

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมาย

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา (School Administrator Skills) หมายถึงทักษะพื้นฐานที่จำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี ได้แก่ 1) ทักษะทางเทคนิค 2) ทักษะทางมนุษย์ 3) ทักษะทางความคิดรวบยอด 4) ทักษะทางการศึกษาและการสอน 5) ทักษะทางการรู้คิด

ความเป็นมา

ในปี ค.ศ.1955 โรเบิร์ต แคทซ์ (Robert Katz) (Katz, 1955) ได้เสนอว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็น 3 ประการคือ 1) ทักษะทางเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะทางมนุษย์ (human skill) และ 3) ทักษะทางความคิด รวบยอด (conceptual skills) ทักษะทั้งสามประการนี้เป็นทักษะของผู้บริหารในองค์กรการทางธุรกิจ แต่ต่อมามีผู้นำมาใช้ในองค์กรการรัฐกิจและองค์กรการศึกษาว่าผู้บริหารต้องมีทักษะทั้งสามประการนี้ด้วย ต่อมาได้ในปี ค.ศ.1986 เธลเบิร์ต แดล เดรด (Thelbert L. Drake) และ วิลเลียม เอช โร (William H. Roe) (Drake and Roe, 1986) ได้เสนอว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะเพิ่มอีก 2 ประการ คือ 1) ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) 2) ทักษะการรู้คิด (cognitive skills) ในปี ค.ศ. 2002 มัมฟอร์ด แซคคาร์โร ฮาร์ดิง เจคอบส์ และ ฟลีชแมน (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, and Fleishman, 2002) เสนอว่าผู้บริหารควรมีทักษะสามประการได้แก่ 1) ทักษะการแก้ปัญหา (problem solving skills) 2) ทักษะการปรับตัวทางสังคม (social judgment skills) 3) ความรู้ (knowledge) ในปี ค.ศ. 2002 ยูคิล (Yukl, 2002) และปี ค.ศ. 2004 นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2004) เสนอว่าผู้บริหารควรมีทักษะสามประการ ได้แก่ 1) ทักษะทางเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) 3) ทักษะทางความคิด รวบยอดหรือทักษะทางการรู้คิด (conceptual or cognitive skills)

และฟลีชแมน (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, and Fleishman, 2002) เสนอว่าผู้บริหารควรมีทักษะสามประการได้แก่ 1) ทักษะการแก้ปัญหา (problem solving skills) 2) ทักษะการปรับตัวทางสังคม (social judgment skills) 3) ความรู้ (knowledge) ในปี ค.ศ. 2002 ยูคิล (Yukl, 2002) และปี ค.ศ. 2004 นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2004) เสนอว่าผู้บริหารควรมีทักษะสามประการ ได้แก่ 1) ทักษะทางเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) 3) ทักษะทางความคิด รวบยอดหรือทักษะทางการรู้คิด (conceptual or cognitive skills)

ทักษะทั้งห้าประการของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นห้าประการ ต่อไปนี้

1. **ทักษะทางเทคนิค** เป็นทักษะเกี่ยวกับความรู้ ความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง และมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิค วิธี ตลอดจนเทคโนโลยีในการทำกิจกรรมนั้นๆ

2. **ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์** เป็นทักษะของผู้บริหารที่ใช้ในการทำงานของมนุษย์ ประกอบด้วย ความเข้าใจ ความรู้สึกและเจตคติของผู้อื่น การรู้จักที่จะทำงานร่วมกับแต่ละคนและกลุ่มบุคคล การสื่อสารที่ชัดเจนทั้งด้วยการพูด การบรรยายและการเขียน เพื่อให้บุคคลร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. **ทักษะทางความคิดรวบยอด** เป็นความสามารถในการสร้างความคิดรวบยอด คิดอย่างมีตรรกะ สามารถใช้เหตุผล สามารถมองเห็นภาพรวมรวบยอดขององค์การ กำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายหลักขององค์การโดยวิเคราะห์จากประวัติศาสตร์ขององค์การ และพัฒนาการขององค์การ รวมถึงวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสาเหตุต่าง ๆ ของปัญหานั้น มองภาพอนาคตทั้งในบริบทสังคมขององค์กร สังคมของประเทศและสังคมโลก ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทักษะความคิดรวบยอดนี้ผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียน อธิการบดีควรต้องมีมากเป็นอย่างยิ่ง

4. **ทักษะทางการศึกษาและการสอน** เป็นความรู้ทางการศึกษาและการสอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้ เช่น ถ้าครูเขียนข้อสอบวัดความเข้าใจไม่เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องชี้แนะครูได้ สอนครูได้ ถ้าครูวิเคราะห์ข้อสอบไม่เป็น ผู้บริหารต้องสอนเขาได้ ถ้าครูจัดการเรียนการสอนโดยใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางไม่เป็น สอนแก้ปัญหาไม่เป็น ผู้บริหารต้องสอนเขาได้ ครูทำวิจัยเสนอผลงานไม่ผ่านการประเมิน ผู้บริหารต้องชี้แนะให้เขาแก้ไขได้ถูกต้อง เป็นต้น จะมาบอกว่าเป็นผู้บริหารไม่ต้องรู้เรื่องเหล่านี้ไม่ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการทางการศึกษา

5. **ทักษะทางการรู้คิด** เป็นความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้ คิดวิเคราะห์ได้ คิดสร้างสรรค์ได้ ประเมินผลงานการบริหารของตนเองได้ ทักษะด้านนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมี

ผู้บริหารระดับสูงต้องมีทักษะทางความคิดรวบยอดมาก ผู้บริหารระดับกลางมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์มาก ผู้บริหารระดับต่ำมีทักษะทางเทคนิคมาก ดังที่ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hershey and Blanchard ; 1977 เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539) เสนอไว้ในรูปที่ 1

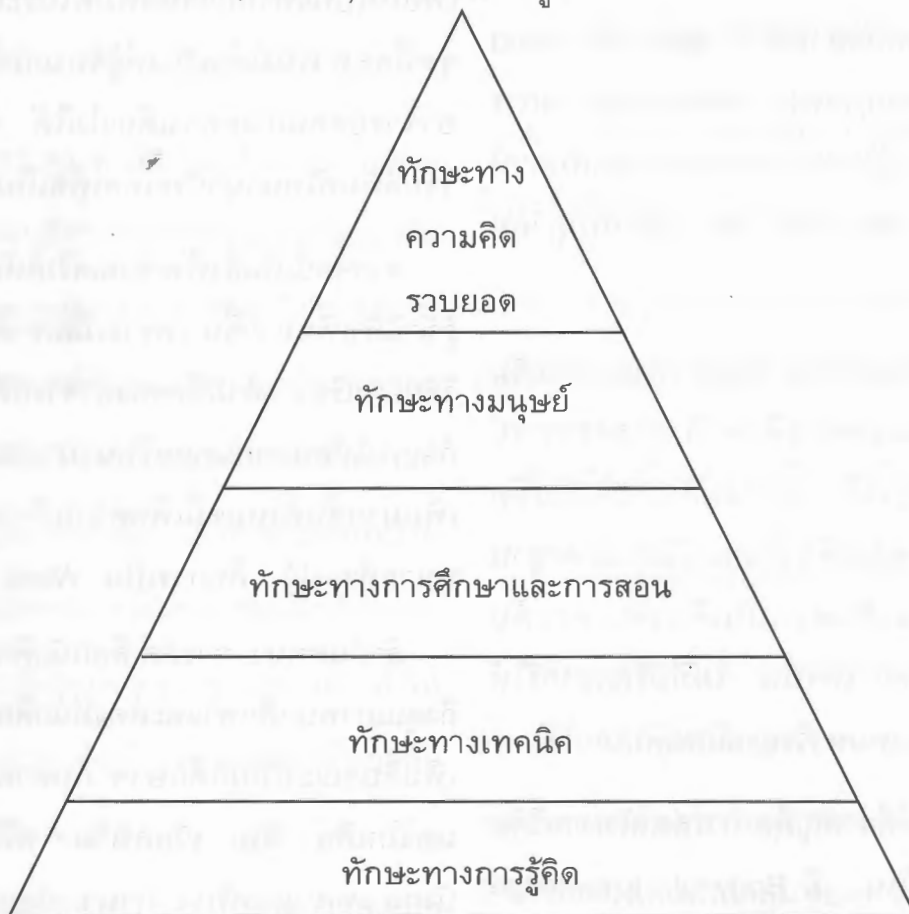
ระดับของผู้บริหาร

ทักษะที่ต้องการ

ผู้บริหาร ระดับสูง	ทักษะทางมนุษย	ทักษะทาง ความคิดรวบยอด
ผู้บริหาร ระดับกลาง		
ผู้บริหาร ระดับต่ำ	ทักษะทางเทคนิค	

รูปที่ 1 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารในแต่ละระดับของผู้บริหารองค์การ

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะทางการศึกษาและการสอนมากอีกประการหนึ่งด้วย ส่วนทักษะทางการรู้คิด โดยเฉพาะการรู้คิดแก้ปัญหา นั้น ผู้บริหารทุกระดับต้องมีเพราะเป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหารทุกระดับ และพื้นฐานของทักษะทั้งสี่ทักษะอีกด้วย ดังนี้ เดรกและโร (Drake and Roe, 1996 ; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ , 2539) เสนอไว้ตามรูปที่ 2



รูปที่ 2 ทักษะทั้งห้าของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา

การนำไปใช้

ความคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำมาใช้กำหนดเป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคคลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะทั้งห้าอย่างเป็นผู้นำพหุองค์การทางการศึกษาไปสู่เป้าหมายทางการศึกษาได้ ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญา มีคุณธรรมได้

ยิ่งถ้าผู้บริหารองค์การสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ก็ย่อมนำพาสถานศึกษานั้นไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้ ดังเช่น ศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) เป็นผู้มีความคิดรวบยอด (concept) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์นำพานิด้าก้าวสู่สถาบัน World Class อันเป็นเข็มมุ่งของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังปรากฏในปกในของเนชั่นสุดสัปดาห์ ปีที่ 20 ฉบับที่ 999 วันที่ 22 - 28 กรกฎาคม 2554 ดังนี้

“ก้าวสู่การเป็นสถาบัน World Class เป็นเข็มมุ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ ศาสตราจารย์สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) กำหนดไว้เป็นมาตรฐานตัวบ่งชี้วัดเพราะเป็นสถาบันเดียวที่เปิดระดับปริญญาโท - เอก เท่านั้น ไม่มีปริญญาตรีให้สามารถวัดคุณภาพมหาวิทยาลัยระดับโลกได้

นำหนักตัววัดที่สำคัญคือ การส่งเสริมงานวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่ มี Body of Knowledge องค์ความรู้ทางวิชาการมากขึ้น คณาจารย์กว่า

150 คนสามารถผลิตงานวิจัยได้ในมูลค่ากว่า 200 ล้านบาทต่อปีให้กับองค์กรต่างๆ นำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหาร ซึ่งเป็นลักษณะของงานวิจัยในด้านการบริการ

การเตรียมก้าวขึ้นสู่การเป็น World Class University ได้นั้น ผลงานวิจัยต้องมีคุณภาพระดับตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติมากขึ้น ต้องมีสิ่งต่างๆ ที่พร้อมตามมาตรฐานที่ทั่วโลกยอมรับ เริ่มต้นจากคณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ต้องมีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่รู้จักในต่างประเทศ ต้องมีการสอนอย่างมีคุณภาพ

ในอนาคต นิด้าต้องมีการสร้างแก่นักวิจัยเพื่อให้เป็นแก่นักวิจัยตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ จุดนี้จะทำให้นิด้าเป็นที่รู้จักมากขึ้น เพราะอาจารย์สอนเก่งอย่างเดียวไม่ได้ ต้องมีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในนานาประเทศเพื่อเป็นที่รู้จักด้วย

จากจุดนี้เป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมให้นานาประเทศรู้จักนิด้าเพิ่มมากขึ้น เพราะเมื่อเขาต้องการใช้งานวิจัยบางเรื่อง แล้วมีชื่อของอาจารย์ที่นิด้าเป็นผู้ทำก็จะทำให้คนภายนอกหรือนานาประเทศรู้จักนิด้าเพิ่มมากขึ้นทั้งหมดนี้เพื่อความก้าวหน้าเข้าสู่เป้าหมายที่วางไว้ คือการเป็น World Class

ลำดับต่อมา การคัดเลือกนักศึกษาต้องคำนึงถึงคุณภาพนักศึกษาและต้องมีนักศึกษานานาชาติเพิ่มขึ้นขณะนี้ มีนักศึกษาจากหลายประเทศจากมองโกเลีย จีน เวียดนาม ศรีลังกา พม่า บังกลาเทศ แอฟริกา กานา บัลแกเรีย มาศึกษา ทั้งระดับปริญญาโทและปริญญาเอก

สุดท้ายต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการ
 การสอนที่สมบูรณ์ มีห้องเรียน ห้องประชุม
 มาตรฐานมีแอร์ทุกห้อง มีคอมพิวเตอร์ มีอุปกรณ์
 ระดับสากล หรือห้องสมุดที่ใกล้จะเสร็จแล้ว
 ทันสมัยและครบวงจร เป็นห้องสมุดแบบ Liv-
 ing Library ในห้องสมุดนักศึกษาสามารถใช้เป็น
 ที่ค้นคว้า ทำงานร่วมกันจัดเป็นกลุ่มทำงานรวม
 กันได้ โดยจะมีห้องให้ทำงานได้กว่า 70 กว่า
 ห้อง จึงพูดได้ว่าเป็นห้องสมุดที่ทันสมัยที่สุดใน
 ประเทศไทย ลงทุนไปกว่า 100 ล้านบาท

ทั้งหมดนี้เพื่อความก้าวหน้าเข้าสู่เป้าหมายที่
 วางไว้คือ การเป็น World Class ให้ได้ ”

ศาสตราจารย์ ดร. สำเริง บุญเรืองรัตน์ ในช่วง
 ที่เป็นรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ ระหว่าง พ.ศ. 2530 ถึง พ.ศ. 2536
 ได้เป็นผู้นำวิเคราะห์ปัญหาการผลิตบัณฑิตของ
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พร้อมกับวิเคราะห์
 สาเหตุของปัญหาเหล่านั้น แล้วกำหนดนโยบาย
 และวัตถุประสงค์ของการผลิตบัณฑิต โดยรักษาสี
 เก่าที่ดีไว้ พัฒนาสิ่งใหม่จากรากฐานของเดิม ทำให้
 กำหนดทิศทางการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒได้สำเร็จ (มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ, 2532) และนำมาสู่การพัฒนา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ศูนย์องครักษ์
 จังหวัดนครนายก ให้เป็นศูนย์ที่มุ่งผลิตบัณฑิต
 สาขาวิทยาศาสตร์ประยุกต์และเทคโนโลยีได้สำเร็จ
 (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ , 2543) และปรับปรุงหลักสูตร
 วิชาศึกษาทั่วไป เป็นหลักสูตรแบบบูรณาการเพื่อ
 พัฒนาคณาจารย์ให้เป็นผู้มีลักษณะ 7 ประการดังนี้
 (สำเริง บุญเรืองรัตน์, 2536)

1. เป็นผู้มีความสามารถใช้ภาษาเพื่อการ
สื่อสาร
2. เป็นผู้มีความสุนทรีย์อารมณ์
3. เป็นผู้มีความโลกทัศน์กว้างไกล
4. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่าง
มีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้มีความสมรรถนะและสุขภาพที่ดีทั้งกาย
และใจ
6. เป็นผู้ใฝ่รู้ความจริงและคิดอย่างมีเหตุผล
7. เป็นผู้มีความคุณธรรมและจริยธรรม

ได้มีการสร้างเอกสารประกอบการเรียนการ
 สอนตามหลักสูตรครบทุกวิชา แต่ละวิชามีจุดมุ่ง
 หมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั้ง 7 ประการ
 นี้ ใช้วิธีการสอนเป็นกลุ่ม (team teaching) มีวิชา
 หนึ่งที่สร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ข้อ 6 และ ข้อ 7

โดยเฉพาะคือ 1) เพื่อพัฒนานิสิตให้เป็นผู้ใฝ่ความจริงและคิดอย่างมีเหตุผล 2) เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม วิชานี้คือ มน 102 มนุษย์กับการใช้เหตุผลและจริยธรรม ศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ เป็นประธานสร้างเอกสารการสอน วิชานี้ สอนนิสิตปีที่ 1 ร่วมกับคณาจารย์ในภาควิชาปรัชญาและอาจารย์จากคณะอื่นๆ ที่มาร่วมกลุ่มกันสอนเป็นกลุ่ม ผลการสอนปรากฏว่าการสอนวิชา มน 102 มนุษย์กับการใช้เหตุผลและจริยธรรม มีนิสิตร้อยละ 80 เป็นผู้ใฝ่ความจริงและคิดอย่างมีเหตุผล ตลอดจนเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด หลักสูตร

วิชาศึกษาทั่วไปที่ ศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ เป็นผู้นำในการพัฒนาขึ้นมา ทำให้นิสิตร้อยละ 78 มีลักษณะของบัณฑิต 7 ประการดังกล่าวมาแล้วอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2536)

แต่เป็นที่น่าเสียดายที่ อรรถ ปราบบริบูรณ์ (2553) วิจัยพบว่าความสามารถในการรู้คิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบของผู้อำนวยการโรงเรียนของไทยมีคะแนนเฉลี่ยเพียงแค่ 1.4 คะแนน จากคะแนนเต็ม 8 นับว่าทักษะการรู้คิดของผู้อำนวยการโรงเรียนของไทยต่ำมาก ควรที่จะต้องเร่งพัฒนาอย่างมาก

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- ศรีนครินทร์วิโรฒ, มหาวิทยาลัย. (2532). **ทิศทางการผลิตบัณฑิต**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2536). **การพัฒนาหลักสูตรวิชาศึกษาทั่วไปเพื่อสร้างคุณลักษณะบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ**. เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเสนอเพื่อรับปริญญาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2543). “จากห้องหุงต้มเปลี่ยนเป็น มศว องค์กรักษ์,” **3 ยุคของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ สารานุกรมศึกษาศาสตร์อันดับ 1 ฉบับรวมเล่มเฉพาะเรื่อง**. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา,
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (สิงหาคม, 2539). **ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ.
- อรรถ ปราบริปูตะลุง. (2553). **ตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลต่อระดับคุณภาพ การบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- Drake, Thelbert L. and Roe, William H. (1986). **The Principalship**. 3rd ed. New York : Macmillan.
- Hershey, P. and Blanchard, K.H. (1977). **The Management of Organizational Behavior**. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall .
- Katz, Robert L. (January - February, 1955). “Skills of an Effective Administrator,” **Harvard Business Review**, 33 : 33 - 42 .
- Mumford , M . D. ; Zaccaro , S. J.;Harding F. D.; Jacobs , T.O.,and Fleishman , E. A . (2002). “Leadership Skills for Changing World : Solving Complex Social Problems, ”**Leadership Quarterly**. 11 (1) : 11 – 35 .
- Northouse, P. G. (2004.). **Leadership : Theory and Practice**. 3rd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Yukl, G.A. (2002). **Leadership in Organization**. 5th ed. Upper Saddle River, NJ : Printice Hall.