



เอกสารอ้างอิง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน โดยเป็นผู้นำในกิจการของโรงเรียนทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะงานด้านวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของโรงเรียน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายของหลักสูตรที่ได้วางไว้ การจัดการนิเทศการศึกษาเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ๆ การศึกษาทักษะทางกรณีศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นสิ่งที่ อาจจะสามารถบอกได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่ทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศมีความสามารถในการนิเทศได้ดีเพียงใด

ความหมายของการนิเทศการศึกษา

คำว่า "การนิเทศการศึกษา" มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ไม่มีข้อจำกัดแน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความต้องการ จุดมุ่งหมายของแต่ละคน ซึ่งพอจะนำมากล่าวไว้ดังต่อไปนี้

สาโรช บัวศรี (2504) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศการศึกษาคือการบริการเพื่อนำทางในการปรับปรุงสภาพการเรียน เป็นกระบวนการซึ่งจะต้องกระทำด้วยความร่วมมือเพื่อแสวงหาและนำ วัสดุและบุคคลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลมากที่สุดแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโครงการของการศึกษา

พนัส หันนาคินทร์ (2513) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาไม่ใช่การบังคับหรือจับผิด แต่เป็นการช่วยเหลือร่วมมือซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น การนิเทศการศึกษาคือแผนงานที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน และเป็นบริการทางด้านวิชาการที่จัดให้แก่ครู

วิทยุ สาสว (2519) กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง ความพยายามทุกชนิดของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา ในการแนะนำครูและผู้อื่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาให้รู้วิธีปรับปรุงการสอน หรือการให้การศึกษ

อดัมส์และดิกกี (Adams and Dickey, 1966) มีความเห็นว่า การนิเทศการศึกษาเป็นบริการเกี่ยวกับการสอนและการปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างสรรค์ และเป็นการทำงานที่บุคลากรทางการศึกษาทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเพิ่มพูนผลสำเร็จของการเรียนการสอน ไม่มีการใช้อำนาจกับครู แต่เป็นการสนองความต้องการของครู ให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน โดยมีวางแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงการสอน

อายและเนทเซอร์ (Eye and Netzer, 1965) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร โรงเรียน ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้บริการทางการศึกษา เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหมาย

แฮริส (Harris, 1975) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศการศึกษาหมายถึง สิ่งที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำต่อบุคลากรหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินงาน หรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของโรงเรียน มุ่งให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลในด้านการสอนเป็นสำคัญ

ไวลส์ และ โลเวลล์ (Wiles and Lovell, 1983) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาคือระบบพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งเป็นการทำงานที่ไม่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการสอนของครูในระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนแก่นักเรียนให้ดีขึ้น

จากความหมายของการนิเทศการศึกษาที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นความพยายามของผู้นิเทศเพื่อให้ความร่วมมือ การประสานงาน การบริการและการช่วยเหลือผู้รับการนิเทศในการปรับปรุงการเรียนการสอนโดยให้อิสระ ไม่ใช้อำนาจและไม่ใช้การจับผิดเพื่อประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดกับตัวผู้เรียน

ความสัมพันธ์ของการนิเทศการศึกษาและการบริหารการศึกษา

หน้าที่หลักในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Harris (1975) มีหน้าที่หลักสำคัญ ๆ ดังนี้

1. หน้าที่ด้านการสอน (Teaching Function) เป็นหน้าที่หลักและประการสำคัญในการบริหารงานของโรงเรียน โดยหน้าที่อื่น ๆ อีก 4 ประการ เป็นหน่วยสนับสนุน หน้าที่ด้านการสอนมีลักษณะที่สัมพันธ์โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ของการสอน และในขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อตัวนักเรียนด้วย เมื่อพิจารณาอย่างกว้างแล้วก็จะเกี่ยวข้องกับงานของครูบรรณารักษ์ เจ้าหน้าที่แนะแนว ครูใหญ่ เจ้าหน้าที่โสตทัศนูปกรณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา
2. หน้าที่ด้านบริการพิเศษต่าง ๆ (Special Service Function) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกที่สัมพันธ์โดยตรงต่อตัวนักเรียน แต่สัมพันธ์ทางอ้อมต่อการสอน เช่น บริการจากพยาบาล เสมียน นักแนะแนว นักจิตวิทยา ผู้นำทางนันทนาการ คนขับรถ บริการพิเศษต่าง ๆ เหล่านี้ เราจัดให้โดยตรงต่อตัวเด็ก แต่เป็นทางอ้อมที่จะสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการสอน
3. หน้าที่ด้านการจัดการ (Management Function) เป็นหน้าที่ที่สัมพันธ์ทางอ้อมต่อเป้าหมายของการสอนและต่อตัวนักเรียน เช่น งานที่เกี่ยวกับการจัดการด้านการควบคุมงาน ภารโรง คนงานร้านอาหาร การจัดให้มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน งานที่เกี่ยวข้องกับศึกษานิเทศก์ หัวหน้าหมวด หัวหน้าส่วน งานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ การเงิน งานเหล่านี้จะส่งผลถึงนักเรียนทางอ้อม
4. หน้าที่ด้านการนิเทศการศึกษา (Supervision Function) เป็นหน้าที่ที่สัมพันธ์อย่างสูงต่องานด้านการสอน แต่ห่างไกลจากตัวนักเรียน เพราะการนิเทศจะผ่านไปยังครูผู้สอนเท่านั้น ยกเว้นการที่จะให้มีการสาธิตการสอน โดยผู้นิเทศแสดงเองต่อหน้านักเรียน ซึ่งจะสัมพันธ์โดยตรงบ้างกับนักเรียน หน้าที่ด้านการนิเทศการศึกษาต่างกับหน้าที่ด้านการสอนตรงที่มีผลทางอ้อมต่อนักเรียน

5. หน้าที่ด้านบริหารงานทั่ว ๆ ไป (General Administration Function) เป็นหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานทั่ว ๆ ไป ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ศึกษาธิการ หัวหน้าส่วน หัวหน้าหมวด ครูใหญ่ ในด้านการกำหนดนโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ซึ่งจะอยู่ระหว่างสองมิติคือ มิติด้านวัตถุประสงค์ของการสอนและมิติด้านตัวนักเรียน เพื่อประสานงานทั้ง 4 ด้าน ให้ดำเนินไปด้วยดี การประสานสัมพันธ์อย่างกลมกลืน และดำเนินไปตามกำหนดเวลา และบรรลุเป้าหมายด้วยดีร่วมกัน

* จากหน้าที่หลักในการบริหารโรงเรียนดังกล่าว ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ทุก ๆ ด้าน เพื่อให้งานนั้นประสานสัมพันธ์กัน จะเห็นได้ว่า งานนิเทศการศึกษาและการบริหารการศึกษา มีความสัมพันธ์กัน เพราะงานนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโรงเรียน เป็นเครื่องมือของการบริหารที่จะช่วยให้การดำเนินงานในความรับผิดชอบทางด้านต่าง ๆ ของผู้บริหาร ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพสูง ดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2528) ได้กล่าวถึงผู้บริหารกับการนิเทศงานไว้ว่า "ไม่ว่าจะพิจารณาในเชิงหลักการหรือภาคปฏิบัติจริง ผู้บริหารทุกคนมีภาระสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้อย่างหนึ่งคือ การนิเทศ"

ทักษะทางการนิเทศการศึกษา

นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศหลาย ๆ ท่าน ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ไว้ดังนี้

แคทซ์ (Katz, 1955) ได้เสนอทักษะพื้นฐานที่จำเป็น 3 ทักษะคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human) ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual) และทักษะด้านเทคนิค (Technical) ไว้ดังนี้ คือ

1. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill)

ทักษะด้านคตินิยม หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การกล่าวคือ สามารถที่จะมองเห็นว่างานด้านต่าง ๆ ภายในองค์การนั้นขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกันอย่างไร และการที่มีการเปลี่ยนแปลงบางส่วนจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ โดยทั้งหมดอย่างไร ผู้นิเทศจะต้องมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การของตน และสามารถปฏิบัติการทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ โดยส่วนรวม



2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้คนที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกภายในกลุ่ม และสามารถในการสร้างความพยายามร่วมกันให้เกิดขึ้นในขณะทำงาน

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความเข้าใจและความสามารถในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการดำเนินการหรือเทคนิค ทักษะทางด้านเทคนิคนี้จะครอบคลุมถึงความรู้ ความชำนาญพิเศษ ความสามารถเชิงวิเคราะห์ในสาขาวิชานั้น ๆ และความคล่องแคล่วในการใช้มือและเทคนิควิธีการในศาสตร์เฉพาะอย่าง

Katz ได้แสดงความเห็นว่า เมื่อเทียบถึงความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ด้านดังกล่าวกับระดับความรับผิดชอบของการบริหารงาน ผู้บริหารระดับล่างสุดมีความต้องการหลักคือ ทักษะด้านเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารระดับกลางมีความต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านคตินิยม ส่วนผู้บริหารระดับสูงสุด ทักษะที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จได้แก่ ทักษะด้านคตินิยม

Harris (1975) ได้นำทฤษฎี 3 ทักษะของ Katz มาขยายความและแยกแยะให้เห็นรายละเอียดของทักษะแต่ละด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ประกอบด้วย

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

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ประกอบด้วย

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

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ประกอบด้วย

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

ไวลส์ (wiles, 1967) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร
คือ

1. ทักษะในความเป็นผู้นำ (Skill in Leadership)
2. ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ (Skill in Human Relation)
3. ทักษะในกระบวนการหมู่พวก (Skill in Group Process)
4. ทักษะในการบริหารบุคคลในสถานศึกษา (Skill in Personal Administration)
5. ทักษะในการประเมินผล (Skill in Evaluation)

วินัย เกษมเศรษฐ์ (2521) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถต้องมีความรู้
4 และ ทักษะ 4 ดังนี้ คือ

ความรู้ 4 ประกอบด้วย

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

ทักษะ 4 ประกอบด้วย

1. ทักษะใน ทางเทคนิค (Technical-managerial Skill)

คือ ทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา (การซื้อและการจ้าง) งานบริหารบุคคล
ระเบียบสารบรรณ การจัดระบบงาน

2. ทักษะในการครองคน (Human-managerial Skill)

คือ ทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสาน
งาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม การสร้างขวัญ

3. ทักษะในการจัดการศึกษา (Technical-Educational Skill)

คือ ทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา
ของหลักสูตรและของวิชา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตร
ไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

4. ทักษะในการสร้างความคิด (Speculative Creative Skill)

คือ ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถให้ข้อคาดการณ์ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์และมีบริการที่สนองความต้องการได้

วิจิตร วุฒิบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นที่ผู้ทำหน้าที่นี้เทศจะต้องฝึกฝน และปลูกฝังให้มาก เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น 5 ประการ คือ

1. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์
2. ทักษะทางการเป็นผู้นำ
3. ทักษะทางการทำงานเป็นหมู่คณะ
4. ทักษะทางการติดต่อสื่อสาร
5. ทักษะทางการประเมินผล

ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

ด้วยความจำเป็นที่มนุษย์จะต้องอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันเพื่อให้มนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข จึงควรจะได้ปรับตัวและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำเทศ ควรจะปลูกฝังพฤติกรรมต่อไปนี้ให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและหมู่คณะ

1. การช่วยให้สมาชิกได้รู้จักบุคคลอื่นในกลุ่ม และช่วยเหลือให้เขาปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้ และสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับบุคคลทุกฝ่ายในโรงเรียน การจัดโครงการให้มีการพบปะสังสรรค์และร่วมงานกันเสมอ ๆ
2. การช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รู้จักตนเอง รู้จักบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างถูกต้อง
3. ผู้บริหารต้องลดความกดดัน และความกังวลใจจากหมู่คณะให้มากที่สุด จะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยผู้บริหารต้องยกย่องและให้ความไว้วางใจในความสามารถของครูมากกว่าการตำหนิติเตียน
4. ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ใช้ศิลปะและจิตวิทยา

ในการเข้ากับคนได้ทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับชั้น ไม่ว่าจะสังกัดในหน่วยงานการศึกษา หรือหน่วยงานอื่น ๆ

วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศการศึกษา

วิจิตร วุฒบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523) ได้กล่าวถึงวิธีการที่ผู้นิเทศ จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. ให้ความร่วมมือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สนใจและห่วงใยในความสำเร็จของกลุ่ม การร่วมมือที่แท้จริงคือ การให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสเสนอความคิดเห็น มีหน้าที่รับผิดชอบในงานของกลุ่ม และทั้งครูและผู้นิเทศจะต้องร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
2. มีกิจกรรมยามว่างคบ มีความสุภาพ อ่อนโยน หนักแน่นและอดทนต่อระเบียบวินัย และมีความพอใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ใช้วิธีการประชาธิปไตย ซึ่งมีรากฐานมาจากการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ แบ่งสรรอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่กันและกัน และสมาชิกแต่ละคนยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน วิธีนี้ผู้นิเทศจะต้องไม่ผูกขาดที่จะเป็นผู้เฝ้าตลอดกาล
4. จะต้องยึดมั่นในจรรยาบรรณในอาชีพและหน้าที่ของตน การวิพากษ์วิจารณ์ผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงเพื่อนร่วมอาชีพจะต้องได้รับความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และรักษาความลับของเพื่อนได้
5. จะต้องเข้าใจความต้องการเบื้องต้นของทุกคน นั่นคือ เข้าใจว่าการยอมรับนับถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้คนเราเกิดความนับถือตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง และช่วยให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ
6. สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานและตัดสินใจอย่างมีความหมายร่วมกับผู้บังคับบัญชา
7. จะต้องรักษาสัมพันธภาพอันดีต่อครูตลอดเวลา มีความเห็นอกเห็นใจปัญหาต่าง ๆ ของครู พร้อมทั้งจะช่วยเหลือและอภัยเมื่อผิดพลาด

ทนัส หันนาคินทร์ (2526) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้คือ

1. แรงจูงใจ (Motivation)

2. สัมผัส (Perception) หมายถึง การที่ผู้บริหารมองเห็นคนอื่นว่าเป็นอย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็หมายความว่าคนอื่นเห็นผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร... คุณสมบัติประจำตัวที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างและแสดงให้เห็นปรากฏชัดแก่บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือ ความจริงใจต่อการพูดและการกระทำที่ได้แสดงออกไป ความจริงใจนั้นก่อให้เกิดความเชื่อถือและความมั่นใจ ตัวที่จะทำลายศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาให้สิ้นไปก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชาขาดความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง

3. การติดต่อสื่อความคิด (Communication) ความสัมพันธ์ระหว่างคนเราจะเกิดขึ้นได้และดำรงอยู่ได้ก็คือเมื่อต่างฝ่ายต่างสามารถถ่ายทอดหรือติดต่อสื่อความคิดซึ่งกันและกันได้ ในการติดต่อสื่อความคิดเช่นนี้เราใช้ภาษา ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของภาษาพูดหรือภาษาเขียน และในการติดต่อกันด้วยภาษานั้นประกอบด้วยกาฟังหรืออ่าน อันเป็นการรับทราบความคิดของผู้อื่น และการพูดหรือเขียนซึ่งเป็นการแปลงความคิดให้ผู้อื่นได้ทราบ

4. มนุษย์สัมพันธ์กับอำนาจในการบริหารงานของโรงเรียน ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจเพื่อให้งานของโรงเรียนดำเนินไปได้ อำนาจในการบริหารนั้นเกิดจากกฎหมาย หรือเกิดจากประเพณีนิยมที่นับถือกันต่อ ๆ มา หรือเกิดจากความดีส่วนตัวที่เรียกว่า พระคุณของผู้บังคับบัญชาเองก็ได้

5. น้ำใจในการทำงาน (Morale) การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีน้ำใจในการทำงานสูงนั้น เป็นเครื่องวัดความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนนั้น

6. ลักษณะการทำงานเป็นหมู่คณะกับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การที่บุคคลมากกว่าสองคนขึ้นไปที่มีจุดประสงค์จะช่วยกันแก้ปัญหาโดยคำนึงว่าอาจจะได้ความคิดและแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นจากบุคคลอื่นที่มาช่วยกันเป็นหมู่คณะ

7. การตัดสินใจในการดำเนินงาน (Decision Making) หมายถึง กระบวนการที่คนใช้พิจารณาวิเคราะห์ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วลงยุติว่าจะดำเนินไปในทางใดทางหนึ่ง การตัดสินใจนั้นจะต้องดำเนินไปตามขอบเขตที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับได้วางไว้ นอกจากนี้อาจจะมีแนวคิดอื่น ๆ เข้าช่วย เช่น การปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน

8. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ลักษณะความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อผู้บริหารมาก เพราะเป็นการทำให้ความเป็นหัวหน้ามีความหมายสมบูรณ์

วโลร์นั มุสวัสดี (2530) ได้เสนอแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยทั่วไป ดังนี้คือ

1. ปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม คือ ทำตัวให้กลมกลืนกับภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ของสังคม องค์การใดหรือบุคคลใดเป็นอย่างไร เมื่อเราเข้าไปร่วมหรือติดต่อกับก็ควรทำตัวให้สอดคล้องกับความเป็นไปในสังคมนั้น
2. รู้จักจิตใจคนอื่น การรู้ความต้องการคนอื่นเป็นสิ่งที่จำเป็นในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะทุกคนชอบให้คนอื่นคลายคาม
3. รู้จักคน การคบกับบุคคลจึงจำเป็นจะต้องศึกษาให้รู้จักเขาในแง่ต่าง ๆ และปรับตัวให้เข้ากับเขาให้ได้ จึงจะเกิดความสัมพันธ์อันดี
4. มีความแนบเนียนในการติดต่อและต่อมคน การแสดงกริยาอาการรุกรานและวางท่าทางเหนือผู้อื่นนั้น เป็นสิ่งไร้ประโยชน์
5. ยอมรับนับถือศักดิ์ศรีของคน ทุกคนย่อมรักศักดิ์ศรีของตนเอง ฉะนั้นในการคบค้าสมาคมหรือติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ จึงไม่ควรดูถูกกันในเรื่องชั้น วรรณะ เพศ วัยฐานะ และคุณวุฒิ

ทักษะทางด้านกาเป็นผู้นำ

วิจิตร (ธีระกุล) วุฒิบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2523) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การนำที่มีประสิทธิภาพจะเปรียบเสมือนดวงประทีปของหน่วยงาน และจะเป็นศูนย์รวมพลังของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้กล่าวถึงศิลปกาเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. ต้องเข้าใจนโยบาย อานาจหน้าที่ และกิจการงานในหน่วยของตน
2. ต้องมีแผนกาในการดำเนินงาน เอาใจใส่ปรับปรุงแผนงานอยู่เสมอ
3. หมั่นศึกษาหาความรู้ใส่ตน และปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. จัดระบบกาติดต่อหรือสายบัญชาการให้มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์



7. มีการติดตามผลงานในความรับผิดชอบอยู่เสมอ
8. มีพรหมวิหารสี่
9. มีวิจารณ์ญาติ รู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน
10. มีความยุติธรรม
11. เป็นผู้ตรงต่อเวลา
12. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มและสนับสนุนผู้อื่นให้ริเริ่มด้วย
14. กระตุ้นให้ผู้อื่นได้ร่วมแสดงความคิดเห็น และปรับปรุงงานของหน่วย
15. หนักแน่นต่อสภาพการณ์ และคำพูดที่ขัดแย้งและไม่เป็นมิตร
16. อย่าเป็นคนหูเบา ฟังความเห็นทุกด้านก่อนจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ
17. เมื่อผิดกล้ารับผิดชอบและปรับปรุงตนเอง
18. สนใจและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ยืนยันแข็งในการทำงาน อุทิศเวลาให้แก่การงาน
20. ยกย่องชมเชยผู้กระทำดี
21. ไม่ตำหนิติเตียนลูกน้องต่อหน้าคนอื่น
22. แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของเขาเอง
23. ให้เกียรติผู้เสนอความเห็นหรือวิธีการ ไม่แอบอ้างเอามาเป็นความคิดของตน
24. ไม่โลเล เปลี่ยนใจง่าย มีความเชื่อมั่นในตนเอง
25. ต้องเป็นผู้สั่งและอำนวยความสะดวกที่ดี

วไลรัตน์ นุสรวาสดี (2530) ได้กล่าวถึงทักษะในการนำไว้ว่า เพื่อปฏิบัติการ หน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ ศึกษาวิเคราะห์หรือหัวหน้างานควรตระหนักในเรื่อง ดังต่อไปนี้ให้มากที่สุด

1. ต้องรู้งานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่
 - ก. รู้จุดมุ่งหมายและนโยบายของหน่วยงานที่ตนทำอยู่
 - ข. รู้และเข้าใจในความรับผิดชอบของตน
2. ต้องรู้วิธีการบริหารงานและปกครองบังคับบัญชาให้ได้ผล กล่าวคือ
 - ก. รู้กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร
 - ข. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี

ทักษะทางด้านการทำงานเป็นหมู่คณะ

การนิเทศการศึกษาเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและครู ดังนั้นผู้นิเทศควรจัดลำดับขั้นของการทำงานตามกระบวนการดังนี้ (วิจิตร วรุณบางกูร และสุพิชญา วีระกุล, 2523)

1. ตั้งจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Group Objectives) เพื่อให้ทุกคนทราบจุดหมายปลายทางของงานที่จะทำ ก่อนที่จะลงมือดำเนินการ
2. อภิปรายร่วมกัน (Group Discussion) เพื่อทุกคนจะได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน นโยบาย และระเบียบวิธีการต่าง ๆ ที่จะดำเนินงานต่อไป
3. ตัดสินใจร่วมกัน (Group Decision) เพื่อให้สมาชิกได้ใช้สติปัญญา ความสามารถ สิทธิและเสรีภาพที่พึงมีในการตัดสินใจร่วมกัน
4. ดำเนินการร่วมกัน (Group Action) อาจใช้วิธีการให้สมาชิกทั้งหมดของกลุ่มร่วมกันดำเนินการ หรืออาจมอบหมายให้ผู้มีความรู้ความสามารถกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งรับผิดชอบด้วยความเห็นชอบของกลุ่มก็ได้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้นิเทศ
5. การประเมินผลร่วมกัน (Group Evaluation) การประเมินผลที่ดีควรจะประเมินให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยประเมินออกมาเป็นขั้นตอน และประเมินผลรวมสรุป ว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ควรจะแก้ไขหรือได้แก้ไขปรับปรุงอย่างไร
6. ตั้งจุดมุ่งหมายสำหรับงานครั้งต่อไป (New Group Objectives) จะใช้ผลที่ได้จากการประเมินผลร่วมกันมาประกอบการพิจารณา

ทักษะทางด้านการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนิเทศ ถ้าหากการติดต่อสื่อสารไม่ดีพอ ปัญหาและอุปสรรคมักจะเกิดขึ้น ผู้นิเทศควรจะทำความเข้าใจลักษณะของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การติดต่อแบบเป็นทางการ (Formal Communication) เช่น การออกคำสั่ง การทำประกาศ การส่งจดหมาย การนัดประชุมเป็นทางการ ฯลฯ การสื่อสารประเภทนี้เป็น การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) คือ สื่อสารจากแหล่งอำนาจหน้าที่สูงไปยังแหล่งอำนาจหน้าที่ต่ำ

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) คือ การสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตองอะไร เป็นการติดต่อ พูดคุย บอกกล่าว เขียนจดหมายถึงกันเป็นส่วนตัวแบบธรรมดา ๆ

ทักษะทางการประเมินผล

การประเมินผลงานที่ดี มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. ต้องทำติดต่อกันและทำอย่างสม่ำเสมอ
2. ต้องเป็นงานที่ทำร่วมกัน
3. จะต้องยึดถือจุดมุ่งหมายของโครงการเป็นมาตรฐาน
4. ควรดำเนินการเป็นแบบประชาธิปไตยที่สุดเท่าที่จะทำได้
5. จะต้องประเมินผลทุกด้าน
6. ควรจัดให้สมาชิกวัดตัวเองและผลงานของกลุ่มของตนเองด้วย
7. ควรกำหนดการเลือกและการใช้เทคนิคการประเมินผลอย่างกว้าง ๆ แต่ชัดเจน
8. จะต้องเตรียมวิธีการบันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน
9. ควรอยู่บนฐานแห่งความเป็นจริง
10. ควรเลือกเครื่องมือในการประเมินให้เหมาะสมกับสภาพการณ์
11. ควรจะง่ายแก่การเข้าใจ
12. ควรพิจารณาประเมินสิ่งที่เมื่อประเมินผลได้ข้อมูลมาพิจารณาแล้ว สามารถนำมาปรับปรุงโครงการนิเทศได้ดีขึ้น
13. ควรเป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศการศึกษา

พริส หันนาคินท์ (2524) ได้กล่าวถึงทักษะอันจำเป็นของผู้บริหารไว้ว่า ในการปฏิบัติงานทุกอย่าง สิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานจะต้องไม่ลืมคือความสอดคล้องระหว่างเจตนาหรือจุดหมายของงาน และวิธีการทำงาน องค์ประกอบทั้งสองนี้ย่อมจะแยกจากกันไม่ออกถึงแม้ว่าเจตนาจะดี แต่วิธีการใช้ไม่ได้ ผลงานอาจจะไม่ดี หรือล้มเหลว...นอกจากจะต้องคำนึงถึงวิธีการที่เหมาะสมและแนบเนียนในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ต้องการแล้วผู้บริหารยังจำเป็นต้องสร้างทักษะต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

ทักษะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างขึ้นให้เป็นสมบัติประจำตัวคือ ทักษะในด้านกลวิธีการทำงาน (Technical Skills) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills)

1. ทักษะในด้านกลวิธีการทำงาน (Technical Skills) คือรูปร่างงานที่จะต้องทำในหน้าที่ของตนมีอะไรบ้าง และจะทำงานนั้น ๆ ได้อย่างไร รวมทั้งบทบาทที่จะต้องกระทำเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

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

3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) คือการรู้จักสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและนอกองค์การ รู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวคุณแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียน รู้จักประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครูและบุคคลอื่นในโรงเรียนและในสังคมทั่วไป

ทักษะสองประการแรกนั้น อาจจะหาได้จากการเรียนรู้ในสถาบัน จากการศึกษาด้วยตนเอง และจากการปฏิบัติงาน แต่ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นต้องอาศัยความสามารถไหวพริบ และบุคลิกภาพของตัวเองเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531) ได้จัดทำชุดฝึกอบรมด้วยตนเองสำหรับให้ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดได้ศึกษาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขึ้น โดยได้บรรจุทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนไว้ 3 ประการคือ

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน เป็นความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในลักษณะรวม ๆ เช่น เข้าใจงานบริหารโรงเรียนว่า แต่ละงานย่อมมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงของงานใดงานหนึ่งจะมีผลกระทบต่องานอื่นเสมอ โดยตระหนักถึงความสัมพันธ์และความเข้าใจองค์ประกอบต่าง ๆ ของแต่ละสถานการณ ผู้บริหารจึงต้อง

เข้าใจการปฏิบัติงานให้หน่วยงานได้ดำเนินไปในลักษณะสอดคล้องและเป็นแนวทางเดียวกัน

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุผล โดยใช้และเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง เข้าใจผู้ร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนการสร้างบรรยากาศให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความมั่นคงในหน่วยงาน รวมทั้งต้องตระหนักว่า ความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงานย่อมมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานเสมอ

3. ทักษะด้านเทคนิควิธี เป็นความคล่องตัวในการปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งซึ่งจำเป็นต้องใช้กระบวนการ วิธีการ หรือเทคนิคต่าง ๆ ทักษะด้านนี้เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถเฉพาะอย่างและการใช้เครื่องมือ ตลอดจนเทคนิคในงานเฉพาะของคน

จะเห็นได้ว่า ทักษะทางการนิเทศการศึกษาที่เสนอโดย แคทซ์ (Katz) ทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านคตินิยม และทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่ครอบคลุมทักษะด้านต่าง ๆ ที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ เช่น

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ นักการศึกษาหลาย ๆ ท่านมีความเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกับหมู่คณะ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีทักษะในด้านนี้

วินัย เกษมเศรษฐ์ (2521) มีความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานจะต้องมีทักษะในการครองคน (Human Managerial Skill) คือมีทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม และการสร้างขวัญ

วิญญู สาธ (2524) มีความเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญหรือความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเข้ากับคน รู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไร และเข้าใจหลักหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์

นพพงษ์ นฤจิตราดุลย์ (2529) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารงานโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานทางด้านไหน รวมทั้งการจัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน



ครูใหญ่จำเป็นจะต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างดี เพราะว่าครูใหญ่ต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติและค่านิยม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องทำงานให้บรรลุผล โดยใช้กลุ่มและเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในโรงเรียนว่า ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง เข้าใจผู้ร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งตระหนักว่า ความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงานย่อมมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานเสมอ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าพิจารณาทักษะต่าง ๆ สำหรับบุคลากรในโรงเรียนคือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ในฐานะผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ ในฐานะผู้บริหารระดับกลาง และครูทุกคนในฐานะผู้บริหารระดับต่ำ ก็จะพบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ หรือครูทุกคนมีความต้องการหรือความสำคัญเท่ากันหมด เพราะความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้เกิดความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร การประสานงานที่ดีในการทำงานนั่นเอง

วไลรัตน์ นุสวีสดี (2530) ได้สรุปเกี่ยวกับทักษะในการนิเทศการศึกษาไว้ว่า ผู้นิเทศหรือศึกษานิเทศก์ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ จนประสบผลสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ ๆ ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค ผู้นิเทศจะต้องมีความรู้ความเข้าใจลึกซึ้งในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง และมีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อแนะนำบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้สิ่งเหล่านั้นได้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านนี้ผู้นิเทศจำเป็นต้องมีมากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะเป็นความสามารถในการเข้ากับคน ต้องรู้ว่า จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไร จะมีวิธีการกระตุ้นหรือจูงใจให้คนทำงานตามหน้าที่ได้อย่างไร และจะต้องเข้าใจหลักหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ทักษะด้านคตินิยมหรือในด้านการสร้างความคิด ผู้นิเทศจะต้องมีความสามารถในการบริหารงาน จัดการ สั่งการให้ครูทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของหน่วยงานได้

ทักษะด้านคตินิยม

พริส หันนาคินท์ (2524) มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจ โครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้้องค์การ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ นอกจากนี้ นพพงษ์ นฤจิตราดุลย์ มีความเห็นว่า ครูใหญ่ในฐานะ ผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนจะต้องมีทักษะนี้มากที่สุด โดยสามารถเข้าใจหน่วยงานซึ่งสอดคล้อง กับความคิดของ แวน เดอซาล (Van Dersal) ที่กล่าวถึงผู้บริหารระดับสูงว่าควรมี ความรู้เกี่ยวกับหลักการจัดองค์การบริหารด้านต่าง ๆ ของงานที่รับผิดชอบมากที่สุด

ทักษะด้านเทคนิค มีนักการศึกษาหลายท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกับแคทซ์ คือ

วินัย เกษมเศรษฐ์ (2524) มีความเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในด้านการเงิน และบัญชี การจัดหา (การซื้อและการจ้าง) งานบริหารบุคคล ระเบียบสารบรรณ การจัดระบบ งาน ซึ่ง นพพงษ์ นฤจิตราดุลย์ มีความเห็นว่าครูใหญ่สามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับกิจกรรม เฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และ รู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ยังมีความเห็นของ วิทยุไญ สาทร ซึ่งคล้ายกับ ความเห็นของ โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz) ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความ ชำนาญหรือความสามารถพิเศษในการบริหารงานการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหาร โรงเรียน มีผู้ศึกษาไว้บ้างแต่ยังมีจำนวน น้อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมาเสนอ รวมไว้ ดังนี้

สุนีย์ จิตรเนื่อง (2526) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียน มัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับทักษะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยม พบว่า คะแนนเฉลี่ยตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทั้ง 3 ด้านมีดังนี้ ทักษะ ด้านคตินิยมเท่ากับ 4.34 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เท่ากับ 4.24 และทักษะด้านเทคนิคเท่ากับ 4.18 และให้ความเห็นว่าทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมามีความจำเป็นและมีความ สำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหาร จึงควรระมัดระวังในการศึกษาปฏิบัติ

ให้เกิดความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติอยู่เสมอ

ถวิล วรรณปะเก (2524) ได้ศึกษาความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร โรงเรียน และครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขต การศึกษา 6 เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านทักษะที่จำเป็น ของผู้นิเทศ ในด้านมนุษยสัมพันธ์ ปรากฏว่า ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร โรงเรียน และครูโรงเรียน ประถมศึกษา มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การนิเทศการศึกษาจะได้ผลดีนั้นผู้นิเทศจะต้องมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูและผู้เกี่ยวข้อง

เฉลิม รัชชนะกุล (2524) ได้ศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรกคือ

1. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
2. ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
4. ควรเป็นผู้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
5. ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
6. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
7. ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน
9. เป็นผู้สุภาพพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
10. ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ส่วนในความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาที่ให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก จากจำนวน 54 ข้อ มีดังนี้

1. ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. ควรเป็นผู้ที่มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
5. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้
6. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน
8. ควรเป็นผู้ที่มีความมั่นคงหนักแน่นไม่หวั่นไหว เชื่อคนง่าย
9. ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ
10. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

เกรียงศักดิ์ ฤทธิรงค์ (2526) ได้ศึกษาคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาที่พึงประสงค์ ในทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยได้จัดอันดับความสำคัญของคุณสมบัติผู้นำทางการศึกษาที่พึงประสงค์ ในทัศนะของครูประถมศึกษาไว้ 2 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพและด้านความสามารถ สำหรับคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ จัดอันดับไว้ดังนี้

1. มีอารมณ์มั่นคง สุขุมรอบคอบ
2. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรม
3. มีความจริงใจกับผู้ร่วมงาน
4. รับผิดชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
5. มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ
6. มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน
7. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้ก้าวหน้าในการทำงานเท่าเทียมกันทุกคน
8. กำหนดนโยบายและอธิบายเหตุผลของนโยบายก่อนที่จะมีการปฏิบัติ
9. แยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันโดยเด็ดขาด
10. แสดงตนเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย

11. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็งอดทน
12. มีข้อมูลเพียงพอก่อนตัดสินใจสั่งการ
13. เคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย
14. ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ
15. มีความเสียสละเพื่องานและส่วนรวม
16. ปฏิบัติงานตรงต่อเวลา
17. มีความกระตือรือร้น
18. แสดงออกถึงการให้ความไว้วางใจและเชื่อถือเพื่อนร่วมงาน
19. ยึดถือหลักการมากกว่าบุคคล
20. ทำตนเป็นกันเองและพอง่าย

คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาที่พึงประสงค์ในด้านความสามารถ จัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้

1. มอบหมายงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ
2. มีความรู้ในงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างดี
3. สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและรวดเร็ว
4. สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที่
5. สามารถไกล่เกลี่ยความขัดแย้งในหมู่ผู้ร่วมงาน
6. ทำให้ผู้ร่วมงานสบายใจเมื่อได้พูดคุยด้วย
7. สืบรวจและแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองอยู่ตลอดเวลา
8. รู้จักวางแผนและดำเนินงานตามแผนนั้น
9. มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานทุกครั้ง
10. ถ่ายทอดความรู้โดยใช้ภาษาง่าย ๆ ที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ทำการวิจัยคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ในชนบท กรณีศึกษาในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในปี 2530 โดยศึกษาคุณภาพการประถมศึกษาตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้คือ คุณภาพที่พิจารณาจากวัตถุประสงค์และหลักสูตรที่กำหนดไว้ จากกระบวนการดำเนินงาน และจากคุณลักษณะของ

ผู้สำเร็จการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 6 บัญชีหลัก ได้แก่

1. บัญชีเกี่ยวกับการจัดการศึกษา
2. บัญชีเกี่ยวกับครูใหญ่
3. บัญชีเกี่ยวกับครู
4. บัญชีเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนและการวัดผล
5. บัญชีเกี่ยวกับผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน
6. บัญชีเกี่ยวกับชุมชน

ในส่วนบัญชีเกี่ยวกับครูใหญ่พบว่า ครูใหญ่มีทักษะในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ทักษะที่ครูใหญ่มีน้อยคือ การให้คำแนะนำในทางวิชาการแก่ครูน้อย การจัดวางตัวครูให้เหมาะสมกับชั้นเรียนที่ครูจะต้องเป็นครูประจำชั้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎี 3 ทักษะตามแนวคิดของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) มีความสำคัญกับการนำมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียนด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารที่เกี่ยวกับชุมชน การบริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่และการบริการ ตลอดจนการบริหารกิจการนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีหน้าที่ที่จะต้องนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนจึงควรจะมีคุณสมบัติให้เกิดทักษะทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะด้านคตินิยม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค เพื่อจะนำไปใช้ในการนิเทศการศึกษา เพราะการนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาทักษะทางการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพราะมีความเชื่อว่าการที่โรงเรียนประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานจนได้รับยกย่องให้เป็นโรงเรียนดีเด่น ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำของโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น ประกอบกับจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางการนิเทศการศึกษาของ

ผู้บริหาร โรงเรียนยังไม่มีผู้ใดทำการวิจัยมาก่อน ดังนั้นจึงสนใจที่จะศึกษาทักษะ 3 ทักษะตาม
ทฤษฎีของ Katz ดังนี้คือ

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



ศูนย์วิทยพัชรากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย