีข้อจำกัดจากขนาดของสถานศึกษามาเป็นเหตุผลในการบริหารสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องตระหนักในหน้าที่นี้เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการชี้นำ การที่สถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จเป็นองค์กรในระดับแนวหน้าได้นั้น ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม

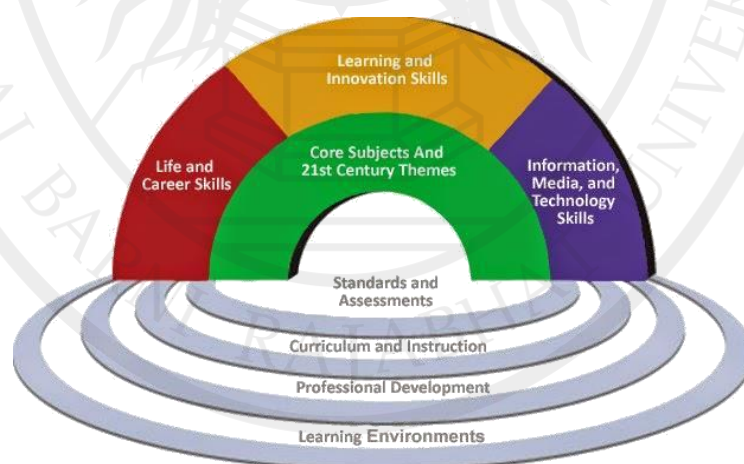
สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ การพัฒนาในทุก ๆ ด้าน โดยการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนนโยบายในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการประเมินอย่างต่อเนื่อง ที่ตรง มุ่งบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายและไม่ได้มีข้อจำกัดเกี่ยวกับขนาดของสถานศึกษา โดยใช้ทรัพยากรและกลวิธีที่เหมาะสม

ความหมายและความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21

ได้มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 ดังต่อไปนี้

วิจารณ์ พานิช (2555 : 15) กล่าวว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 ต้อง “ก้าวข้ามสาระวิชา” ไปสู่การเรียนรู้ “ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21” (21st Century Skills) ที่ครูสอนไม่ได้ นักเรียนต้องเรียนเองหรือพูดใหม่ว่าคุณครูต้องไม่สอน แต่ต้องออกแบบการเรียนรู้และอำนวยความสะดวก (Facilitate) ในการเรียนรู้ ให้นักเรียนรู้จากการเรียนแบบลงมือทำ ปัจจุบันการเรียนรู้สาระวิชา (Content หรือ Subject Matter) ควรเป็นการเรียนจากการค้นคว้าเองของศิษย์ โดยครูช่วยแนะนำและช่วยออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้นักเรียนแต่ละคนสามารถประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเองได้

21st Century Learning Framework 21st Century Knowledge-and-Skills Rainbow



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
ภาพประกอบ 2 ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และคณะ (2556 : 11 - 28) กล่าวว่า วรรณกรรมด้านการศึกษาร่วมสมัยชี้ไปในทิศทางเดียวกันว่า ทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการเป็นพลเมืองและการทำงานในศตวรรษที่ 21 นั้นค่อนข้างแตกต่างจาก ศตวรรษที่ 20 บางทักษะแม้จะมีลักษณะถาวร

(Perennial Skills) กล่าวคือ มีความสำคัญมาในทุกยุคทุกสมัย ไม่ใช่เฉพาะในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะ 4C คือ การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) การสื่อสาร (Communication) และการทำงานเป็นทีม (Collaboration) แต่ทักษะเหล่านี้มีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปในโลกยุคดิจิทัล รวมถึงทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นจนกลายเป็นสิ่งที่ “ต้อง” มีมากกว่า “น่าจะ” มี ขณะที่บางทักษะถือเป็นทักษะชุดใหม่ที่จำเป็นในบริบทของศตวรรษใหม่ เช่น ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ฯลฯ ปัจจัยหลักที่นำพาความท้าทายและข้อเรียกร้องใหม่ๆ สำหรับผู้เรียนคือความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technologies - ICTs) ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม อย่างรอบด้าน ซึ่งสามารถสรุปเหตุผลได้ 3 ประการ ว่าเหตุใดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษใหม่ นั่นคือ รูปแบบและความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยในระดับโลกที่เพิ่มมากขึ้น และภูมิทัศน์ในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป

สุพรรณิ ชาญประเสริฐ (2557 : 3 - 6) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 Active Learning คือ การเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ ความสนใจ ความกระตือรือร้น และการมีส่วนร่วมของผู้เรียน มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองในตัวผู้เรียนมากขึ้น โดย ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งการเรียนรู้นั้นจะไม่ใช่การฟังเพียงอย่างเดียว จะต้องเกิดการเรียนรู้ผ่านการอ่าน การเขียน การอภิปราย การแก้ปัญหาหรือการประยุกต์ใช้สู่สถานการณ์จริงร่วมกันด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้สูงสุด ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เรียนจะต้องมีส่วนร่วมในงานที่ก่อให้เกิดทักษะการคิดขั้นสูง

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (ออนไลน์ : 2561) กล่าวว่า สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างจากในอดีตมาก มีการเคลื่อนย้ายผู้คน สื่อเทคโนโลยีและทรัพยากรต่าง ๆ จากทั่วทุกมุมโลกอย่างรวดเร็วและสะดวก มีความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครองระหว่างภูมิภาค ประเทศ สังคมและชุมชน มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงของความรู้และข้อมูลข่าวสารตลอดเวลา อย่างเป็นพลวัต ไวท์เฮด (Whitehead, 1931) อธิบายว่า ในอดีตช่วงอายุของคนคนหนึ่งอาจมีเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงให้พบเห็นน้อย ต่างจากในปัจจุบัน ที่ในช่วงอายุคนคนหนึ่งมีเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม เกิดขึ้นมากมาย วิธีชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างจากอดีตมีความเปิดกว้าง ยอมรับ และให้ความสำคัญกับข้อมูลความรู้และข่าวสารที่หลากหลาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้คนในศตวรรษนี้จึงไม่สามารถใช้ความรู้และทักษะบางอย่างในอดีตมา แก้ปัญหาในปัจจุบันได้ดี การจัดการศึกษาและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงไม่ใช่

กระบวนการถ่ายทอดความรู้ แต่คือการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับผู้คน
ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

1. ทักษะพื้นฐานในการรู้หนังสือ ได้แก่ สามารถค้นคว้า ใฝ่หาความรู้จากทรัพยากร การเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายผ่านอ่านออกเขียนได้ การคิดคำนวณ การใช้เหตุผลทาง วิทยาศาสตร์ การเงิน สังคมและวัฒนธรรม เป็นต้น
2. ทักษะการคิด ได้แก่ สามารถใช้เหตุผลและความคิดในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ประเมินค่า คิดสร้างสรรค์ตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างดี เป็นต้น
3. ทักษะการทำงาน ได้แก่ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร ทำงานเป็นทีม แสดงภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ มีความยืดหยุ่นและปรับตัว ได้ดี ริเริ่มงานและดูแลตนเองได้ อดทนและขยันทำงานหนัก สร้างหุ้นส่วนธุรกิจ เป็นต้น
4. ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ สามารถรับรู้เข้าใจการใช้ และการจัดการ สื่อสารสนเทศ เปิดใจรับสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างเท่าทัน สามารถบริหารจัดการ เทคโนโลยี เรียนรู้เทคนิควิทยาการต่าง ๆ อย่างมีวิจารณญาณ และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ อย่างถูกต้อง เหมาะสม และเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น เป็นต้น
5. ทักษะการใช้ชีวิต ได้แก่ สามารถแสวงหาความรู้นำตนเองในการเรียนรู้ได้ มีความ มั่นใจในตัวเอง กระตือรือร้นในความรู้ เป็นผู้ผลิต มุ่งความเป็นเลิศ สามารถดำรงชีวิต ด้วยความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น เป็นพลเมืองที่ดี รู้และเคารพกติกา มีระเบียบวินัย คำนึงถึง สังคม คิดถึงภาพรวมโลก มีคุณธรรม ยึดมั่นในสันติธรรม มีความเป็นไทย เข้าใจความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม และแบ่งปันประสบการณ์ เป็นต้น

เพรนสกี (Prensky, 2001 : 10) กล่าวว่า นักเรียนในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตัว รูปแบบของการแสดงออก นักเรียนในปัจจุบันตั้งแต่ระดับอนุบาลถึง มหาวิทยาลัยแสดงให้เห็นถึงการเป็นคนรุ่นใหม่ที่เกิดโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีใหม่และมีการใช้ เวลาส่วนมากอยู่กับคอมพิวเตอร์ เกมส์ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ รวมทั้งของเล่นต่าง ๆ ในยุคดิจิทัล นอกจากนั้นยังเห็นได้ว่า เด็กในยุคปัจจุบันมีระบบคิด และกระบวนการ ทางสารสนเทศที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อนหน้าอย่างสิ้นเชิง คนรุ่นก่อนหน้านี้เป็นกลุ่มคน ที่ไม่มีความรู้ความสามารถ ในการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต หรือเทคโนโลยีที่เป็นดิจิทัล

การ์ดเนอร์ ฮาเวิร์ด (Gardner Haward, 2013 : 58 - 79) ได้ให้ความหมายของจิตเชี่ยวชาญ หรือจิตห้ำลักษณะสำหรับอนาคตในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า จิตเชี่ยวชาญ เป็นความเชี่ยวชาญในการคิด เกี่ยวกับวิทยาการสาขาใดสาขาหนึ่งเป็นอย่างน้อย ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการรู้คิดที่แยกออกไป ตามลักษณะเฉพาะของสาขาวิชาหรืองานฝีมือ หรืออาชีพหนึ่ง ๆ ทั้งนี้จิตเชี่ยวชาญ ยังหมายรวมถึง

การทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาทักษะและความเข้าใจ นั่นคือ ความมีวินัยในตนเองอย่างสูง หากบุคคลปราศจากความเชี่ยวชาญในทางใดทางหนึ่งแล้ว ก็เสมือนว่าถูกกำหนดให้อยู่ในการควบคุมของคนอื่น

สรุปได้ว่า ความหมายและความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะที่เกิดจากการอ่าน การคิด การทำงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้ชีวิต และมุ่งเน้นถึงความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และการดำเนินกิจกรรมของตนเองมากขึ้น ซึ่งสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างจากอดีตมาก ในปัจจุบันจะเน้นให้ลงมือปฏิบัติและเรียนรู้จากการค้นคว้าด้วยตนเอง มีความเปิดกว้าง ยอมรับ และให้ความสำคัญกับข้อมูลความรู้และข่าวสารที่หลากหลาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้เรียนจะต้องมีส่วนร่วมในงานที่ก่อให้เกิดทักษะการคิดขั้นสูง ดังนั้น การจัดการศึกษาและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงไม่ใช่กระบวนการถ่ายทอดความรู้แต่คือการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับผู้คน

ขอบข่ายของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ได้มีผู้ให้ขอบข่ายของทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ออนไลน์ : 2550) พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 ให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งกำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษามีอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของตนในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ด้านวิชาการ

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร
ท้องถิ่น

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

1.10 การแนะแนว

1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. ด้านงบประมาณ

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.4 การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การเบิกเงินจากคลัง

- 2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 2.19 การนำเงินส่งคลัง
- 2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียน และรายงาน
- 3. ด้านการบริหารงานบุคคล
 - 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
 - 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
 - 3.6 การลาของบุคลากรสังกัดสถานศึกษาที่ไม่มีระเบียบกำหนดไว้โดยเฉพาะ
 - 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 - 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
 - 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 - 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
 - 3.12 การออกจากราชการ
 - 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
 - 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
 - 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
 - 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
 - 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.20 การพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ด้านการบริหารทั่วไป

- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.11 การรับนักเรียน
- 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.15 การทัศนศึกษา
- 4.16 งานกิจการนักเรียน
- 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.18 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร
หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 30) กล่าวว่า ทักษะที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การสื่อสารเพื่อให้มั่นใจได้ว่า สภาพบรรยากาศการเรียนรู้เป็นสากล

(Universal Learning Environments) เกิดขึ้นในทุก ๆ ห้องเรียน ซึ่งผู้นำสถานศึกษาเพียงลำพังไม่สามารถทำให้บรรลุผลในภารกิจที่มากมายนี้ได้ จึงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมการสื่อสาร ดังนั้นทักษะการสร้างทีมจึงเป็นทักษะที่สำคัญทักษะหนึ่งเมื่อมีการทำงานเป็นทีมขึ้น ย่อมต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะด้านการจัดการความขัดแย้ง การสื่อสารเพื่อลดหรือขจัดความขัดแย้งนั้น ผู้บริหาร กระทรวงศึกษาธิการของนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education, 2013 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556 : 70 - 75) กล่าวถึง โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership Model) ซึ่งเป็น โมเดลที่กล่าวถึงเรื่องของคุณภาพ (Qualities) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ของผู้นำทางการศึกษา พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน
2. ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
3. สำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ E - Learning
4. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้
5. สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ
6. พัฒนาคอนอื่นให้เป็นผู้นำ

โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา ดังกล่าว ได้กำหนดให้ความสัมพันธ์ (Relationship) เป็นศูนย์กลาง มีกิจกรรมภาวะผู้นำและคุณภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Qualities of Effective Leadership) เป็นองค์ประกอบรายรอบอยู่ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา

จากโมเดลดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ ความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งอยู่แกนกลาง และมีพื้นที่การปฏิบัติ (Areas of Practice) ประกอบด้วย วัฒนธรรม (Culture) ศาสตร์การสอน (Pedagogy) ระบบ (System) ความเป็นหุ้นส่วน และเครือข่าย (Partnership and Net Works) รวมทั้งกิจกรรมภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) และวงนอกที่เป็นองค์ประกอบคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Qualities of Effective Leadership) ดังรายละเอียด

1. ความสัมพันธ์ (Relationship) ลักษณะของความสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยลักษณะของความสัมพันธ์นี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น แสดงความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร กระตุ้นให้พวกเขาแสดงบทบาทใหม่ ๆ และสร้างโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ส่งเสริมสนับสนุน การใช้ทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอน และสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างระบบการประเมินผลงานที่เปิดเผยและโปร่งใส มีการนิเทศชั้นเรียนที่กระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ และกระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

2. วัฒนธรรม (Culture) ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมในทางบวก และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน เช่น สร้างความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพเชื่อถือ ได้จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม มีความปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความสำเร็จในการเรียนรู้ สร้างตัวแบบการปฏิบัติงานที่ดี มีการชื่นชมในความสำเร็จและก้าวหน้าของนักเรียนและบุคลากร

3. ศาสตร์การสอน (Pedagogy) เป็นเรื่องของความรู้และการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารควรสร้างต้นแบบการปฏิบัติการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้เรียน แสดงบทบาทในการเป็นผู้นำในด้านวิชาการและควรแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำด้านการวางแผน การพัฒนา และประเมินหลักสูตร เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

4. ระบบ (System) ผู้บริหารควรสร้างสรรค์ระบบและเงื่อนไขการทำงานที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนงาน การบริหารจัดการทรัพยากร การดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา การติดตามผลการเรียนของนักเรียน การประเมินผล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเอาใจใส่ต่อนักเรียน ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and Net Works)

เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรต้องมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก กรณีเครือข่ายภายใน เช่น สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวิชา และระหว่างชั้นเรียน สร้างความสัมพันธ์และการปฏิบัติที่สนับสนุนต่อการสอนของครู และการเรียนรู้ของนักเรียน กรณีเครือข่ายภายนอก เช่น การเข้าร่วมสัมมนา การร่วมในสมาคม เครือข่ายระหว่างโรงเรียน การทำงานร่วมกับผู้ปกครอง ปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารบุคลากรเสมือนหนึ่งเป็นหุ้นส่วนของบริษัท และโดยนิยามของหุ้นส่วนแล้ว หุ้นส่วนทุกคนจะต้องมีความเท่าเทียมกันและไม่มีใครสามารถสั่งงานหุ้นส่วนได้ หากแต่ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการชักจูงหุ้นส่วนให้ดำเนินกิจกรรมในสิ่งที่ต้องการด้วยคำถามที่ว่า กลุ่มเป้าหมายของเราต้องการอะไร นิยมชมชอบในสิ่งใด ต้องการผลสุดท้ายออกมาในรูปแบบใดเราควรจะต้องหันมากำหนดขอบเขตของงานในองค์กรอีกครั้งหนึ่ง อาจจะไม่ใช่การบริหารงานบุคคล อาจจะต้องเป็นการบริหารเพื่อผลการปฏิบัติงาน

การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง

การแก้ปัญหา (Problem Solving) ผู้บริหารต้องนำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและเหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร ผู้บริหารควรมีการศึกษาในรายละเอียดของเหตุการณ์ มีการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ มีการแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นหลัก

บุญช่วย สายราม (ออนไลน์ : 2557) ได้กล่าวถึง ทักษะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรหรือหน่วยงานจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารงาน บริหารตนเอง และบริหารบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลสูงประกอบด้วย

1. ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly Effective Team Building Skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem – Solving Skills)
3. ทักษะการวางแผน (Planning – Project Skills)
4. ทักษะการกำกับกับการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Skills)
5. ทักษะการสื่อสารที่ดี (Communication and Climate Set Skills)

6. ทักษะการสร้างสัมพันธ (Relationship Building up Skills)
7. ทักษะการสอนงาน (Coaching Skills)
8. ทักษะทางสังคม (Social skill)
9. ทักษะการตัดสินใจ (Decision making skill)
10. ทักษะการกระตุ้นใจ (Motivational skills)
11. ทักษะการคิดเชิงสะท้อน (Reflective & thinking skills)
12. ทักษะการจัดการตนเอง (Self – management skills)
13. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological skills)
14. ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical skills)
15. ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence skills)

ไวล์ (Wiles, 1975) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. ทักษะความเป็นผู้นำ
2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะกระบวนการกลุ่ม
4. ทักษะการบริหารบุคคลในการบริหาร
5. ทักษะการประเมินผล

เซอร์จิ โอวานนิ (Sergiovanni, 1987 : 72 - 73) กล่าวถึงแนวคิดที่ว่า ผู้บริหารที่จะบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยทักษะการบริหาร ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเข้าใจวิธีการกระบวนการ วิธีดำเนินการและเทคนิคด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิคเป็นเทคนิคที่ครอบคลุมถึงความรู้เฉพาะด้าน เช่น การเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงบุคคลและการทำงานร่วมกันในกลุ่มบุคคล โดยต้องเห็นคุณค่าความสำคัญของบุคคล มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองภาพรวมขององค์กร ทักษะนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบขององค์กร

4. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ (Leadership Skills) เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางด้านการวางแผน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การจัดการ และการดำเนินงาน การมอบหมายงานและการประเมินผล การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น

แฮริส (Harris. 1985 : 33 - 42) กล่าวเพิ่มเติมจากทักษะการบริหารของ แคทซ์ (Katz) ให้สามารถใช้กับงานหลาย ๆ ด้าน ประกอบด้วย 3 ทักษะ คือ

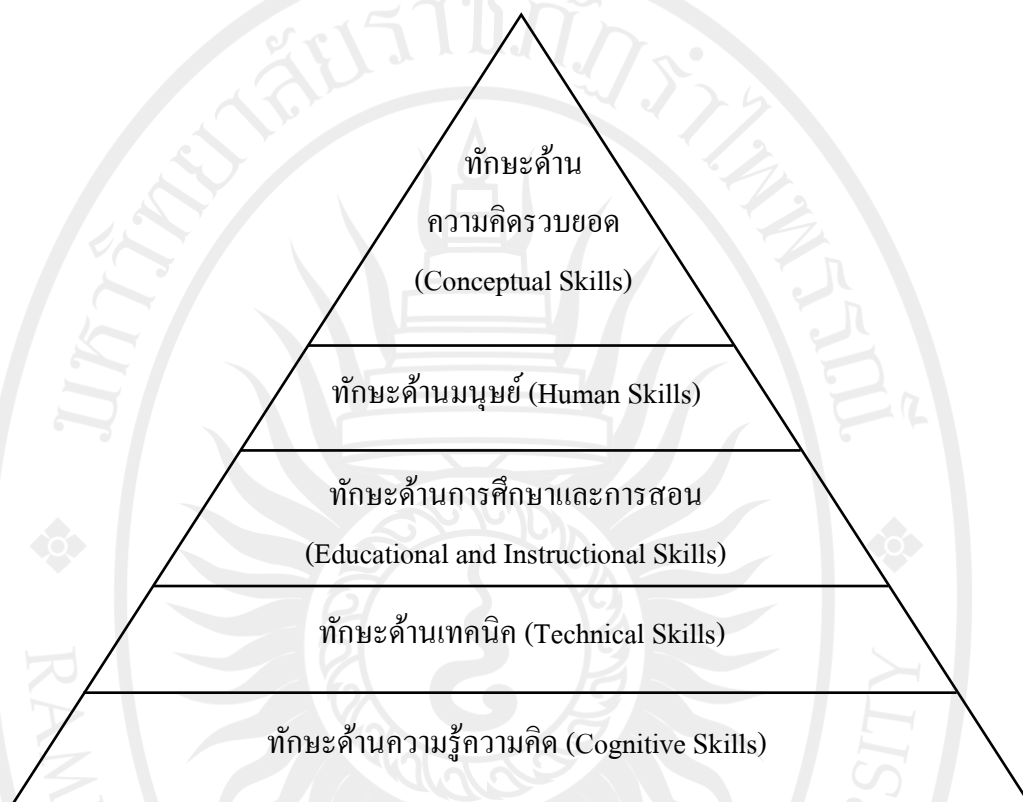
1. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) เป็นการมองเห็นภาพรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การสังเคราะห์ การวิพากษ์วิจารณ์ และการรู้จักใช้คำถาม
2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) เป็นการรู้จักสังเกต รู้จักสัมผัสภาษา รู้จักนำเสนอ รู้จักอภิปราย สะท้อนความรู้สึกของตนเอง และมีความเข้าใจผู้อื่น
3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นการรู้จักฟัง พูด อ่าน เขียน จัดลำดับการสาธิต การวาดภาพ เขียนแผนภูมิแสดงการคิดคำนวณและเป็นประธานการประชุมได้

เดรก และ โร (Drake and Roe. 2003 : 29 - 30) กล่าวเพิ่มเติมจากทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ด้านของ แคทซ์ (Katz) โดยเสนอว่าทักษะที่จำเป็นมี 5 ทักษะ คือ

1. ทักษะความรู้ความคิด (Cognitive Skills) คือ ความรู้ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด สติปัญญาและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน เพื่อพัฒนาระดับให้สมรรถนะสูงขึ้น
2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความสามารถและความชำนาญ เชี่ยวชาญ กิจกรรมเฉพาะทาง มีความคล่องแคล่วในวิธีการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการทำกิจกรรม เพื่อผลสำเร็จของงาน โดยสามารถชี้แนะและแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้
3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษา ต้องมีความรู้ความเข้าใจทางการเรียนการสอน เป็นบุคคลสำคัญทางด้านวิชาการ และเป็นผู้มีภูมิรู้ที่ดี
4. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการทำงาน กับ บัณฑิตบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ สร้างพลังแห่งการทำงานร่วมกันของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ของงานส่วนต่าง ๆ ในองค์กร และเข้าใจการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ทักษะการบริหารตามแนวคิดของ เดรกและ โร (Drake and Roe. 2003 : 29 - 30) สามารถแสดงเป็นแผนภูมิประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 4 แผนภูมิทักษะการบริหารตามแนวคิดของ เดรกและ โรว์ (Drake and Roe)

แคทซ์ (Katz. 2005 : 90 - 102) ได้ทำการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหารโดยใช้วิธีที่เรียกว่า three skill method หรือ ทฤษฎีสามทักษะ พบว่า ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ประการ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ วิธีเทคนิคเฉพาะอย่าง การใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม โดยในปัจจุบันถือว่าทักษะด้านเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมี ประกอบด้วย

- 1.1 ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill)
- 1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม (Group Process and Communication Skill)
- 1.3 ทักษะด้านการจัดการและการจัดองค์การ (Management and Organization Skill)

2. ทักษะด้านมนุษย (Human skill) หมายถึง เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน และใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ทักษะด้านนี้ประกอบด้วย ความเข้าใจถึงการสร้างแรงจูงใจ และมีศิลปะฝึกตนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างดี

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ มองเห็นความสัมพันธ์ในส่วนต่าง ๆ ในองค์กรทั้งหมด มีความคิดที่กว้างไกล ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีทั้งด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค

คูบริน (Dubrin, 2012 : 17-19) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านมโนภาพ ด้านการวินิจฉัย และด้านนโยบาย เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านเทคนิคสัมพันธ์กับความเข้าใจและความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะทางในเรื่องวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน และเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งทักษะด้านเทคนิคยังรวมไปถึงความสามารถในการเตรียมงบประมาณ จัดตารางเวลา การเตรียมการวิเคราะห์ตารางทำการอัปโหลดข้อมูลบนเครือข่าย การสาธิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และการมีความรู้ขั้นสูงในด้านธุรกิจ เช่น การพัฒนาแผนการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ ทักษะด้านเทคนิคเป็น “Hard skill” หรือทักษะความสามารถในการทำงาน ซึ่งการมีทักษะด้านเทคนิคที่ดีสามารถยกระดับการบริหาร ตัวอย่างเช่น บิลเกต จากบริษัทไมโครซอฟท์ที่เริ่มต้นอาชีพของเขาจากการเป็นโปรแกรมเมอร์

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ทักษะด้านการติดต่อหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสื่อสารเป็น องค์ประกอบสำคัญของทักษะด้านการติดต่อระหว่างบุคคล เนื่องจากเป็นหลักของการส่งสารและ รับสารในการทำงาน และแม้ว่าทักษะด้านการติดต่อระหว่างบุคคลจะถูกกล่าวว่าเป็น “Soft Skill” หรือทักษะที่เกี่ยวกับคน ซึ่งก็ไม่ได้หมายความว่า เป็นทักษะที่เรียนรู้ได้อย่างง่าย ๆ ทักษะด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นทักษะที่สำคัญกว่าทักษะด้านเทคนิค ในการที่จะก้าวไปสู่ความเป็น ผู้นำและผู้บริหาร โดยส่วนใหญ่มักจะประสบความสำเร็จเพราะความสามารถของทักษะด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่สัมพันธ์กับความต้องการของอาชีพ เช่น ผู้บริหารที่อวดเก่ง อันธพาลกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอจนเป็นนิสัย พฤติกรรมเป็นอีกด้านที่สำคัญ

อันอยู่ภายใต้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำหรับผู้บริหารในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินธุรกิจกับผู้คนจากหลากหลายเชื้อชาติซึ่งพหุวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำคัญของความสามารถในการพูดได้สองภาษาของผู้บริหารรวมไปถึงผู้ได้บังคับบัญชา อันแสดงถึงการมีสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งในโลกปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยหลากหลายเชื้อชาติ

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ทักษะด้านมโนภาพเป็นความสามารถในการมองภาพรวม รวมไปถึงความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นว่าสัมพันธ์กันอย่างไร และเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้าง อีกทั้งยังเป็นการทราบความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับอุตสาหกรรมชุมชน การเมือง สังคม และภาวะทางเศรษฐกิจ ทักษะด้านมโนภาพเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง เนื่องด้วยหน้าที่ที่จะต้องติดต่อประสานงานกับสังคมนอกองค์กร ดร็อกเกอร์ (Drucker) ได้เน้นว่า สิ่งเดียวที่เป็นข้อได้เปรียบของประเทศที่พัฒนาแล้ว คือ การมีแรงงานที่มีทักษะด้านมโนภาพจำนวนมากว่า แม้ในประเทศที่พัฒนาจะมีแรงงานที่มีทักษะด้านมโนภาพเช่นกันก็จริงแต่ก็มีจำนวนน้อย อีกทั้งยังกล่าวไว้ว่า ความต้องการแรงงานที่มีทักษะด้านมโนภาพในประเทศมหาอำนาจนั้นจะสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) ผู้บริหารมักจะต้องทำหน้าที่วินิจฉัย ค้นหาสาเหตุของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ซึ่งจะต้องอาศัยทักษะด้านอื่น ๆ ร่วมด้วย เนื่องจากผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือด้านนโยบาย ในการวินิจฉัยปัญหาเพื่อหาทางแก้ไข อันเป็นความท้าทายในการเป็นผู้บริหารที่จะต้องค้นหาต้นตอของปัญหา และเสนอแนะแนวทางการแก้ไข เช่น ผู้จัดการจะต้องทราบถึงสาเหตุของการที่ยอดขายไม่เพิ่มขึ้น แม้ว่าจะมีการติดตั้งและใช้ระบบที่ทันสมัย

5. ทักษะด้านนโยบาย (Political Skills) ส่วนที่สำคัญของการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารจะต้องมีอำนาจ และมีความสามารถในการรักษาอำนาจนั้น ผู้บริหารจะใช้ทักษะด้านนโยบายในการได้มาซึ่งอำนาจที่จำเป็นต้องมี เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร ทักษะด้านนโยบาย ยังรวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์และความประทับใจที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้สูงจะสามารถเข้าใจบุคคลได้ในทันทีถึงพื้นฐานของความเชื่อของบุคคลเหล่านั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมผลลัพธ์ในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลได้ อีกทั้งการมีทักษะนโยบายสูงช่วยลดความเครียด และแรงกดดันระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลได้ ด้วยเช่นกัน ทักษะด้านนโยบายถือว่าเป็นส่วนเติมเต็มของความสามารถในการทำงานและทักษะพื้นฐานอื่น ๆ

กริฟฟิน (Griffin, 2013 : 13 - 15) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะบางประการ เพื่อเติมเต็มบทบาทให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งทักษะการจัดการพื้นฐานนั้น ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่สำคัญในการบรรลุและเข้าใจ ลักษณะของงานแต่ละประเภทในองค์กร เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งต่อผู้บริหารระดับต้น เพราะเป็นผู้ ฝึกงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและตอบคำถามเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารที่ดี ต้องทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำ เช่น เบน คินน์ ประธาน และผู้บริหารของบริษัท เบสท์ บาย เขาเริ่มจากเป็นผู้ประสานงานระหว่างร้านลิปสตรองร้าน ใน ค.ศ.1985 จากนั้นจึงเลื่อนขั้นขึ้นเป็นผู้บริหารสาขา ผู้บริหารสาขาระดับเขต ระดับภูมิภาค รองผู้บริหารระดับสูง จนกระทั่งเป็นประธานผู้บริหารฝ่ายของอเมริกาเหนือ

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ผู้บริหารนั้นใช้เวลา ส่วนหนึ่งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเหตุผลหลาย ๆ ประการ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และกระตุ้นบุคคลและกลุ่มบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้มีตำแหน่งเหนือกว่าขององค์กร เพราะเป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องทำงาน ร่วมกับผู้ขาย ผู้บริโภค ผู้ร่วมลงทุน และบุคคลอื่น ๆ ภายนอกองค์กร เช่น เซอร์คัล แชนเบิร์ก หัวหน้า ฝ่ายประสานงานของบริษัท เฟสบุ๊ก ประสบความสำเร็จได้ย้ายไปทำงานที่กรมธนาคาร ของธนาคาร โลก และย้ายไปทำงานที่บริษัท กูเกิล เพราะเธอมีความสามารถด้านทักษะ ระหว่างบุคคลเป็นที่ประจักษ์เนื่องจากเธอทำงานร่วมกับ มาร์ค ซัคเกอร์ เบิร์ค ผู้ที่มีนิสัย ไม่ชอบสูงส่งกับใคร ฉะนั้นทักษะเหล่านั้นของเธอก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง ระหว่างผู้โฆษณาและการเติบโต รวมทั้งเสถียรภาพของบริษัท เฟสบุ๊ก

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ทักษะด้านมโนภาพขึ้นอยู่กับความสามารถ ของผู้บริหารในการคิดเชิงรูปธรรม ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการคิดเพื่อเข้าใจในภาพรวม ของการทำงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อที่จะรวบรวมส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งผู้บริหาร จะต้องคิดอย่างมีกลยุทธ์เพื่อที่จะได้เห็นภาพรวมขององค์กร และสามารถตัดสินใจได้อย่าง หลากหลายเพื่อสนองต่อองค์กร

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) เป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารมีความสามารถ ในการนึกคิด ตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่นเดียวกันกับการวินิจฉัยโรค ของแพทย์ที่จะต้องทำการวิเคราะห์จากอาการและค้นหาสาเหตุของโรค ผู้บริหารก็ต้องวิเคราะห์ ปัญหาขององค์กรด้วยการศึกษาสภาพและค้นหาทางแก้ปัญหา เช่น เมื่อเจ้าของเดิมของบริษัท สตาร์บัค ล้มเหลวในการบริหารธุรกิจ ฮาเวิร์ด ชูลท์ส ซื้อต่อบริษัทและเริ่มกิจการอีกครั้ง

ยกเลิกการรับออเดอร์ทางอีเมลและเปลี่ยนเป็นร้านกาแฟแทน เขาทำการวินิจฉัยปัญหาและเข้าใจถึงรูปแบบของธุรกิจที่ไม่มีประสิทธิภาพ และทราบวิธีการเปลี่ยนแปลงให้ธุรกิจนั้นดีขึ้น

5. ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่สามารถสื่อสารความคิดและข้อมูลของตนสู่ผู้อื่น ความสามารถในการรับทราบความคิดและข้อมูลจากผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารสามารถส่งผ่านความคิดสู่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทราบถึงสิ่งที่คาดหวังจากผู้ร่วมงาน อันทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่แจ่มถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น และความเป็นไปขององค์กรในตนเองเดียวกัน ทักษะด้านการสื่อสารช่วยให้ผู้บริหารรับทราบถึงสิ่งที่ผู้อื่นพูด และเข้าใจความหมายที่แท้จริง นอกเหนือจากอีเมล จดหมายรายงาน หรือการสื่อสารด้วยตัวอักษรอื่น ๆ

6. ทักษะด้านการตัดสินใจ (Decision-Making Skills) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการตัดสินใจที่ดีเช่นกัน ทักษะการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการตระหนักและจำกัดขอบเขตของปัญหาและ โอกาสได้อย่างถูกต้อง จากนั้นจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาหรือเลือกโอกาสนั้น ๆ แต่ทว่าไม่มีผู้บริหารคนใดที่จะสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทุกครั้ง ฉะนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องให้ได้มากที่สุด และเมื่อตัดสินใจผิดพลาดก็ต้องลงมือแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างทันท่วงทีและพยายามตัดสินใจให้ถูกต้องอีกครั้งเพื่อกอบกู้สถานการณ์ให้องค์กรเกิดความเสียหายน้อยที่สุด เช่น หลังจากที่ เกลนน์ เมอร์ฟี ร่วมทำงานกับ บริษัท แก๊ป ในปี 2007 เขาทุ่มเทให้กับการเพิ่มการเติบโตของบริษัท แต่ทว่าเมื่อเขาทำการเผยโลโก้ใหม่ในปี 2010 แทนโลโก้สีขาวและสีกรมท่าเดิม ทำให้ผู้บริโภคสามารถจดจำแบรนด์ได้อย่างรวดเร็ว และเข้าไปอยู่ในใจของผู้บริโภคด้วยภาพลักษณ์สร้างความจดจำ ซึ่งการตัดสินใจที่บกพร่อง อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโลโก้แต่ทว่าท้ายที่สุดแล้ว การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนั้นจะยืนยัน ให้เห็นได้ด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

7. ทักษะด้านการบริหารเวลา (Time-Management Skills) หมายถึง ความสามารถในการ จัดลำดับงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหาร จะพบเจอแรงกดดันและความท้าทายอย่างหลากหลาย ทำให้เกิดการติดอยู่กับปัญหา และมักจะเลื่อน หรือมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำแทนได้ง่ายดาย และเมื่อปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้น การจัดการเวลา และการจัดลำดับงานนั้น มักจะถูกละเลยไป เช่น เจฟฟ์ บีซอส ผู้บริหารเว็บไซต์ แอมาซอน นัดหมายให้มีการประชุมสามวันต่อสัปดาห์ แต่ยืนยันว่าจะประชุมเพียงสองวัน เพื่อที่เขาจะได้ชั่งใจด้วยความคิดของเขา และนำเสนอความยืดหยุ่นในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับลูกจ้าง

จากทัศนศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นตัวแปรทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์ทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะการบริหาร สถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	สรุป
1. ทักษะด้านเทคนิค					✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
3. ทักษะด้านสังคมและการสร้างทีมงาน		✓	✓		✓					✓	4
4. ทักษะการจูงใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ	✓	✓	✓								3
5. ทักษะการบริหารเวลาและการจัดการตนเอง			✓							✓	2
6. ทักษะด้านความคิดรวบยอด					✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
7. ทักษะการประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓	✓						4
8. การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม	✓										1
9. ทักษะการจัดการความขัดแย้ง และความฉลาดทางอารมณ์		✓	✓		✓						3
10. ทักษะความเป็นผู้นำ				✓	✓						2
11. ทักษะกระบวนการกลุ่มและการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ			✓	✓							2

ตาราง 1 (ต่อ)

ทักษะการบริหาร สถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	สรุป
12.ทักษะการบริหาร บุคคล	✓	✓		✓							3
13.ทักษะด้านมโนภาพ						✓		✓	✓	✓	4
14.ทักษะด้านการศึกษา และศาสตร์การสอน	✓		✓				✓				3
15.ทักษะการวินิจฉัย และ การตัดสินใจในการ แก้ปัญหา		✓	✓						✓	✓	4
16. ทักษะการบริหารการ เปลี่ยนแปลงและการ วางแผน		✓	✓								2
17.ทักษะการคิด เชิงสะท้อน			✓								1
18. ทักษะด้านการใช้ เทคโนโลยี			✓								1
19. ทักษะการสื่อสารที่ดี			✓								1

หมายเหตุ [1 = สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 5 - 8), 2 = วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 30), 3 = บุญช่วย สายราม (2557), 4 = Wiles. (1975), 5 = Sergiovanni. (1987 : 72 - 73), 6 = Harris. (1985 : 33 - 42), 7 = Drake and Roe. (2003 : 29 - 30), 8 = Katz. (2005), 9 = Dubrin. (2012 : 17 - 19), 10 = Griffin. (2013 : 13 - 15)]

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์ทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากทัศนะนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี 19 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปรสรุปได้ว่า มีตัวแปร 3 ด้าน ที่มีความถี่สูงจำนวน

6 - 8 ความถี่ คือ 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด
 ดังนั้น ในการศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปรออกมาทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ทักษะ
 ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด มาเป็นแนวคิดในการศึกษา
 ครั้งนี้

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความสอดคล้องกับทักษะของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้องค์ประกอบของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
 ในศตวรรษที่ 21 ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิด เพื่อการวิจัยในครั้งนี้ 3 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ องค์ประกอบที่ 2 ทักษะด้านเทคนิค
 องค์ประกอบที่ 3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด จากการสังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัย
 ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้าน
 ความคิดรวบยอด โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงาน
 ในสถานศึกษา คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง
 สร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น แสดงความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร
 ผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการของนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education, 2013 อ้างถึงใน
 วิโรจน์ สารรัตน์. 2556 : 70 - 75) ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการการศึกษากำหนดนิยามของ
 องค์ประกอบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
 ดังนี้

บุญช่วย สายราม (ออนไลน์ : 2557) กล่าวถึง ทักษะการสร้างสัมพันธ์ เป็นคุณลักษณะ
 ที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรหรือหน่วยงานจำเป็นอย่างยิ่ง
 ที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารงาน บริหารตนเอง และบริหาร
 บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ไวล์ (Wiles, 1975) กล่าวถึง ทักษะมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะทางการบริหารที่จำเป็น
 สำหรับผู้บริหาร

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1987 : 72 - 73) กล่าวถึง ทักษะด้านมนุษย (Human Skills)
 เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึง
 บุคคลและการทำงานร่วมกันในกลุ่มบุคคล โดยต้องเห็นคุณค่าความสำคัญของบุคคล
 มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

แฮริส (Harris. 1985 : 33 - 42) กล่าวถึง ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) เป็นการรู้จักสังเกต รู้จักสัมภาษณ์ รู้จักนำเสนอ รู้จักอภิปราย สะท้อนความรู้สึกของตนเอง และมีความเข้าใจผู้อื่น

เดรก และ โร (Drake and Roe. 2003 : 29 - 30) กล่าวถึง ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับ บัณฑิตบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ สร้างพลังแห่งการทำงานร่วมกันของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

แคทซ์ (Katz. 2005 : 55) กล่าวถึง ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน และใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ทักษะด้านนี้ประกอบด้วย ความเข้าใจถึงการสร้างแรงจูงใจ และมีศิลปะฝึกตนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างดี

ดูบริน (Dubrin. 2012 : 17 - 19) กล่าวถึง ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ทักษะด้านการติดต่อ หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสื่อสารเป็น องค์ประกอบสำคัญของทักษะด้านการติดต่อระหว่างบุคคล เนื่องจากเป็นหลักของการส่งสารและ รับสารในการทำงาน และแม้ว่าทักษะด้านการติดต่อระหว่างบุคคลจะถูกกล่าวว่าเป็น “Soft Skill” หรือทักษะที่เกี่ยวกับคน ซึ่งก็ไม่ได้หมายความว่า เป็นทักษะที่เรียนรู้ได้อย่างง่าย ๆ ทักษะด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นทักษะที่สำคัญกว่าทักษะด้านเทคนิค ในการที่จะก้าวไปสู่ความเป็น ผู้นำและผู้บริหารโดยส่วนใหญ่มักจะประสบความสำเร็จ เพราะความสามารถของทักษะด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่สัมพันธ์กับความต้องการของอาชีพ เช่น ผู้บริหารที่อวดเก่ง อันธพาลกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอจนเป็นนิสัย พฤติกรรมเป็นอีกด้านที่สำคัญอันอยู่ภายใต้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำหรับผู้บริหารในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินธุรกิจกับผู้คนจากหลากหลายเชื้อชาติ ซึ่งพฤติกรรมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำคัญของ ความสามารถในการพูดได้สองภาษาของผู้บริหารรวมไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชาอันแสดงถึงการมีสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งในโลกปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วยหลากหลายเชื้อชาติ

กริฟฟิน (Griffin. 2013 : 13 - 15) กล่าวถึง ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ผู้บริหารนั้น ใช้เวลาส่วนหนึ่งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเหตุผลหลาย ๆ ประการ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล หรือความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และกระตุ้นบุคคลและกลุ่มบุคคล ผู้บริหาร จึงต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้มีตำแหน่งเหนือกว่า ขององค์กร เพราะเป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องทำงานร่วมกับผู้ขาย ผู้บริโภค ผู้ร่วมลงทุน และบุคคลอื่น ๆ ภายนอกองค์กร เช่น เซอร์คิ แชนเบิร์ก หัวหน้าฝ่ายประสานงานของบริษัท เฟซบุ๊ก ประสบความสำเร็จได้ย้ายไปทำงานที่กรมธนารักษ์ของธนาคารโลก และย้ายไปทำงานที่บริษัท กูเกิล เพราะเธอมีความสามารถด้านทักษะระหว่างบุคคลเป็นที่ประจักษ์เนื่องจากเธอทำงานร่วมกับ มาร์ค ซัคเกอร์ เบิร์ค ผู้ที่มีนิสัยไม่ชอบสูงส่งกับใคร ฉะนั้นทักษะเหล่านั้นของเธอก่อให้เกิด ความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่างผู้โฆษณาและการเติบโต รวมทั้งเสถียรภาพของบริษัท เฟซบุ๊ก

จากแนวความคิดข้างต้น ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เกี่ยวกับทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง คุณลักษณะสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา คำนึงถึง การทำงานร่วมกันระหว่างบุคคล เห็นคุณค่า และให้ความสำคัญกับครู และบุคลากรทางการศึกษา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เข้าใจธรรมชาติ และความต้องการของมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งการสื่อสารเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยง กับ การปฏิบัติงาน หากสื่อสารไม่ดีอาจจะทำให้งานล้มเหลวได้ ดังนั้น เพื่อกระตุ้นให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา เข้าใจความคิดของกันและกัน การสร้างความสัมพันธ์อันดี กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้มีตำแหน่งเหนือกว่า จึงเป็นบทบาทที่จำเป็นของผู้บริหาร สถานศึกษาอันจะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ทักษะด้านเทคนิค

ทักษะในการบริหารสถานศึกษาด้านเทคนิค เป็นความท้าทายของผู้บริหารในยุคของการ เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนด ยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการของนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education, 2013 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์ . 2556 : 70 - 75) ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการการศึกษาได้กำหนดนิยามขององค์ประกอบทักษะของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิค ดังนี้

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1987 : 72 - 73) กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเข้าใจวิธีการ กระบวนการ วิธีดำเนินการและเทคนิคด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิคเป็นเทคนิคที่ครอบคลุมถึงความรู้เฉพาะด้าน เช่น การเงิน การบัญชี การจัดซื้อ จัดจ้าง เป็นต้น

แฮร์ริส (Harris. 1985 : 33 - 42) กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นการรู้จัก ฟัง พูด อ่าน เขียน จัดลำดับการสาริต การวาดภาพ เขียนแผนภูมิแสดงการคิดคำนวณ และเป็นประธานการประชุมได้

เดรก และ โร (Drake and Roe. 2003 : 29 - 30) กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความสามารถและความชำนาญ เชี่ยวชาญ กิจกรรมเฉพาะทาง มีความคล่องแคล่ว ในวิธีการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการทำกิจกรรมเพื่อผลสำเร็จของงาน โดยสามารถชี้แนะ และแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

แคทซ์ (Katz. 2005 : 55) กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ ความรู้ กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ เทคนิคเฉพาะอย่าง การใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับ การปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม โดยในปัจจุบันถือว่าทักษะด้านเทคนิคที่สำคัญ ที่ผู้บริหารจะต้องมี ประกอบด้วย

- 1.1 ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill)
- 1.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม (Group Process and Communication Skill)
- 1.3 ทักษะด้านการจัดการและการจัดองค์การ (Management and Organization Skill)

ดูบริน (Dubrin. 2012 : 17-19) กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านเทคนิคสัมพันธ์กับความเข้าใจและความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะทางในเรื่องวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน และเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งทักษะด้านเทคนิคยังรวมไปถึงความสามารถในการเตรียมงบประมาณ จัดตารางเวลา การเตรียมการวิเคราะห์ตารางทำการอัปโหลดข้อมูลบนเครือข่าย การสาริตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และการมีความรู้ขั้นสูงในด้านธุรกิจ เช่น การพัฒนาแผนการตลาด สำหรับผลิตภัณฑ์ ทักษะด้านเทคนิคเป็น “Hard Skill” หรือทักษะความสามารถในการทำงาน ซึ่งการมีทักษะด้านเทคนิคที่ดีสามารถยกระดับการบริหาร ตัวอย่างเช่น บิลเกต จากบริษัท ไมโครซอฟท์ที่เริ่มต้นอาชีพของเขาจากการเป็นโปรแกรมเมอร์

กริฟฟิน (Griffin. 2013 : 13 -15) กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่สำคัญในการบรรลุและเข้าใจ ลักษณะของงานแต่ละประเภทในองค์กร เป็นทักษะที่สำคัญยิ่ง ต่อผู้บริหารระดับต้น เพราะเป็นผู้ฝึกงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและตอบคำถามเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารที่ดีต้องทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำ เช่น เบนรันตัน ประธานและผู้บริหารของบริษัท เบสท์ บาย เขาเริ่มจากเป็นผู้ประสานงานระหว่างร้านสิบสองร้าน ใน ค.ศ.1985 จากนั้นจึงเลื่อนขั้นขึ้นเป็นผู้บริหารสาขา ผู้บริหารสาขาระดับเขต ระดับภูมิภาค รองผู้บริหารระดับสูง จนกระทั่งเป็นประธานผู้บริหารฝ่ายของอเมริกาเหนือ

จากแนวความคิดข้างต้น ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิค หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแนะนำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตามได้ เข้าใจวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจลักษณะของงาน มีการวางแผน และใช้กระบวนการกลุ่มในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ

ทักษะด้านความคิดรวบยอด

ทักษะในการบริหารสถานศึกษาด้านความคิดรวบยอดเป็นความคิด เป็นวิสัยทัศน์ในการมองภาพสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจเป็นทั้งสิ่งที่คาดเดาได้และคาดเดาไม่ได้ เพื่อใช้ในการวางแผน และการรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ มีนักวิจัยและนักวิชาการการศึกษาได้กำหนดนิยามขององค์ประกอบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เกี่ยวกับทักษะด้านความคิดรวบยอด ดังนี้

เซอร์จิ โอวานนี (Sergiovanni. 1987 : 72 - 73) กล่าวถึง ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองภาพรวมขององค์กร ทักษะนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบขององค์กร

แฮร์ริส (Harris. 1985 : 33 - 42) กล่าวถึง ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) เป็นการมองเห็นภาพรวม การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การสังเคราะห์ การวิพากษ์วิจารณ์ และการรู้จักใช้คำถาม

เดรก และ โร (Drake and Roe. 2003 : 29 - 30) กล่าวถึง ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร มองเห็นความสัมพันธ์ของงานส่วนต่าง ๆ ในองค์กร และเข้าใจการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

แคทซ์ (Katz. 2005 : 56) กล่าวถึง ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ มองเห็นความสัมพันธ์ในส่วนต่าง ๆ ในองค์กรทั้งหมด มีความคิดที่กว้างไกล ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีทั้งด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค

คูบริน (Dubrin. 2012 : 17 - 19) กล่าวถึง ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ทักษะด้านมโนภาพเป็นความสามารถในการมองภาพรวม รวมไปถึงความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นว่าสัมพันธ์กันอย่างไร และเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อ

อย่างไรบ้าง อีกทั้งยังเป็นการทราบความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับอุตสาหกรรมชุมชน การเมือง สังคม และภาวะทางเศรษฐกิจ ทักษะด้านมโนภาพเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง เนื่องด้วยหน้าที่ที่จะต้องติดต่อประสานงานกับสังคมนอกองค์กร ดรึคเกอร์ (Drucker) ได้เน้นว่า สิ่งเดียวที่เป็นข้อได้เปรียบของประเทศที่พัฒนาแล้ว คือ การมีแรงงานที่มีทักษะด้านมโนภาพ จำนวนมากกว่า แม้ในประเทศที่พัฒนาจะมีแรงงานที่มีทักษะด้านมโนภาพเช่นกันก็จริง แต่ก็มีจำนวนน้อย อีกทั้งยังกล่าวไว้ว่า ความต้องการแรงงานที่มีทักษะด้านมโนภาพในประเทศ มหาอำนาจนั้นจะสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กริฟฟิน (Griffin. 2013 : 13 - 15) กล่าวถึง ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการคิดเชิงรูปธรรม ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการคิดเพื่อเข้าใจในภาพรวมของ การทำงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อที่จะรวบรวม ส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีกลยุทธ์เพื่อที่จะได้เห็นภาพรวมขององค์กร และสามารถตัดสินใจได้อย่างหลากหลายเพื่อสนองต่อองค์กร

จากแนวความคิดข้างต้น ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เกี่ยวกับทักษะ ด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองภาพรวมและเห็น ความสัมพันธ์ของงานส่วนต่าง ๆ รวมถึงสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหาร สถานศึกษาในอนาคต มีความคิดที่กว้างไกล รอบคอบ และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการ คิด เพื่อเข้าใจในภาพรวมของการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องคิด อย่างมีกลยุทธ์ สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สนองต่อเป้าหมาย พันธกิจของการ บริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด

จากที่กล่าวมาแล้ว จึงสามารถสรุปภาพรวมทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 หมายถึง อำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำ สถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ในด้านต่าง ๆ เช่น ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องอาศัย ทักษะการบริหาร 3 ด้านประกอบด้วย

1. ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง คุณลักษณะสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษา กำเนิดถึงการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคล เห็นคุณค่า และให้ความสำคัญกับครู และบุคลากรทางการศึกษา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เข้าใจธรรมชาติ และความต้องการของมนุษย์ ที่มีความแตกต่างกัน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งการสื่อสารเป็นการสร้าง ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน หากสื่อสารไม่ดีอาจจะทำให้งานล้มเหลวได้

ดังนั้น เพื่อกระตุ้นให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา เข้าใจความคิดของกันและกัน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่มีตำแหน่งเหนือกว่า จึงเป็นบทบาทที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาอันจะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

2. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแนะนำให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตามได้ เข้าใจวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจ ลักษณะของงาน มีการวางแผน และใช้กระบวนการกลุ่มในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองภาพรวม และเห็นความสัมพันธ์ของงานส่วนต่าง ๆ รวมถึงสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อ การบริหารสถานศึกษาในอนาคต มีความคิดที่กว้างไกล รอบคอบ และประสานความร่วมมือกับ หน่วยงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการคิด เพื่อเข้าใจในภาพรวมของการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อม ของสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีกลยุทธ์ สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องเป้าหมาย พันธกิจของการบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ความหมายและความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

ชร สุนทรายุทธ (2553 : 111) มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกรวม ๆ ของบุคคลต่อการทำงานในทางด้านดีที่เกิดจากการทำงาน ทำให้ได้รับผลตอบแทน เกิดความพึงพอใจ เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน รวมถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สมบูรณ์ ศิริสรธริทธิ (2553 : 120) กล่าวว่า ประสิทธิภาพมักพิจารณาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตที่ได้กับทรัพยากรที่ใช้ไปหรือเปรียบเทียบระหว่าง Output กับ Input ว่า ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลที่ได้นั้นดีแค่ไหน อย่างไร ซึ่งอาจเปรียบเทียบ ได้หลายมิติ เช่น มิติทางเศรษฐศาสตร์โดยไม่ใช้เพียงเรื่องเงินแต่อย่างเดียว

แต่หมายถึงทรัพยากรอื่น ๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิตนั้น ๆ ด้วย เช่น เวลาหรือวัตถุดิบ มิติทางการบริหารอาจพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรต่อวิธีการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมาย มิติทางสังคมอาจพิจารณาจากผลการสะท้อนกลับ

สมพิศ สุขแสน (2556 : 35) กล่าวถึง เทคนิคในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น คนงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ความฉับไว หมายถึง การใช้เวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า แบบเช้าชามเย็นชาม นั่นคือคนที่มีประสิทธิภาพ ถ้านายมอบหมายงานให้ทำภายในเวลา 10 นาทีก็ควรทำให้เสร็จตามกำหนด ไม่ควรใช้เวลาถึงครึ่งชั่วโมง หรืองานบริการ ผู้รับบริการย่อมต้องการความรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (One Stop Service)

2. ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง การผิดพลาดในงานน้อย ตลอดจนมีความแม่นยำในกฎระเบียบข้อมูล ตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ ตลอดจนไม่เลินเล่อจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ต้องตรวจทานงานก่อนเสมอ

3. ความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ในงานดี รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่กำลังทำอยู่ตลอดเวลา มิใช่การมีวุฒิการศึกษาสูงเท่านั้น แต่คนที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ดังคำกล่าวที่ว่า “ No One Is Too Old To Learn ” หรือที่เรียกว่า “พวกน้ำไม่เต็มแก้ว” ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากองค์กร เรียนรู้จากผู้อื่น เรียนรู้จากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยเรียนรู้ให้ “ รู้จริง และรู้แจ้ง ” และนำความรู้นั้นมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

4. ประสบการณ์ หมายถึง การรอบรู้หรือรู้รอบด้าน จากการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว เช่น เป็นหมอที่รักษาคนไข้มานาน เป็นอาจารย์ที่สอนนักเรียนมานาน หรือเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการมานาน บุคคลเหล่านี้เราอาจเรียกว่า “ผู้มีชั่วโมงบินสูงในการทำงาน” คนเหล่านี้ถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์สูง จะทำงานผิดพลาดน้อยสมควรที่องค์กรจะต้องธำรงรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรนานที่สุดเพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว

5. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) หมายถึง การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มุมมองแปลกใหม่ที่เรียกว่า “ นวัตกรรม ” (Innovation) มาใช้ในองค์กร เช่น คิดระบบการให้บริการใหม่ ๆ ที่ลดขั้นตอน คิดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ คิดวิธีการบริหารงานแบบเชิงรุก คิดปรับปรุงอาคารสถานที่แบบออกแบบประสงค์ เป็นต้น คนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นคนที่ชอบคิดหรือเก่งคิด หรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลาที่เราเรียกว่ามี “ วิสัยทัศน์ ” (Vision)

แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn. 1978 : 226) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้า เปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

บานาร์ด (Barnard. 1987 : 146) กล่าวว่า การดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานนั้น คือ การดำเนินงานให้เป็นไปตามคาดหวัง ผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยไม่มีการคาดหวังนั้น ไม่มีความสำคัญ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามความคาดหวังตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ซึ่งเทคนิคในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความฉับไว เป็นการใช้ระยะเวลาในการทำงานให้รวดเร็ว ความถูกต้องแม่นยำ เป็นการทำงานให้เกิดความผิดพลาดให้น้อยที่สุด เกิดความรอบคอบ ความรู้ มีความรอบรู้และรู้จักหาความรู้ในงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา ประสบการณ์ ผู้ที่มีประสบการณ์จะทำงานผิดพลาดได้น้อยลงและสามารถพัฒนางานได้เร็วขึ้น ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการคิดริเริ่ม ให้มีความทันสมัย มีมุมมองที่แปลกใหม่ จะทำให้งานมีความน่าสนใจเพิ่มขึ้น การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกที่ดีต่องาน ทำให้รักในการทำงานและจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ราบรื่นไปได้ด้วยดี ซึ่งเทคนิคเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ความหมายและความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ได้มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญของการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา ดังต่อไปนี้

“พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู...” (2551 : 2) ได้กล่าวว่า “บุคลากรทางการศึกษา” หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งผู้สนับสนุนการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษา และปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษา

“ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ...” (2556 : 72) ได้กล่าวว่า “ครู” หมายความว่า บุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพหลักด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

วิลเลียม คิงจิตสมคิด (2554 : 161) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของครูที่ดีที่พึงปรารถนา ควรจะถึงพร้อมด้วยคุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็น สรุปได้เป็น 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ

1. มีความรู้ดี ซึ่งได้แก่ ความรู้ในวิชาการทั่วไป ความรู้ในเนื้อหาวิชาที่จะสอน ความรู้ในวิชาครู ความรู้ในหน้าที่ และงานครูทุกประการ
2. มีทักษะในการสอนและปฏิบัติงานครู ซึ่งจำแนกออกเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็น หลายประการ เช่น อธิบายเก่ง สอนสนุก ใช้สื่อหรืออุปกรณ์เสมอ จัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศ ได้น่าเรียน ไร้พฤติกรรม ตลอดจนชี้แนะแนวทางในการศึกษาจนนำไปสู่การดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง โดยใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น
3. มีคุณธรรมนิยม อันได้แก่ คุณธรรมของครู จริยธรรม และคตินิยมในความเป็นครู ซึ่งมีรายละเอียด เช่น ภาควิมิใจที่ได้เป็นครู มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู รักการสอน พอใจที่ได้ทำ ประโยชน์แก่การดำเนินชีวิตของศิษย์ ช่วยพัฒนาคนและสังคม ตลอดจนมีวิญญูณแห่งความเป็นครู เป็นต้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2556 : 22) กล่าวถึง “ธรรมภิบาล” มาบูรณาการในการบริหาร และจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับ โรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคล ได้แก่

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

โดยบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การดำเนินงาน ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2557 : 32) ได้กล่าวถึง 7 ลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. สร้างและบูรณาการความรู้ได้ ครูจะต้องสามารถบูรณาการความรู้ต่าง ๆ ที่มีมาใช้ ในการสร้างสรรค์และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ
2. มีความคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ครูจะต้องสอนให้เด็กมีทักษะกระบวนการคิด โดยสามารถคิดวิเคราะห์ในเรื่องต่าง ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์
3. มีวิสัยทัศน์และตักผลึกทางความคิดเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เรียน ครูจะต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์เน้นให้เด็กเกิดการเรียนรู้โดยการส่งเสริมการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้เด็กตักผลึกทางความคิดได้ด้วยตัวเอง และมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

4. ครูต้องรู้และเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ มีทักษะใหม่ ๆ พร้อมทั้งชี้แนะข้อดีข้อเสียให้ผู้เรียนได้ ครูจะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการศึกษาได้หลากหลาย และสามารถชี้ให้เด็กเห็นถึงข้อดีข้อเสียของการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

5. มีทักษะการสอนเด็กให้เติบโตเต็มศักยภาพและสร้างผลงานใหม่ๆ ครูจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ให้เด็กตามวัยและให้เด็กพัฒนาอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของเด็ก และเน้นให้เด็กเปลี่ยนจากผู้รับกลายเป็นผู้พัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่

6. ต้องเข้มแข็งในจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรม และชักชวนให้คนอื่น ๆ ทำเพื่อสังคม ครูจะต้องยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ รักษาคุณธรรม จริยธรรม และเป็นบุคคลหนึ่งในสังคมที่ช่วยให้สมาชิกในสังคมนั้น ๆ มีแนวทางในการปฏิบัติตนต่อตนเอง และสังคมที่เหมาะสม

7. มีบทบาทนำด้านการสอนและวิชาชีพ พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนและในวิชาชีพร่วมกับผู้บริหารมากขึ้น ครูจะต้องมีบทบาทต่อการส่งเสริม พัฒนา และประเมินผลการเรียนรู้และวิชาชีพในโรงเรียนร่วมกับบุคลากร ผู้บริหารและชุมชน

อาร์ม สตรอง (Armstrong, 1973 : 51 - 55) ได้เสนอบทความเรื่อง การประเมินการปฏิบัติงานของครูที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. มีการเตรียมการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาการสอนของตนเองอยู่เสมอ
3. มีเทคนิคการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจ
4. นำหลักจิตวิทยามาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน
5. กำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมการเรียนการสอน
6. เข้าใจและนำหลักการเรียนรู้มาใช้ในการเรียนการสอน
7. เสริมสร้างประชาธิปไตยในห้องเรียน
8. ปรับปรุงกิจกรรมในห้องเรียนให้เหมาะสมกับสภาพสังคม
9. ปรับปรุงตนเองให้เข้าได้กับสภาพของกลุ่มผู้เรียน
10. ช่วยเหลือผู้เรียนที่มีปัญหาในการเรียนและปัญหาอื่น ๆ
11. จัดกิจกรรมและสภาพการเรียนให้ส่งเสริมลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์
12. ช่วยเหลือผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จ
13. พัฒนาตนเองด้านความรู้และสติปัญญาอยู่เสมอ
14. มีความรู้และใช้เทคนิคการวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอน รวมทั้งมีการประเมินผลการสอนของตนเองอยู่เสมอ
15. มีเทคนิควิธีสอนพิเศษแก่ผู้เรียนที่เรียนได้เร็ว

16. ช่วยให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวเองได้
 17. ช่วยคลายความวิตกกังวลในเรื่องการเรียนให้กับผู้เรียน
 18. ติดต่อกับผู้ปกครองกรณีที่ผู้เรียนมีปัญหา เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน
 19. ศึกษาถึงประวัติของผู้เรียนเป็นรายบุคคล
 20. ให้คำปรึกษา แก้ปัญหา รวมทั้งชี้แนะผู้เรียนที่คอยทักเยาะในการทำงาน
- เกจ (Gage, 1978 : 34) ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูที่มีความสำคัญต่อนักเรียนในการจัดการเรียนการสอน ไว้ดังนี้

1. ครูควรมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ทำให้นักเรียนรู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง โดยที่ไม่ต้องมีการตรวจสอบจากครู
2. ครูควรมีการเคลื่อนไหวไปรอบ ๆ ห้องเรียนบ่อย ๆ
3. มอบหมายงานที่มีความยากง่ายเหมาะสมกับความสามารถของนักเรียน โดยครูไม่ต้องให้คำแนะนำ
4. ครูควรมีการทำตารางกิจกรรมในแต่ละวันให้นักเรียนได้ทราบว่าจะทำอะไรที่ไหน
5. ในการคัดเลือกนักเรียนเพื่อตอบปัญหา ครูควรเลือกเรียกชื่อนักเรียนก่อนการตั้งคำถาม ซึ่งเป็นวิธีการที่มั่นใจว่านักเรียนทุกคนได้รับโอกาสที่จะตอบคำถามเท่ากัน
6. ในการตั้งคำถามเพื่อถามนักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำ ควรตั้งคำถามให้เด็กกลุ่มนี้มีโอกาสตอบคำถามได้ถูกต้องเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการเรียน
7. ในระหว่างการสอนการอ่านในกลุ่ม ครูควรให้ผลป้อนกลับสั้น ๆ จำนวนมากที่สุด และกำหนดกิจกรรมที่ครูเดินไปพบนักเรียนได้อย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า ความหมายและความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการต่าง ๆ ด้วยความมุ่งมั่น ซึ่งครูและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติหรือลักษณะที่ดีในการบริหารและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานมีความสมบูรณ์ถูกต้อง โดยอาศัยหลักธรรมาภิบาล มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และคตินิยม มีทักษะในการสอนและปฏิบัติงาน สร้างและบูรณาการความรู้ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่ดี รักษาระเบียบกฎเกณฑ์ มีรับผิดชอบ มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู รักการสอน พอใจที่ได้ทำประโยชน์แก่การดำเนินชีวิตของศิษย์ ตลอดจนมีจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู

ขอบข่ายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ได้มีผู้ให้ขอบข่ายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษาดังต่อไปนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 113 - 114) คุณลักษณะของครูที่ดี 10 ประการ

1. ความมีระเบียบวินัย หมายถึง ความประพฤติทั้งทางกาย วาจา และใจ ที่แสดงถึงความเคารพในกฎหมาย ระเบียบประเพณีของสังคม และความประพฤติที่สอดคล้องกับอุดมคติหรือความหวังของตนเอง โดยให้ยึดส่วนรวมสำคัญกว่าส่วนตัว
2. ความซื่อสัตย์สุจริตและความยุติธรรม หมายถึง การประพฤติที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่เอาเปรียบ หรือคดโกงผู้อื่นหรือส่วนรวม ให้ยึดถือหลักเหตุผล ระเบียบ แบบแผน และกฎหมายของสังคมเป็นเกณฑ์
3. ความขยัน ประหยัด และขีตมั่นในสัมมาอาชีพ หมายถึง ความประพฤติที่ไม่ทำให้เสียเวลาชีวิต และปฏิบัติกิจอันควรกระทำให้เกิดประโยชน์แก่ตนและสังคม
4. ความสำนึกในหน้าที่และการงานต่าง ๆ รวมไปถึงความรับผิดชอบต่องานและประเทศชาติ หมายถึง ความประพฤติที่ไม่เอาเปรียบสังคม และไม่ก่อความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่สังคม
5. ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจัย และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมายถึง ความประพฤติในลักษณะสร้างสรรค์และปรับปรุง มีเหตุมีผลในการทำหน้าที่การทำงาน
6. ความกระตือรือร้นในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความรัก และเทิดทูนชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ หมายถึง ความประพฤติที่สนับสนุนและให้ความร่วมมือ ในการอยู่ร่วมกัน โดยยึดผลประโยชน์ของสังคมให้มากที่สุด
7. ความเป็นผู้มีพลานามัยที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ หมายถึง ความมั่นคงและจิตใจ รู้จักบำรุงรักษาและจิตใจให้สมบูรณ์มีอารมณ์แจ่มใส มีธรรมะอยู่ในจิตใจอย่างมั่นคง
8. ความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และมีอุดมคติเป็นที่พึ่งไม่ไหว้วาน หรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นโดยไม่จำเป็น
9. ความภาคภูมิใจและการรู้จักทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และทรัพยากรของชาติ หมายถึง ความประพฤติที่แสดงออกซึ่งศิลปะและวัฒนธรรมแบบไทย ๆ มีความรักและหวงแหนวัฒนธรรมของตนเองและทรัพยากรของชาติ
10. ความเสียสละและเมตตาอารี กตัญญูกตเวที กล้าหาญ และความสามัคคีกัน หมายถึง ความประพฤติที่แสดงออกถึงความแบ่งปัน เกื้อกูลผู้อื่น ในเรื่องของเวลา กำลังกายและกำลังทรัพย์

คุณลักษณะ 10 ประการนี้ เป็นทั้งแนวทางและเป้าหมายในการจัดการศึกษา และอบรมสั่งสอนนักเรียนของสถานศึกษาทุกระดับและเจ้าหน้าที่ในสถานศึกษาต้องถือปฏิบัติด้วย

ยนต์ ชุ่มจิต (2553 : 76 - 83) ได้กล่าวถึง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของครูตามคำว่า TEACHERS ไว้ดังนี้

1. T (Teaching) การสอน หมายถึง ครูมีหน้าที่และรับผิดชอบต่อการสอนศิษย์เพื่อให้ศิษย์มีความรู้ความสามารถในวิชาการทั้งหลายทั้งปวงซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของผู้เป็นครูสอนทุกคน
2. E (Ethics) จริยธรรม หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการอบรมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้แก่นักเรียน ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่หลักอีกประการหนึ่งของความเป็นครู
3. A (Academic) วิชาการ หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อวิชาการทั้งของตนเองและของนักเรียน ซึ่งความจริงแล้วงานของครูต้องเกี่ยวข้องกับวิชาการอยู่ตลอดเวลา เพราะวิชาชีพครูต้องใช้ความรู้เป็นเครื่องมือประกอบวิชาชีพ
4. C (Cultural Heritage) การสืบทอดวัฒนธรรม หมายถึง ครู ต้องมีหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการสืบทอดวัฒนธรรม การสอนศิลปะวิทยาการต่าง ๆ ให้ลูกศิษย์นั้น ย่อมถือว่าเป็นการสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง
5. H (Human Relationship) การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ครู ต้องมีหน้าที่ และความรับผิดชอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ครูต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ด้วย เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและหมู่คณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ต่อโรงเรียน
6. E (Evaluation) การประเมินผล หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการประเมินผลต่อการเรียนของศิษย์ งานของครูในด้านนี้ถือว่ามีความสำคัญมากอีกประการหนึ่ง ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการเรียนการสอนเป็นการวัดความเจริญก้าวหน้าของศิษย์ในด้านต่าง ๆ
7. R (Research) การวิจัย หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยต้องการพยายามรู้ความจริง เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนและแก้ปัญหาเกี่ยวกับตัวนักเรียน
8. S (Service) การบริการ หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการบริการศิษย์และผู้ปกครอง แต่บางครั้งก็มีความจำเป็นที่จะต้องให้บริการแก่ประชาชนในท้องถิ่นด้วย แต่โดยธรรมชาติแล้วงานบริการหลักของครู คือ บริการให้ความรู้ เพื่อสร้างความเจริญงอกงามให้แก่ นักเรียน บางครั้งครูต้องให้บริการด้านคำปรึกษาหรือในด้านสุขภาพอนามัยแก่ชุมชน รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาให้กลุ่มชนรอบ ๆ โรงเรียนอีกด้วย

กมลรัฐ อินทรทัศน์ (2556 : 89) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ไว้ 5 ข้อ ได้แก่ 1) การทำตัวให้เป็นคนงานที่ดี 2) การรักษามารยาทและระเบียบในที่ทำงาน 3) การสร้างบรรยากาศศสดีในที่ทำงาน 4) การสร้างสัมพันธภาพที่ดี 5) การสื่อสารในองค์กร หรือในการทำงาน โดยเฉพาะ เรื่องการสื่อสารภายในองค์กรนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่ง ในการตัดสินใจความสำเร็จหรือการล้มเหลวของการทำงานร่วมกันของบุคลากรทั้งการสื่อสารภายในองค์กรและนอกองค์กร ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรภายในองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับสื่อสารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิภาพ

การสื่อสารในองค์กรนั้นประกอบด้วยบุคคลหลายระดับซึ่งในแต่ละองค์กรก็จะมีพฤติกรรมสื่อสารที่แตกต่างกันออกไปตามวัฒนธรรมขององค์กรนั้น แต่โดยทั่วไปการสื่อสารในองค์กรมีอยู่ 3 ระดับ ได้แก่

1. ระดับผู้บังคับบัญชาหรือการสื่อสารจากบุคลากรระดับต่าง ๆ ไปยังผู้บังคับบัญชา หรือที่เรียกว่า การสื่อสารในแนวดิ่ง เป็นการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นหรือสภาพปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานไปสู่ผู้บริหาร และมักจะเป็นการสื่อสารสองทาง เพราะผู้บริหาร มักจะสื่อสารตอบกลับเพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ระดับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากรระดับต่าง ๆ หรือที่เรียกว่า การสื่อสารในแนวดิ่ง มักอยู่ในรูปแบบของการสั่งงาน การกำกับดูแล การออกนโยบาย ผู้บุคลากรในระดับปฏิบัติงาน และปัญหาที่มักพบด้วยเสมอก็คือ การสื่อสารทางเดียว

3. ผู้ร่วมงานระดับเดียวกันหรือการสื่อสารในแนวนอนเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน มักเรียกว่าการสื่อสารแบบคู่ขนานหรือการสื่อสารในระดับเดียวกัน เป็นการสื่อสารขององค์กรที่มีอิทธิพลและมีความเข้มแข็งมากที่สุด จุดเน้นของการสื่อสารชนิดนี้ก็คือ การร่วมมือและประสานการทำงาน รวมถึงการแก้ไขปัญหาและข้อขัดข้องใจต่าง ๆ ในการทำงาน การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่ที่สำคัญก็คือ เรื่องของคุณธรรม ความจริงใจ ความปรารถนาดีและความมีน้ำใจต่อกัน อย่างไรก็ตามการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรมักจะมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นตามมาด้วยหลายประการ เช่น การรับรู้ข้อมูล ข่าวสารเดียวกันแต่ตีความไปแตกต่างกัน ทำให้ผู้รับแต่ละคนมีความเข้าใจไม่ตรงกัน การส่งข่าวสาร ผ่านคนจำนวนมากเป็นทอด ๆ อาจทำให้ข้อมูลบิดเบือนไปจากความเป็นจริงได้ การกลั่นกรองข่าวสารโดยเลือกให้ข่าวสารเฉพาะบางข่าวสารหรือเฉพาะบางส่วนของข่าวสารเท่านั้น เพื่อให้ผู้ฟังรู้สึกพอใจซึ่งอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และการเลือกเวลาในการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นการแก้ไขปัญหาอุปสรรคดังกล่าว

หรือการปรับปรุงการสื่อสารในองค์กรให้เกิด ประสิทธิภาพที่ดีได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในหลาย ๆ ด้าน เช่น การเป็นผู้ฟังที่ดีช่วยให้สามารถจับประเด็นของข่าวสารได้ การเป็นผู้ตอบสนองที่ดีเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้สื่อสารได้ว่า เข้าใจข่าวสารนั้นหรือไม่ และการพัฒนาทักษะที่ดีซึ่งจะสามารถช่วยปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

“ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ...” (2562 : 19 - 20) กล่าวว่า ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้

(ก) การปฏิบัติหน้าที่ครู

1. มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน ด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู
2. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง
3. ส่งเสริมการเรียนรู้เอาใจใส่และยอมรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละบุคคล
4. สร้างแรงบันดาลใจผู้เรียนให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และผู้สร้างนวัตกรรม
5. พัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(ข) การจัดการเรียนรู้

1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ สื่อ การวัดและประเมินผล การเรียนรู้
2. บูรณาการความรู้ และศาสตร์การสอน ในการวางแผนและจัดการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีปัญญารู้คิด และมีความเป็นนวัตกรรม
3. ดูแล ช่วยเหลือ และพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามศักยภาพ สามารถรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ
4. จัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียน โดยตระหนักถึงสุขภาพของผู้เรียน
5. วิจัย สร้างนวัตกรรม และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
6. ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ

(ค) ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน

1. ร่วมมือกับผู้ปกครองในการพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพของผู้เรียน

3. ศึกษา เข้าถึงบริบทของชุมชน และสามารถอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานความแตกต่างทางวัฒนธรรม

4. ส่งเสริม อนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ซาเลนิค (Zaleanick, 1958 : 40) กล่าวว่า การปฏิบัติงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกภายใน (External and Internal Needs) มากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองมาก การปฏิบัติงานก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากด้วยเช่นกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
4. ตำแหน่งหน้าที่

ความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการเข้าหมู่คณะ
2. ความต้องการแสดงความรักภักดีความเป็นเพื่อนและความรักใคร่

กู๊ด (Good, 1973 : 5) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือเป็นการใช้โดยมีเป้าหมายหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

วู้ดค็อก (Wood Cock, 1989 : 45) ได้กล่าวถึง ลักษณะของทีมการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 11 ด้าน ดังนี้

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ ในทีมการทำงานจะผสมผสานทักษะความรู้ความสามารถที่แตกต่างกับงานของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

2. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ ทีมการทำงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น

3. การเปิดเผยและเผชิญ (Openness and Confrontation) คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม เป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจกัน

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจ (Support and Trust) คือ สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะรับมือในการแก้ไขปัญหา

5. ความร่วมมือและขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) คือ สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถให้แก่กัน รวมทั้งการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

6. วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (Sound Procedures) คือ การทำงานของทีม มีการประชุมปรึกษาหารือ และหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูล และความเห็นของสมาชิกในทีมทุกคน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การทำงานในทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและความเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น

8. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

9. การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) คือ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะความรู้ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Inter-Group Relations) คือ การทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดีมีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications) คือ การติดต่อสื่อสารในทีมที่เป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจนเหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็น

แฮริงตัน (Harrington. 1996 : 251) กำหนดหลักการการทำงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ 12 ประการ ซึ่งสะท้อนถึงความความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการบริหารจัดการที่มีระบบ โดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common Sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถ สร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้
3. คำแนะนำที่ดี (Competent Counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
4. วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎ และวินัย
5. ความยุติธรรม (Fair Deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรม และความเหมาะสม
6. ข้อมูลที่เชื่อถือได้ต้องเป็นปัจจุบัน ถูกต้องและแน่นอน (Reliable, Diat, Accurate and Permanent Records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
7. ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้แผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and Schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงาน และกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
9. สภาพมาตรฐาน (Standardized Conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized Operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written Standard-practice Instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

วรูม และเดซี (Vroom and Deci, 1997 : 223) ได้ทำการศึกษาพบว่า ในการปฏิบัติงานของบุคคล ที่จะก่อให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ความสามารถความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานและการจูงใจในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคคลเสียก่อน

โรบบิน (Robbins, 1998 : 28) ได้เสนอตัวแบบจำลองของพฤติกรรมองค์กรโดยแสดงให้เห็นถึงปัจจัย (basic OB model) ที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งระดับภายในองค์กร ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับรายบุคคล (Individual Level) คือ ลักษณะทางชีวสังคม หมายถึง เพศ อายุ และ สถานภาพ สมรส บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ และความสามารถ ตัวแปรดังกล่าว

เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีจิตตมาตั้งแต่เริ่มเข้าสู่องค์กร โดยในระดับรายบุคคลนั้นมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง คือ การรับรู้แรงจูงใจ และการเรียนรู้รายบุคคล ทั้งหมดเป็นสาเหตุของรูปแบบการตัดสินใจรายบุคคลที่ส่งผลในระดับกลุ่มต่อไป

2. ระดับกลุ่ม (Group Level) กลุ่มไม่ใช่แค่การรวมกันของรายบุคคลเช่นเดียวกับองค์กรที่ไม่ใช่แค่การรวมกันของกลุ่มเช่นกัน แต่ทั้ง 2 ระดับยังมีปัจจัยต่าง ๆ เพิ่มเข้ามาในระดับกลุ่ม ประกอบด้วยรูปแบบการสื่อสาร ลักษณะความเป็นผู้นำระดับของความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ของกลุ่ม

3. ระดับองค์กร (organization systems level) ประกอบด้วย นโยบาย การฝึกอบรม ทรัพยากรมนุษย์ อันหมายถึงกระบวนการสรรหา โปรแกรมฝึกอบรม และแบบแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากที่สนหรือจากผลงานการวิจัยของนักวิจัยและนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ จำนวน 10 แหล่งดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นองค์ประกอบหลักของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	สรุป
1. ความรู้ ความสามารถ			✓	✓			✓	✓	✓	✓	6
2. แรงจูงใจในการทำงาน				✓	✓			✓	✓	✓	5
3. การสื่อสารที่ดี			✓				✓			✓	3
4. มีระเบียบวินัย	✓		✓					✓			3
5. มีสัมพันธภาพที่ดี			✓				✓	✓			3
6. มีคุณธรรม จริยธรรม		✓	✓	✓				✓			4
7. พัฒนาผู้เรียน				✓							1

ตาราง 2 (ต่อ)

ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรทางการศึกษา	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	สรุป
8. ส่งเสริม สืบทอด และ อนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิ ปัญญาท้องถิ่น	✓	✓		✓							3
9. มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน		✓					✓			✓	3
10. การค้นหาความจริง (วิจัย)		✓		✓							2
11. การบริการ และดูแล ช่วยเหลือผู้เรียน		✓		✓							2
12.การมีส่วนร่วมกับ ชุมชน				✓							1
13. การสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับผู้เรียน				✓							1
14. พัฒนาตนเอง				✓			✓				2
15. ความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงาน					✓						1
16. มีเป้าหมายหรือ กำหนดจุดมุ่งหมายที่ ชัดเจน						✓	✓	✓			3
17. มีการทำงานเป็นทีม และแก้ปัญหาร่วมกัน				✓			✓				2
18. มีภาวะผู้นำ							✓				1
19. มีนโยบายและการวาง แผนการทำงานที่ดี และมี มาตรฐาน						✓		✓		✓	3

ตาราง 2 (ต่อ)

ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรทางการศึกษา	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	สรุป
20. ได้รับคำแนะนำที่ดี								✓			1
21. ความพอใจในการ ปฏิบัติงาน									✓		1
22. ความร่วมมือและ ความขัดแย้ง							✓				1
23. มีความเสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต ฟังตนเอง	✓										1
24. มีความกระตือรือร้น สำนึกในหน้าที่ ขยัน และ ประหยัด	✓										1
25. มีพละทานมัยที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ	✓										1
26. การสอน และวิชาการ	✓										1

หมายเหตุ [1 = สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 113 - 114), 2 = ยนต์ ชุ่มจิต (2553 : 76 - 83), 3 = กมลรัฐ อินทรทัศน์ (2556 : 89), 4 = “ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ...” (2562 : 19 - 20), 5 = Zaleanick. (1958 : 40), 6 = Good. (1973), 7 = WoodCock. (1989), 8 = Harrington. (1996 : 251), 9 = Vroom and Deci. (1997), 10 = Robbins. (1998 : 28)]

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา จากทัศนะนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา 26 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปรสรุปได้ว่า มีตัวแปร 3 ด้านที่มีความถี่สูงจำนวน 4 - 6 ความถี่ คือ 1) ด้านความรู้ ความสามารถ 2) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน 3) ด้านมีคุณธรรม จริยธรรม ดังนั้น ในการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปร

ออกมาทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ ความสามารถ 2) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน 3) ด้านมีคุณธรรม จริยธรรม มาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้

ด้านความรู้ ความสามารถ

กมลรัฐ อินทรทัศน์ (2556 : 89) กล่าวถึง เรื่องการสื่อสารภายในองค์กรนั้นเป็นเรื่องมีอสำคัญอย่างหนึ่งในการตัดสินใจความสำเร็จหรือการล้มเหลวของการทำงานร่วมกันของบุคลากร ทั้งการสื่อสารภายในองค์กรและนอกองค์กร ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากร ภายในองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับสื่อสารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพ

บดีนทร์ วิจารณ์ (2553 : 35) ได้ให้นิยามของความรู้ไว้ว่า ทรรศนะขององค์กร อันได้แก่ ประเพณีวัฒนธรรม เทคโนโลยีการปฏิบัติงาน ระบบปฏิบัติงานต่าง ๆ บนพื้นฐานของความรู้ ความชำนาญ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2553 : 37) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า สิ่งที่เกิดสมมาจากการศึกษา การค้นคว้า การได้ยิน การได้ฟัง การคิด หรือปฏิบัติ ความเข้าใจ ประสบการณ์รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะที่ได้รับมาจากองค์กร และการเรียนรู้ในแต่ละสาขา

วู้ดค็อก (Wood Cock. 1989) กล่าวถึง ความสมดุลในบทบาท (Balanced roles) คือ ในทีมการทำงานจะผสมผสานทักษะความรู้ความสามารถที่แตกต่างกับงานของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

แฮริงตัน (Harrington. 1996 : 251) กล่าวถึง ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถ สร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ โดยใช้เหตุผลเหตุผลทั่วไป

วรูม และเดซี (Vroom and Deci. 1997) กล่าวถึง ในการปฏิบัติงานของบุคคล ที่จะก่อให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย ความสามารถ ความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน

รอบบิน (Robbins. 1998 : 28) กล่าวถึง ลักษณะทางชีวสังคม หมายถึง เพศ อายุ และ สถานภาพ สมรส บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ และความสามารถ เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีติดตัวมาตั้งแต่เริ่มเข้าสู่องค์กร

จากการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านความรู้ ความสามารถ สรุปได้ว่า ความรู้ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการเรียนรู้ มีลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นความชำนาญในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ โดยการพัฒนาตนเองให้มีความทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถวางแผนในกระบวนการเรียนรู้ ผู้การบูรณาการศาสตร์แขนงต่าง ๆ และการเข้าถึงบริบทของชุมชน ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างความ

แปลกใหม่ในการดำเนินงานตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ด้วยการรับฟังคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ และอาศัยหลักการให้เหตุและผล ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

พรสวรรค์ ศิริศานันท์ (2555 : 214) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยความต้องการ แรงปรารถนา ความคาดหวัง พลังกดดันและสิ่งล่อใจ มาเป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

ภารดี อนันต์นาวิ (2555 : 113) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทางและช่วยให้กิจการงานที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์จะต้องมีเจตคติ ทักษะ และความเข้าใจในกิจการนั้นอย่างแท้จริง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 216) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคคลทำให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่ มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ดีอย่างไร หรือมากน้อยเพียงใด

ซาเลนิค (Zaleanick, 1958 : 40) กล่าวว่า การปฏิบัติงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกภายใน (External and Internal Needs) มากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองมาก การปฏิบัติงานก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากด้วยเช่นกัน

แฮริงตัน (Hamington, 1996 : 251) กล่าวถึง การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

วรูม และเดซี (Vroom and Deci, 1997) กล่าวถึงในการปฏิบัติงานของบุคคลที่จะก่อให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย การจูงใจในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคคลเสียก่อน

روبบิน (Robbins, 1998 : 28) กล่าวถึง การรับรู้แรงจูงใจและการเรียนรู้รายบุคคลเป็นสาเหตุของรูปแบบการตัดสินใจรายบุคคลที่ส่งผลในระดับกลุ่มต่อไป

จากแนวความคิดข้างต้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย โดยอาศัยการจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถในบางครั้งอาจจะต้องมีสิ่งเร้าใจ หรือความกดดันจากความคาดหวังที่เข้ามามีส่วนสำคัญ

ในการทำงานเหล่านั้นให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองต่อความต้องการทั้งภายในและภายนอกมากพอจนเป็นที่พึงพอใจ การปฏิบัติงานก็ย่อมสำเร็จลุล่วงไปได้และก่อให้เกิดผลดีด้วยเช่นเดียวกัน

ด้านมีคุณธรรม จริยธรรม

ยนต์ ชุ่มจิต (2553 : 76 - 83) กล่าวถึง จริยธรรม หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการอบรม ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้แก่นักเรียน ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่หลักอีกประการหนึ่งของความเป็นครู

กมลรัฐ อินทรทัศน์ (2556 : 89) กล่าวถึง ในการทำงาน การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่ที่สำคัญก็คือ เรื่องของคุณธรรม ความจริงใจ ความปรารถนาดี และความมีน้ำใจต่อกัน

รุ่งอรุณ เขียวพุ่มพวง (2557 : 14) กล่าวถึง จริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงการปฏิบัติดี ปฏิบัติถูกต้อง อันเป็นผลมาจากความคิดที่สังคมหรือ บุคคลมีความเห็นว่าเป็นการปฏิบัติที่ดี เป็นกรอบกำหนดไว้เพื่อให้สังคมเกิดความเป็นระเบียบ เรียบร้อย มีความร่วมมือเป็นสุข มีความรักความสามัคคีและมีความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต

แฮริงตัน (Hamington. 1996 : 251) กล่าวถึง ความยุติธรรม (Fair Deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรม และความเหมาะสม

จากแนวความคิดข้างต้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านมีคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ธรรมะที่เป็นความดีซึ่งคนควรมีประจำตน และหน้าที่ที่บุคคลควรประพฤติซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่มวลมนุษย การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง รู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีความจริงใจ มีความปรารถนาดี มีน้ำใจต่อกัน มีความยุติธรรมและความเหมาะสม ซึ่งจะทำให้การทำงาน รวมถึงการสื่อสารที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

อาจสรุปได้ว่า ภาพรวมของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยประสพการณ์ และความรู้ตามศักยภาพ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้ง และงานออกมามีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับ ดังนั้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะส่งผลให้การทำงานสำเร็จไปได้ด้วยดีต้องอาศัยทักษะการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. ความรู้ ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการเรียนรู้มีลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นความชำนาญในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ โดยการพัฒนาตนเองให้มี

ความทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถวางแผนในกระบวนการเรียนรู้สู่การบูรณาการศาสตร์แขนงต่าง ๆ และการเข้าถึงบริบทของชุมชน ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างความแปลกใหม่ในการดำเนินงานตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ด้วยการรับฟังคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ และอาศัยหลักการใช้เหตุและผล ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย โดยอาศัยการจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถ ในบางครั้งอาจจะต้องมีสิ่งเร้าใจ หรือความกดดันจากความคาดหวังที่เข้ามามีส่วนสำคัญในการทำงานเหล่านั้นให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองต่อความต้องการทั้งภายในและภายนอกมากพอจนเป็นที่พึงพอใจ การปฏิบัติงานก็ย่อมสำเร็จลุล่วงไปได้และก่อให้เกิดผลดีด้วยเช่นเดียวกัน

3. มีคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ธรรมะที่เป็นความดีซึ่งคนควรมีประจำตน และหน้าที่ที่บุคคลควรประพฤติซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่มวลมนุษย์ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง รู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีความจริงใจ มีความปรารถนาดี มีน้ำใจต่อกัน มีความยุติธรรมและความเหมาะสม ซึ่งจะทำให้การทำงาน รวมถึงการสื่อสารที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

สถานการณ์และการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

สถานการณ์ทางการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

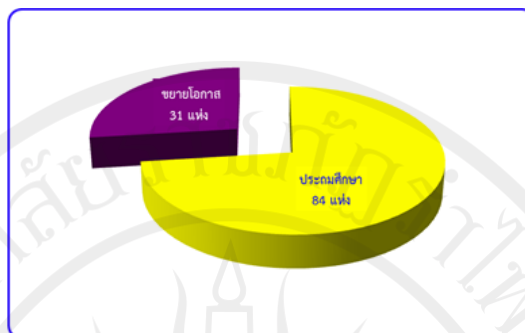
ก. ข้อมูลทางการศึกษาเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลจำนวนสถานศึกษา (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562)

- สถานศึกษาของรัฐ จำนวน 115 แห่ง
- เอกเทศ จำนวน 114 แห่ง
- สาขา จำนวน 1 แห่ง

ประกอบด้วย

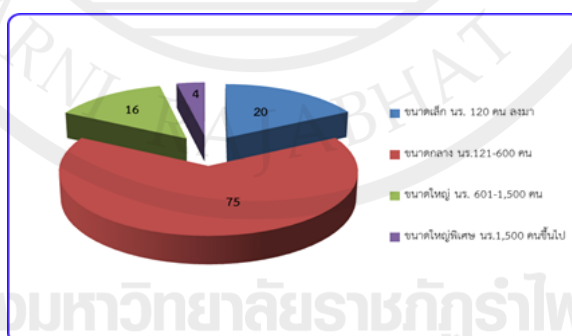
- 1.1 โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 84 แห่ง 1 สาขา
- 1.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 31 แห่ง



ภาพประกอบ 5 แผนภูมิแสดงสถานศึกษาของรัฐในสังกัด

2. ขนาดโรงเรียนตามเกณฑ์ ดังแสดงในตาราง 3

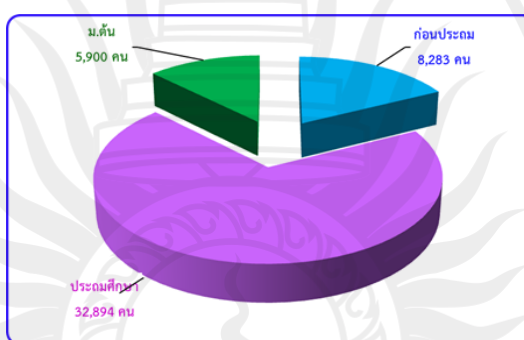
ขนาดโรงเรียน	จำนวนนักเรียน	จำนวนโรงเรียน (แห่ง)
ขนาดเล็ก	120 คน ลงมา	20
ขนาดกลาง	121 - 600 คน	77
ขนาดใหญ่	601 - 1,500 คน	15
ขนาดใหญ่พิเศษ	1,501 คน ขึ้นไป	4



ภาพประกอบ 6 แผนภูมิแสดงขนาดโรงเรียนตามเกณฑ์

3. จำนวนนักเรียนในสังกัด รวมทั้งสิ้น 47,077 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562) แยกตามระดับ ดังแสดงในตาราง 4

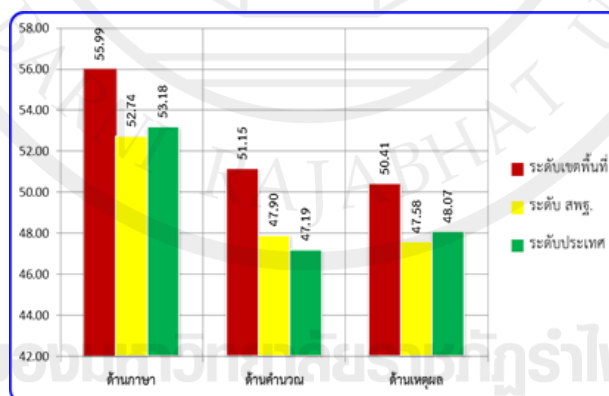
ระดับ	จำนวนนักเรียน (คน)
ก่อนประถมศึกษา	8,283
ประถมศึกษา	32,894
มัธยมศึกษาตอนต้น	5,900



ภาพประกอบ 7 แผนภูมิแสดงจำนวนนักเรียนในสังกัด

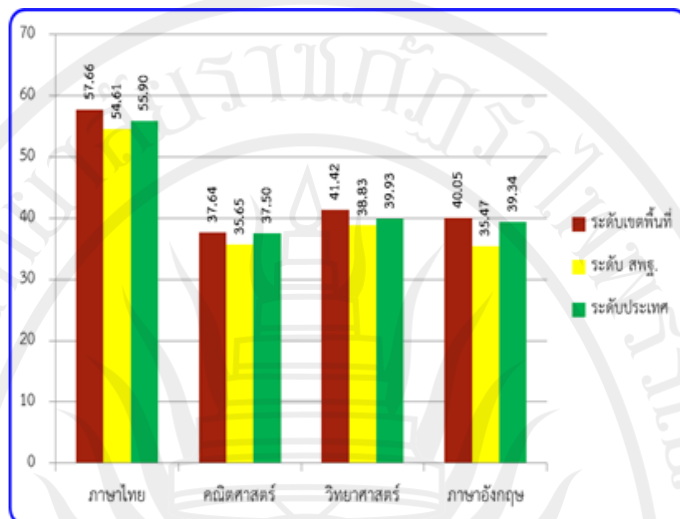
ข. ข้อมูลทางการศึกษาเชิงคุณภาพ

1. ผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (NT) ปีการศึกษา 2561 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3



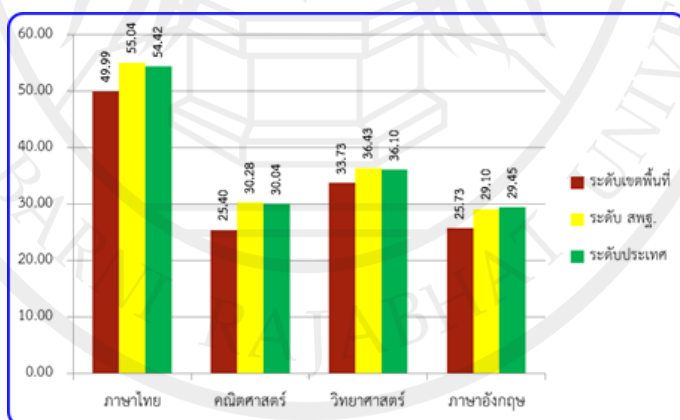
ภาพประกอบ 8 แผนภูมิแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2561

2. ผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2561 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6



ภาพประกอบ 9 แผนภูมิแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561

3. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2561 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3



ภาพประกอบ 10 แผนภูมิแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2561

จากการศึกษาสถานการณ์ทางการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา าระของ เขต 1 สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา าระของ เขต 1 มีสถานศึกษา ในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 115 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 84 แห่ง 1 สาขา และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 31 แห่ง กำหนดขนาดโรงเรียนโดยใช้จำนวน นักเรียนเป็นเกณฑ์ แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 20 แห่ง โรงเรียนขนาดกลาง 77 แห่ง โรงเรียนขนาดใหญ่ 15 แห่ง และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 4 แห่ง มีจำนวนนักเรียนในสังกัดรวมทั้งสิ้น 47,077คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562) จำนวนบุคลากรในสังกัดรวมทั้งสิ้น 2,675 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2562) และมีผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (NT) ปีการศึกษา 2561 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 สูงกว่าระดับประเทศ ทั้งในด้านภาษา ด้านคำนวณ และด้านเหตุผล มีผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2561 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่า ระดับประเทศในทุกรายวิชา และมีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2561 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ต่ำกว่าระดับประเทศในทุกรายวิชา

การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา าระของ เขต 1

ความเป็นมาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา าระของ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา าระของ เขต 1 เป็นองค์กรทางการศึกษาที่ตั้งขึ้น ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 มาตรา 33 วรรคสอง “ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา ขึ้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ” และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พ.ศ. 2560 ข้อ 6 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

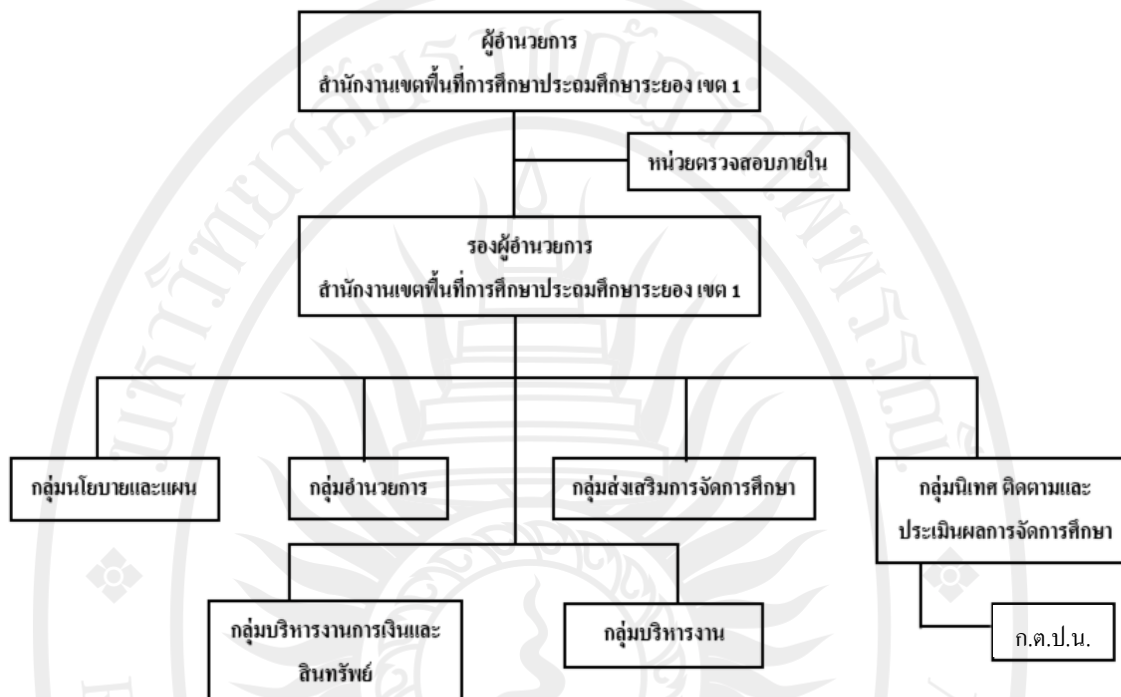
9. กลุ่มกฎหมายและคดี

10. หน่วยตรวจสอบภายใน

มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบรวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบหมายของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

โครงสร้างการบริหาร



ภาพประกอบ 11 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหาร

เขตพื้นที่บริการ

จำนวน 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองระยอง อำเภอบ้านฉาง อำเภอบ้านค่าย อำเภอปลวกแดง และอำเภอนิคมพัฒนา

จากการศึกษาการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 เป็นองค์กรทางการศึกษาที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 มาตรา 33 วรรคสอง แบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งหมด 9 กลุ่ม 1 หน่วย ประกอบด้วย กลุ่มอำนาจการ , กลุ่มนโยบายและแผน , กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร , กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ , กลุ่มบริหารงานบุคคล , กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา , กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา , กลุ่มกฎหมายและคดี และหน่วยตรวจสอบภายใน มีอำนาจหน้าที่ จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น วิเคราะห์

การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา มีประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีเขตพื้นที่บริการจำนวน 5 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองระยอง อำเภอบ้านฉาง อำเภอบ้านค่าย อำเภอปลวกแดง และอำเภอนิคมพัฒนา แนวทางในการปฏิบัติงานโดยการสร้างเครือข่าย ภาควิ และความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

แฮมเมอร์ (Hammer. 1970 : 3373 – A) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสอนพิเศษ (Special Class Teachers) แห่งรัฐไอโอวา สหรัฐอเมริกา โดยใช้ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ค ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ และองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจ ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบาย และการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

คินเดรีด (Kindred. 1980 : 185) ได้ศึกษาเรื่องทักษะของผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีทักษะในการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน จะส่งผลทำให้เกิดปัญหาความมึนงง ขาดเป้าหมายที่แน่นอน ขาดคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดีขาดแผนที่ดีเกิดบรรยากาศของความขัดแย้ง

ทิลลอตสัน (Tillotson, 1996 : 64 - A) ได้ศึกษาทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอดของนักศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับสูง Texas Association of College and University Student Personnel Administrators (TACUSPA) โดยได้ศึกษาลำดับความสำคัญตามทฤษฎีของ แคทซ์ (Katz) ผลการศึกษาพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญเป็นอันดับแรกรองลงมาคือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิควิธีตามลำดับ

จาวาดิน เอมีน เทรานีและรามเซนี (Javadin, Amin, Tehrani and Ramezani, 2010 : 170 - 177) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการธนาคารแต่ละสาขาในเมือง Tehran ประเทศอิหร่าน โดยใช้ทักษะการบริหารของแคทซ์ (Katz) ผลการศึกษาพบว่า ทักษะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งภาพรวมและรายด้าน หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นลำดับ โดยทักษะทางเทคนิคนั้นได้รวมไปถึงประสบการณ์ การศึกษา การฝึกฝน การรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ เทคนิค และเครื่องมือต่าง ๆ ไปใช้ในการทำงานด้วย ซึ่งเขากล่าวว่าการมีทักษะทางเทคนิคที่ดีจะส่งผลให้เกิดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นตามมา ซึ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กล่าวรวมถึงทักษะการสื่อสาร การจัดการปัญหา การสร้างแรงจูงใจ การควบคุมและการทำงานอย่างเป็นระบบ และเขายังกล่าวอีกว่า การที่ผู้บริหารมีทักษะด้านการบริหารที่เพิ่มมากขึ้น จะส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้นด้วย

โมสทาฟ, ฮาบีป, ฟาร์ซัด และนาฮิด (Afshari Mostafa, Hostafa Habib, Qafouri Farzadand Jabari Nahid, 2012 : 388 - 394) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารจากทฤษฎีของแคทซ์ (Katz) สำหรับผู้บริหารด้านพลศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ โดยการศึกษาครั้งนี้ยังได้ศึกษาความสำคัญของหัวข้อย่อยในทักษะแต่ละด้าน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อย่อยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ ความมีวินัย การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการวางแผน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ การมีอารมณ์ดี การมีทักษะการสื่อสาร และการมีความเป็นผู้นำในที่ประชุม ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในแต่ละหัวข้อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับ

ความสำคัญ ดังนี้ การมีความรู้ ประสบการณ์ในการบริหารการประเมินผล การทำงานเป็นทีม และการจัดการความแตกแยก

งานวิจัยในประเทศ

อารียา ศิริบุญยประสิทธิ์ (2554 : 76 - 77) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านมนุษย ด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิควิธี เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพวุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียน พบว่า จำแนกตามสถานภาพโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางมีทักษะการบริหาร สูงกว่าผู้บริหารขนาดใหญ่

เสาวภา พรเสนาะ (2556 : 36 - 42) ได้ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามขนาดสถานศึกษาทั้ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แพรวดา สอนองพันธ์ (2557 : 44 - 49) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุตรธานี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ โดยทักษะที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน เพราะการทำงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม เพราะผู้บริหารเพียงลำพังไม่สามารถที่จะปฏิบัติการกิจที่มากมายได้จะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของทีมงาน จึงจะทำให้งานที่ได้มีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีแนวทางการพัฒนา

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษย์ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด 6) ทักษะด้านการบริหาร 7) ทักษะด้านการวางแผน 8) ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ทักษะด้านการประเมิน 10) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และการบริหารจัดการ 11) ทักษะด้านการสร้างทีมงาน

บุญขวริย์ เสวตวงศ์สกุล (2557 : 187 -194) ได้ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ประเด็นทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 พบว่า โดยภาพรวมมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน รองลงมาตามลำดับคือทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความรู้คิดประเด็นทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 1) จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการบริหารไม่แตกต่างกัน 2) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) จำแนกตามประสบการณ์ในการอบรมเชิงบริหารต่อปีของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กาญจนา โครธโยธา และคณะ (2559 : 13 - 21) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 4 โดยใช้แบบสอบถามเป็นมาตรฐาน ประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ 1) เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21พบว่า โดยรวมและรายปัจจัยอยู่ในระดับมาก 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นตัวพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 4 ปัจจัย เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 4 ควรให้ความสำคัญกับสมการพหุคูณการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยเน้นปัจจัยกล้าตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี รองลงมาคือ ปัจจัยสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี ปัจจัยมีความคิดสร้างสรรค์ผู้การเรียนรู้ และสุดท้ายปัจจัยความกล้าในการพูดและแรงจูงใจผู้การเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญกับการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี รู้จักมอบหมายงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจ มีความรอบรู้ มีความขยัน และเห็นใจผู้อื่น อันจะส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู เพราะการทำงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และการพัฒนาคุณลักษณะของตนเพื่อให้ครูและบุคลากรมีความเชื่อถือ ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารด้วยความเชื่อมั่นและเต็มใจ ความกล้าพูดและแรงจูงใจผู้การเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ และแก้ปัญหา มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยมีทักษะด้านเทคนิค รวมถึงประสบการณ์การฝึกฝน และประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงานด้วย ซึ่งการมีทักษะทางเทคนิคที่ดีจะส่งผลให้เกิดทักษะด้านมนุษย์ที่ดีขึ้นตามมา ซึ่งทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ รวมถึงทักษะการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การควบคุมและการทำงานอย่างเป็นระบบ ทักษะด้านความคิดรวบยอด กล่าวรวมถึงความมีวินัย การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการวางแผน ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่มีความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี