

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวกับเรื่องการบริหารกระบวนการบริหาร แนวคิดทางการบริหาร ทักษะการบริหาร การดำเนินงานการบริหารโครงการ ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายการบริหาร
2. ทักษะการบริหาร
 - 2.1 ความหมายของทักษะการบริหาร
 - 2.2 ประเภทของทักษะการบริหาร
 - 2.3 ทักษะการบริหารของแคทซ์
 - 2.3.1 ทักษะด้านเทคนิค
 - 2.3.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
 - 2.3.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด
 - 2.4 ทักษะการบริหารโรงเรียน
3. การบริหารโครงการในสถานศึกษา
 - 3.1 ความหมายของการบริหารโครงการ
 - 3.2 ความสำคัญของการบริหารโครงการ
 - 3.3 องค์ประกอบของโครงการ
 - 3.3.1 การวางแผนโครงการ
 - 3.3.2 การดำเนินงานตามโครงการ
 - 3.3.3 การประเมินผลโครงการ
4. สภาพการดำเนินงานโครงการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารการศึกษา

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ การบริหารงานนั้น ผู้บริหารนอกจากจะใช้ความรู้ในทางหลักการ ทฤษฎีต่าง ๆ มาช่วยบริหารแล้ว จะต้องใช้ความสามารถส่วนตัวเพิ่มเติมเข้าไปในสัดส่วนที่เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนั้น (สันติ บุญภิรมย์, 2552: 49) ดังนั้น การให้คำนิยามหรือความหมายของการบริหาร จึงมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละทัศนะและแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหาร

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2546: 1) อธิบายว่า การบริหารเป็นกระบวนการแปรเปลี่ยนปัจจัยทางการบริการ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เพื่อให้ภารกิจขององค์กรสำเร็จลุล่วง

สุนทร โคตรบรรเทา (2547: 1) ให้ความหมายว่า การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการทำงานกับคนและโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

หวน พิณรุพันธ์ (2548: 2) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548: 12) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

สันติ บุญภิรมย์ (2552: 49) อธิบายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ เข้ามามีส่วนสนับสนุนในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

ไชมอน (พิภพ วังเงิน, 2547: 291) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

นิพนธ์ กิณนาวงศ์ (สุรัชย์ เหมือนนิรุทธ์, 2551: 12) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมกันทำงานของบุคลากร ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน ในการร่วมกันทำงานนั้นต้องมีบุคคลที่เราเรียกว่า ผู้บริหาร และการร่วมมือกันนั้นจะจัดในรูปขององค์กรประเภทต่าง ๆ แล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น

ดังนั้น จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การบริหาร คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเอาทั้งศาสตร์และศิลปะ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ประกอบอย่างเหมาะสม

ทักษะการบริหาร

1. ความหมายของทักษะการบริหาร

แคทซ์ (สุรชัย เหมือนนิต, 2551) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถที่พัฒนาขึ้นไม่จำเป็นต้องมีมาแต่กำเนิด และสามารถนำไปใช้งานได้ ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัว

ส่วนคำว่า ทักษะการบริหรนั้น ได้มีผู้ให้ความคิดเห็นไว้หลายทัศนะ ดังนี้

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550: 7-8) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ระดับการมีทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ที่ได้นำเอาความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ ซึ่งเห็นว่าสำคัญต่อการบริหารมาปรับใช้กับการบริหารวิชาการ

สมคิด บางโม (2550: 76) ได้กล่าวว่า ทักษะการการบริหาร หมายถึง ความรู้ความสามารถรวมทั้งการใช้ศาสตร์และศิลป์ ผลักดันให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายและส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ

สุเทพ พงศรีวัฒน์ (2550: 112) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล

พิสมัย สิมสีพิมพ์ (2552: 29) ได้อธิบายว่า ทักษะการบริหาร เป็นความสามารถของผู้บริหาร ในการใช้กระบวนการ และกลยุทธ์ นำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ทักษะที่เป็นความสามารถความชำนาญที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรม รวมถึงความสามารถในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้บริหารที่ผลักดันให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ดำเนินไปสู่เป้าหมายและส่งผลให้งานประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผล จำแนกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

2. ประเภทของทักษะการบริหาร

การบริหารงานที่จะให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่หน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหาร ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทให้เป็นที่ประจักษ์ถึงความรู้ความเข้าใจในภาระหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์กร ความสามารถทางกระบวนการบริหาร การจัดสรร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบริหาร ตลอดจนการใช้ความสามารถทางทักษะการบริหาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะเกื้อหนุนให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทักษะการบริหารอันจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องมีและนำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานนั้น นักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543: 10-12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีทักษะ 3 ด้าน ที่ผสมกลมกลืนไปตามอัตราส่วนที่แตกต่างกัน ทักษะทั้ง 3 นี้ได้แก่

1. ทักษะการจัดการ (Managerial skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงานและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้าและพัฒนา ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ การควบคุมติดตามผลการทำงาน การประสานงาน การจัดองค์กร การบริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผลการทำงาน

2. ทักษะทางมนุษย (Human skill) เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพตนเองอยู่เสมอ

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้ความสามารถในการทำงาน ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานบุคลากร การเงิน และงานบริหารทั่วไป

จันทราณี สงวนนาม (2545: 15) ได้เสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารไว้ 3 ทักษะ และได้เสนอทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอีก 2 ทักษะ รวมเป็น 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี
2. ทักษะด้านมนุษย
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด
4. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and instructional skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางการศึกษาและจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนในฐานะนักวิชาการศึกษาที่ดีด้วย

5. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะอื่น ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด ภูมิปัญญา และวิสัยทัศน์

มานิตย์ คณะวาปี (2546: 28) ได้แสดงทัศนะว่า นอกจากด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอดแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรมีทักษะเพิ่มเติมอีก 2 ทักษะ รวมเป็น 4 ทักษะ คือ

1. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill)
2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skill)
3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and instructional skill)
4. ทักษะทางเทคนิค (Technical skill)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 127-129) ได้เสนอว่าทักษะการบริหารแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะเกี่ยวกับสิ่งของ
2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ เป็นทักษะเกี่ยวกับเรื่องคน
3. ทักษะด้านมโนทัศน์ เป็นทักษะเกี่ยวกับเรื่องความคิด
4. ทักษะด้านการบริหาร เป็นทักษะเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารอันได้แก่ พฤติกรรมด้านการวางแผนการจัดองค์การ การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การเป็นพี่เลี้ยงแนะนำ ซึ่งทักษะด้านการบริหารเป็นทักษะที่ผสมระหว่างทักษะด้านเทคนิคทักษะด้านความสัมพันธ์ และทักษะด้านมโนทัศน์

5. ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive skill)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548: 5) ได้เสนอแนะทักษะสำหรับผู้บริหารไว้ 3 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skills)
2. ทักษะเชิงมนุษย์ (Human skills)
3. ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual skills)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 135-137) ได้กล่าวถึงทักษะการบริหารตามแนวคิดของ แคทซ์(Katz, 1995: 33-42) ว่า ทักษะการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้การดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพว่า มี 3 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) คือ เป็นทักษะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้เฉพาะ อย่างเช่น การใช้เครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ด้วยตนเองหรือใช้ผู้อื่นทำแทนเพื่อให้งานสำเร็จ

2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills) เป็นทักษะที่ต้องมีการฝึกฝนอย่างหนักเพื่อให้มีทักษะด้านนี้ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความยุติธรรม และที่สำคัญคือความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการจัดระบบองค์กร โดยมองเห็นภาพกว้าง มีจินตนาการและคาดการณ์ได้ เพื่อปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์

3. ทักษะด้านมนุษย (Human skills) เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ตลอดด้วยการใช้คุณธรรมในทางที่ถูกต้อง

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่มีแนวความคิดที่สอดคล้องกันกับทฤษฎี 3 ทักษะ ของแคทซ์ (สุรชัย เหมือนนิรุทธ์, 2551) ที่ได้วิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหารพบว่า ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้

3. ทักษะการบริหารของแคทซ์

ผู้บริหารนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น เพราะองค์กรแต่ละองค์กร ต้องการความก้าวหน้าและความสำเร็จของงานที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ได้กำหนด (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550: 15-16)

แคทซ์ (สุรชัย เหมือนนิรุทธ์, 2551) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎี 3 ทักษะ (Katz's Three Skill Theory) ว่า ทักษะของผู้บริหารมีอยู่ 3 ทักษะคือ

3.1 ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills)

ในการบริหารจัดการจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานหรือกิจกรรมเฉพาะอย่างในองค์กรนั้น ๆ กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะด้านเทคนิควิธี ซึ่งมีประเด็นศึกษาที่สำคัญ ดังนี้

3.1.1 ความหมายของทักษะด้านเทคนิค

จันทราณี สงวนนาม (2545: 15) เรียกทักษะด้านนี้ว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี และได้อธิบายความหมายว่า คือ ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิคและเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2547: 11) ได้กล่าวถึงทักษะด้านเทคนิคว่า หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถ วิธีการและเทคนิคต่างๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหาร ซึ่งทักษะทางเทคนิคนี้จะเกิดขึ้นจากการฝึกอบรม เกิดจากการศึกษาและประสบการณ์ จนทำให้ผู้บริหารมีความชำนาญในการบริหาร รวมถึงความรู้แนวลึกหรือความรู้เฉพาะในสาขาใดสาขาหนึ่ง ความสามารถในการวิเคราะห์หรือการจำแนกได้อย่างเชี่ยวชาญ มีความเข้าใจและรู้จักเลือกใช้เครื่องมือ วิธีปฏิบัติการทำงานที่ เหมาะสมลงตัว เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ จะเห็นว่าทักษะนี้เป็นทักษะที่ผู้บริหารทำงานกับสิ่งของเทคนิค

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548: 5) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ ทักษะนี้เป็นการทำงานกับสิ่งของ

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550: 53) ให้ความหมายว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็น ในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญและชำนาญในการบริหารวิชาการ พร้อมทั้งสามารถแนะนำ และชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมสมัย ผลารักษ์ (2550: 12) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะบริหารงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยการดำเนินงานวิธี กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการทำกิจกรรม รวมทั้งความสามารถในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วาสนา ไทรงาม (กิ่งแก้ว เพ็ญสุริยะ, 2550) เรียกทักษะด้านเทคนิคว่า ทักษะด้านการปฏิบัติงาน และได้ให้ความหมายว่า หมายถึง ความเข้าใจและความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง รวมถึงความชำนาญในวิธีการ เทคนิคและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น งานวิศวกรรมงานผลิตหรืองานการเงิน และความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถในการวิเคราะห์ สามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคในการแก้ปัญหา เกี่ยวกับงานในการปฏิบัติหน้าที่ ทักษะด้านเทคนิคจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารในระดับต้น

แคทซ์ (สุรัชย์ เหมือนนิรุทธ์, 2551) ได้อธิบายความหมายของทักษะทางเทคนิคตามแนวคิดของแคทซ์ว่า หมายถึง ความรู้ความเข้าใจความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการกระบวนการการใช้เครื่องมือกลหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกายด้วย ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร

สุรัชย์ เหมือนนิรุทธ์ (2551: 22) ได้พูดถึงทักษะด้านเทคนิคว่า หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถของผู้บริหาร ในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ รู้วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนการทำงาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม การวิเคราะห์ และรู้จักการใช้ เครื่องมือและอุปกรณ์อย่างคล่องแคล่วและชำนาญ ในการบริหารที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะ และความสามารถในการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป

พิสมัย สิมสีพิมพ์ (2552: 33) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิคว่า หมายถึง ความชำนาญ ในการใช้สื่อ เครื่องมือและอุปกรณ์เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถจัดระบบข้อมูลข่าวสารในการวางแผน การพัฒนางาน การประสานงาน การกำกับติดตาม การควบคุม การปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณการเงินและบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การประชาสัมพันธ์โรงเรียน งานสารบรรณ การประเมินผลงาน

และการรายงานสรุปผล เพื่อการบริหารงานโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม และสามารถเลือกใช้เครื่องมือ อุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ดารา เกษทองมา (2553: 38) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถและความชำนาญในการใช้ความรู้ วิธีการและเทคนิคในการทำงาน โดยการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี กฎหมายหรือระเบียบในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ การจัดงานสารบรรณ การจัดงานการเงิน บัญชี และพัสดุ

จากที่กล่าวมา ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถเฉพาะอย่างที่เกี่ยวข้องกับการใช้วิธีการกระบวนการ ระเบียบปฏิบัติ และเทคนิคต่าง ๆ รวมถึงการชี้แนะ แนะนำและให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน และ การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตรงกับงาน ทำให้เกิดความคล่องตัว และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

3.1.2 ความสำคัญของทักษะทางด้านเทคนิค

มานิตย์ คณະวาปี (2546: 20) ทักษะทางเทคนิค เป็นสิ่งที่ครูใหญ่สามารถทำงานด้านที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการและเทคนิค โดยอาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผัง การสร้างอาคาร การรู้จักทำตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน สามารถทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มทะเบียนและการทำบัญชีใช้สอยต่าง ๆ การรู้จักใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น ทักษะทางเทคนิคถึงแม้ว่าจะจำเป็นน้อยมากสำหรับครูใหญ่ เพราะไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อการตรวจสอบงาน และสร้างศรัทธาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทักษะทางเทคนิคการสอนและศึกษาได้ด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 21) ที่กล่าวถึงความสำคัญของทักษะด้านเทคนิคว่า ประกอบไปด้วยความรู้เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนและเทคนิควิธีในการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะทางของผู้บริหารประจำหน่วยงานและองค์กร ทักษะเหล่านี้ได้จากการศึกษาเล่าเรียนจากสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะ การบัญชี งานการเงิน การตลาด งานช่าง และงานกฎหมาย ถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องศึกษาให้มีความชำนาญ

แคทซ์ (สุรชัย เหมือนนิริฐ์, 2551) ได้อธิบายความสำคัญของทักษะด้านเทคนิคตามแนวคิดของ แคทซ์ ว่า ในการบริหารงานนั้น ทักษะที่ขาดไม่ได้ในการบริหารงาน คือ ทักษะด้านเทคนิค เนื่องจากทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะทางด้านการวางแผน ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม และทักษะด้านการจัดการ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนแรก ที่จะส่งผลต่อการดำเนินงาน และการบริหารจัดการในขั้นต่อ ๆ ไป

รอย (สุรชัย เหมือนนินรุทธ์, 2551) ได้กล่าวถึง ทักษะทางเทคนิคว่า เป็นทักษะที่เป็นรากฐานสำคัญที่คนคนหนึ่งจำเป็นต้องมี เพื่อจะใช้ชีวิตได้อย่างประสบผลสำเร็จ ทักษะทางด้านเทคนิคประกอบด้วย ทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตโดยทั่วไป เช่น ทักษะการทำความสะอาด การปรุงอาหารการจัดแต่ง การจัดการ การวางแผน รวมไปถึงทักษะทางเทคนิคเฉพาะอื่น ๆ อีกมากมายที่จำเป็นต่อการทำงานหรือต่อวิชาชีพเฉพาะด้าน ขณะที่คนจำนวนมากได้ค้นพบและสร้างทักษะทางเทคนิคต่าง ๆ ต่อไปอย่างไม่หยุดยั้งนั้น รอย แนะนำว่าจะต้องยกระดับ และพัฒนาทักษะต่าง ๆ และรักษาให้อยู่ในระดับแนวหน้าไม่ล้าหลัง ไม่ว่าจะยุคสมัยจะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาไปอย่างไรก็ตามจะต้องเรียนรู้และพัฒนาต่อไปเพื่อความมั่นคงในชีวิต

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะสำคัญที่ต้องใช้ความสามารถในการใช้ความรู้ที่ได้อบรม การใช้เทคนิคบางประการอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือ ตลอดจนวิธีการที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ที่ต้องการความสามารถพิเศษบางประการจากผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

3.1.3 องค์ประกอบของทักษะทางด้านเทคนิค

มานิตย์ คณะวาปี (2546: 20) จำแนกรายละเอียดของทักษะทางด้านเทคนิคไว้ว่า

1. ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนงานหรือโครงการทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง
2. ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติ และแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลทางการศึกษาที่จำเป็นได้อย่างถูกต้อง
3. ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมครูได้อย่างเรียบร้อย ไม่ติดขัด
4. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับฐานะ กาลเทศะ และสถานการณ์
5. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาเขียนได้เป็นอย่างดี และอ่านเข้าใจง่าย
6. ผู้บริหารเข้าใจระบบบัญชี ระเบียบการเงินที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงานและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
7. ผู้บริหารเข้าใจระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
8. ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบงานสารบรรณ และจัดทำได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 125) ได้อธิบายถึง ทักษะด้านเทคนิคว่าประกอบ ด้วย ความรู้เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนและเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะทางของ ผู้บริหารประจำหน่วยงานในองค์กร ทักษะเหล่านี้ได้จากการศึกษาเล่าเรียนจาสถาบันการศึกษา และ ได้จากการฝึกอบรมและประสบการณ์เพิ่มเติมขณะทำงาน โดยความรู้ด้านเทคนิค ได้จากการมี ความสามารถในการจำรายละเอียดได้ดี และสามารถเรียนรู้งานด้านเทคนิค ที่เกี่ยวกับเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ตรงกับความต้องการของผู้ซื้อมากที่สุด

แคทซ์ (สุรชัย เหมือนนรินทร์, 2551) ได้อธิบายถึง องค์ประกอบของทักษะด้าน เทคนิค ตามแนวคิดของ แคทซ์ ว่า ทักษะทางเทคนิคที่สำคัญของผู้บริหารต้องประกอบด้วย ทักษะ ทางด้านการวางแผนงานและโครงการ ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม และทักษะด้านการจัดการ ซึ่ง สามารถสร้างขึ้นมาด้วยการฝึกหัด เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผัง การสร้างอาคาร การจัดตารางทำงาน

สรุปได้ว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถเฉพาะอย่าง ที่เกี่ยวกับการ ใช้วิธีการกระบวนการ ระเบียบปฏิบัติ และเทคนิคต่าง ๆ รวมถึงการชี้แนะ แนะนำและให้ การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน และการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสมตรงกับงาน ทำให้เกิดความคล่องตัว และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

3.2 ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human skills)

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่สามารถเน้นที่งานเพียงอย่างเดียว แต่ต้อง สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ผู้บริหารจึงต้องมีการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเข้าใจอัน ดี ก่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมี ทักษะทางมนุษย์ค่อนข้างสูงซึ่ง ซึ่งทักษะด้านนี้เป็นความชำนาญในการทำงานกลุ่ม ส่งเสริมความ ร่วมมือระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง มีความเชื่อมั่น มีอารมณ์มั่นคง รู้จักและ เข้าใจผู้อื่น มีจิตใจกว้างขวางและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดง ทักษะที่มีต่อทักษะทางมนุษย์ ไว้ดังนี้

3.2.1 ความหมายของทักษะทางด้านมนุษย์

วาสนา ไทรงม (2546: 174) เรียกทักษะด้านมนุษย์ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และให้ ความหมายว่า หมายถึง ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประหนึ่งสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2547: 11) อธิบายถึง ทักษะด้านมนุษย์ว่า ไม่ใช่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารต้องทำงานกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีการสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จะเห็นว่าทักษะนี้จะเกี่ยวกับคน

ผู้บริหารต้องใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคคลนั้น รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถบริหารสมาชิกในทีมให้ทำงานได้อย่างเกิดผล สามารถจูงใจทีมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานได้เป็นอย่างดี ทักษะเชิงมนุษย์เป็นที่รู้จักกันในปัจจุบันว่าความฉลาดทางอารมณ์หรือ EQ นั้นเอง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548: 5) เรียกทักษะนี้ว่าทักษะเชิงมนุษย์ (Human skills) และอธิบายความหมายของทักษะนี้ว่า หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่นได้ และให้ข้อสังเกตว่าทักษะเชิงมนุษย์เป็นการทำงานกับคน

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550: 50) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานกับคน การใช้คนเพื่อปฏิบัติการกิจ สามารถเข้าใจความต้องการของบุคคล ผู้ร่วมงานประสานความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน รู้จักการสร้างขวัญและกำลังใจ ให้การยกย่องและชมเชย กระตุ้นให้เกิดความรักสามัคคีในองค์กร ประหนึ่งว่าทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สมสมัย ผลารักษ์ (2550: 14) กล่าวถึง ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ว่า หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้กระบวนการและเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันในสถานศึกษา ตลอดจนประสานงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานได้

สุรัชย์ เหมือนนิรุทธ์ (2551: 8) ให้ความหมายของทักษะด้านมนุษย์ว่า หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถของผู้บริหารที่ต้องใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดกับผู้ร่วมงาน โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับนับถือในการทำงานร่วมกับคนซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการโน้มน้าวหรือจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประสานงาน การสร้างทีมงาน การสื่อสาร การปรับตัว ให้เข้ากับผู้ร่วมงาน การบริหารความขัดแย้ง การควบคุม การรู้จักสังเกต สัมภาษณ์ การแสดงภาวะผู้นำ เข้าใจการทำงานของกลุ่มคน ด้วยการสร้างพลังความร่วมมือของทีม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

แคทซ์ (สุรัชย์ เหมือนนิรุทธ์, 2551: 33) ได้อธิบาย ความหมายของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ตามแนวคิดของแคทซ์ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจธรรมชาติของคน เข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และเหตุผลในการกระทำของบุคคลเหล่านั้น สามารถที่จะใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมแก่ผู้ร่วมงานเพื่อชักจูงใจให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่ผู้นำต้องการ

เพียเชย์ (สุรัชย์ เหมือนนิรุทธ์, 2551) แสดงทัศนะต่อทักษะทางมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้คนใช้ความพยายามของเขาอย่างเต็มที่เพื่องานและทุ่มเทให้กับองค์กรที่เขาสังกัดอยู่ ทักษะนี้ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ โดยวิธีการที่ไม่กระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร และเป็นวิธีการที่ทุกคนเข้าใจชัดเจน คือช่วยให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความมั่นใจว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้

พิสมัย สิมสีพิมพ์ (2552: 38) อธิบายว่า ทักษะด้านมนุษย หมายถึง ความชำนาญในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพ สร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจในความต้องการ ความคาดหวังและพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาทีมงาน และได้รับความร่วมมือระหว่างกลุ่มการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สร้างสรรค์ความรักสามัคคีในหมู่คณะ สามารถดำเนินงาน และร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

เซอร์จิโอวานี (พิสมัย สิมสีพิมพ์, 2552) กล่าวว่า ทักษะทางมนุษย หมายถึง ความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ในบางครั้งอาจจะเรียกว่าทักษะในการครองตน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน

แดร์ริกและรู (พิสมัย สิมสีพิมพ์, 2552) กล่าวไว้ว่าทักษะทางมนุษย หมายถึง ทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดารา เกษทองมา (2553: 40) อธิบายว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จูงใจในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร พัฒนาทีมงาน และสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่ม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทักษะทางมนุษย หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการประสานงาน การสร้างทีมงาน การจูงใจผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษา แนะนำและการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

3.2.2 ความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2546: 181) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคนคน เป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุดผู้บริหาร ต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคลากรหลายประเภทซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สังคมเศรษฐกิจ และค่านิยม บุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ศึกษานิเทศก์ ครู พนักงานราชการ คนงาน นักการภารโรง นักเรียนผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารจะต้องสามารถประสานสัมพันธ์ให้บุคคลเหล่านี้ทำงานกับผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ได้ ผู้บริหารจะต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท ทักษะด้านนี้จะศึกษาได้จากประสบการณ์ใน

การทำงานและ จากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา กระบวนการกลุ่มและสังคมวิทยา โดยผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ ที่สำคัญคือ จะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักพยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก “รู้จักตนเข้าใจคนเพื่อผลของงาน”

ชัยสฤษดิ์ พรหมศรี (2550: 61) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหาร ต้องคำนึงถึง ความแตกต่างของแต่ละบุคคลเมื่อมีการทำงานร่วมกัน หรือมีการเจรจาต่อรองธุรกิจ เพราะแต่ละบุคคลมีพื้นฐาน ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้สิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักไว้ในใจเสมอคือ การเคารพในศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล และมีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยลดปัญหา ความขัดแย้งได้

แคทซ์ (สุรัชย์ เหมือนนิรุทธ์, 2551) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของทักษะมนุษยสัมพันธ์ ที่ผู้บริหารควรมี คือ เป็นความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยอาศัยความร่วมมือและกระบวนการกลุ่ม เป็นทักษะที่ทำงานเกี่ยวข้องกับคน เป็นทั้งทักษะที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลยอมรับในความเป็นเลิศ ความเสมอภาค ความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นทักษะที่เกิดขึ้นจากความประพฤติอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ยอมรับในเจตคติ มุมมองความเชื่อของผู้อื่นที่แตกต่างไปจากตน พร้อมทั้งจะเข้าใจคำพูดและการกระทำของผู้อื่น มีความสามารถในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ด้วยการกระทำ มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ไม่กลัวการถูกตรวจสอบ กระตุ้นให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางแผน และเอาชนะงานได้ด้วยตนเอง สามารถจูงใจผู้อื่น สามารถชี้แนะแนวทางที่เป็นไปได้ และเสนอแนวทาง ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้หลายทาง มีความปรารถนาดีและจริงใจในการกระทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ตลอดจนเป็นทักษะที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติและต่อเนื่อง

กรกฤศ แหลมสุข (2555: 36) ได้กล่าวโดยสรุปว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้ง เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีทักษะด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การมีความยืดหยุ่น การยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการบริหารงานเป็นทีม จะช่วยลดความขัดแย้งให้น้อยลง พร้อมทั้งส่งผลดีในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อีกด้วย และจากการศึกษา งานวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านทักษะการบริหารงานเป็นทีมอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ทักษะด้านการมีความยืดหยุ่น และทักษะด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรองอยู่ในอันดับต่ำ

3.2.3 องค์ประกอบของทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2546: 181) ได้จำแนกรายละเอียดของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารควรจะต้องมีดังนี้

1. ผู้บริหารปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
2. ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถทุก ๆ ด้าน
3. ผู้บริหารควรยกย่องให้ความสำคัญผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน
4. ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกสถานการณ์
5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามข้อสงสัยเมื่อเกิดปัญหา

ข้อขัดแย้ง

6. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน
7. ผู้บริหารควรเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ
8. ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง
9. เมื่อมีครูเข้าใหม่ผู้บริหารจะเป็นห่วงใยให้ความอบอุ่นใจ โดยการแนะนำให้ทราบถึงระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อนร่วมงานสภาพสังคมและแนวปฏิบัติงาน
10. ควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลา เพื่อสร้างมิตรสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรระดับต่าง ๆ

มานิตย์ คณะวาปี (2546: 22) เรียกทักษะนี้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) และได้อธิบายว่าในการบริหารงานโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารด้านใดรวมทั้งการจัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ครูใหญ่จำเป็นต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างดี เพราะว่าครูใหญ่ต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สังคม สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ ทักษะคิดและค่านิยมบุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ครูใหญ่ศึกษานิเทศก์ หัวหน้าหมวดวิชา ครู พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงาน ภารโรง นักเรียน และผู้ปกครอง จึงต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท ทักษะนี้ครูใหญ่จะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยาขบวนการหมู่พวก และสังคมวิทยา

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 126) เรียกทักษะด้านนี้ว่า ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) และได้อธิบายว่า ทักษะด้านนี้ครอบคลุมกว้างถึงความรู้ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์และกระบวนการกลุ่ม ความสามารถในการเข้าถึงความรู้สึก เจตคติและแรงขับของผู้อื่น รวมทั้งความสามารถที่จะสื่อสารได้อย่างชัดเจนจนสามารถที่จะโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้

คล้ายตามได้ ทักษะนี้ยังรวมถึงความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจแจ่มแจ้งทางสังคม ความมีเสน่ห์ ความสามารถโน้มน้าวใจ และความสามารถสื่อสารด้วยวาจา ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอก

แคทซ์ (สุรชัย เหมือนนิริทธิ์, 2551) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็น ความรู้สึก ความเชื่อถือของผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาเหนือตน เพื่อนร่วมงานที่เท่าเทียมกัน และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติและค่านิยม ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังความรู้สึกนึกคิดของตน มีความจริงใจเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกปลอดภัย มีความมั่นใจ ยอมรับนับถือและศรัทธา

แฮร์ริส (สุรชัย เหมือนนิริทธิ์, 2551) ได้จำแนกรายละเอียดของทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

1. การเข้าอกเข้าใจ
2. การรู้จักสัมภาษณ์
3. การรู้จักสังเกต
4. การรู้จักการนำอภิปราย
5. ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและคิดออกมา
6. การมีส่วนร่วมในการอภิปราย
7. การแสดงบทบาทสมมติ

จึงสรุปได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุ ผลสำเร็จ โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดการประสานงาน การสร้างทีมงานการจูงใจผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน รวมถึงการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ และการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

3.3 ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills)

สถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้นั้นองค์ประกอบสำคัญยิ่งคือการทำงานที่ผู้บริหารต้องสามารถเข้าใจงานในหน่วยงานของตนในทุก ๆ ด้านมองเห็นภาพรวมของงานมีความรู้รอบตัวดีมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลหรืออาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดโดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับทักษะทางความคิดและได้อธิบายให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

3.3.1 ความหมายของทักษะทางความคิดรวบยอด

วาสนา ไทรงาม (2546: 77) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านความคิดรวบยอดว่า หมายถึง ความสามารถมองภาพรวมทั้งองค์การ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ทักษะนี้เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร การจัดการข้อมูลข่าวสารและความสามารถในการ

การวางแผน นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรู้ว่าแผนงานใดแผนงานหนึ่งเหมาะสมกับองค์การโดยภาพรวมเพียงใด และองค์การของตนเหมาะสมกับธุรกิจ ประเภท และชุมชนนั้น รวมทั้งธุรกิจโดยทั่วไป ภาวะแวดล้อมทางสังคมหรือไม่เพียงใด กล่าวคือ เป็นเรื่องของความคิดอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งต้องมองการณ์ไกลในระยะยาว ซึ่งหมายถึง การมีวิสัยทัศน์นั่นเอง ทักษะนี้จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะระดับสูงมีความจำเป็นมากที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2547: 11) กล่าวถึงทักษะด้านนี้ว่า หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารจะสามารถมองเห็นภาพรวมภายในองค์การ และสามารถที่จะมองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์การ สามารถที่จะผสมผสานเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ขององค์การให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถที่จะมองเห็นส่วนค้อยขององค์การที่จะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ภายในองค์การ จะเห็นว่าทักษะนี้จะเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้บริหารที่จะมองเห็นภาพรวมขององค์การจากองค์ประกอบย่อยๆภายในองค์การ และสามารถนำมาผสมผสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548: 5) เรียกทักษะด้านนี้ว่าทักษะเชิงโนทัศน์ (Conceptual skills) และให้ความหมายว่า เป็นความสามารถในการมององค์การโดยภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การ การส่งผลต่อกันและความรู้ ที่สามารถจะวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่าง ๆ

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550: 48) อธิบายว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร และเข้าใจความซับซ้อนของโครงสร้างภารกิจของการบริหารงานโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารงานวิชาการ อันเป็นภารกิจ และนโยบายการจัดการศึกษาอันอับแรกที่สำคัญ มีความสามารถในการประสานงานด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และบริหารการเปลี่ยนแปลง ทันต่อเห็นการณ์ได้อย่างทันท่วงที

สมสมัย ผลารักษ์ (2550: 19) อธิบายว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจระบบงาน โครงสร้างของคน โครงสร้างของตำแหน่ง การวางแผน การกำหนดนโยบาย การจัดการศึกษาของสถานศึกษา และระบบการบริหารงานของสถานศึกษา เพื่อการบริหารจัดการศึกษา

แคทซ์ (สุรัชย์ เหมือนนิรุทธ์, 2551: 55-62) ได้อธิบายว่า ทักษะทางความคิด หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถเข้าใจว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งจะก่อผลกระทบต่อส่วนอื่นๆภายในองค์การและกับองค์กรอื่น รวมทั้งความเกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรม ชุมชน สังคม เศรษฐกิจและการเมืองของชาติ หากสิ่งเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงก็สามารถที่จะคาดการณ์ เพื่อวางแผนที่จะรับหรือหลีกเลี่ยงสถานการณ์ อันเกี่ยวกับสวัสดิภาพขององค์กร ในฐานะที่เป็นผู้นำ เป็นผลรวม

ของทักษะทางเทคนิควิธี จะเห็นว่าทักษะนี้จะเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้บริหารที่จะมองเห็นภาพรวมขององค์กรจากองค์ประกอบย่อย ๆ ภายในองค์กร และสามารถนำมาผสมผสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

เพียเชย์ (สุรชัย เหมือนนิรุทธ์, 2551) แสดงทัศนะต่อทักษะทางความคิดว่า หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างดี โดยเข้าใจรายละเอียดของเรื่องนั้นทั้งหมด และยังสามารถเข้าใจอีกกว่าเรื่องดังกล่าวเกี่ยวข้องโยงกับเรื่องอื่นอย่างไร

แดร์กและรู (พิสมัย สิมสีพิมพ์, 2552) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทักษะทางความรู้ ความคิดว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความคิด มีสติปัญญาและ มีวิสัยทัศน์ ซึ่งทักษะทางด้านนี้เป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร ทักษะทางความคิด หมายถึง ความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กร และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

เซอร์จิโอวานี (พิสมัย สิมสีพิมพ์, 2552) แสดงความเห็นที่ทักษะทางความคิด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มองเห็นทัศนะวิสัยของโรงเรียนเห็นความสำคัญระหว่างโรงเรียนกับส่วนอื่น ๆ เช่น ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่เห็นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ในโรงเรียน ตัวอย่างเช่น แผนการศึกษาแห่งชาติการจัดการศึกษาการบริหารบุคลากรการพัฒนาบุคลากรและอื่น ๆ

พิสมัย สิมสีพิมพ์ (2552: 41) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความชำนาญในการมองภาพรวมขององค์กรอย่างเข้าใจในความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อกันทั้งภายในและภายนอก เป็นทักษะที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ตัดสินใจ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิเคราะห์ จัดสรรทรัพยากรและคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

ดารา เกษทองมา (2553: 42) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญในการมององค์กรโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์และเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กรที่ส่งผลกัน ทั้งภายในและภายนอก โดยวิสัยทัศน์ วิเคราะห์ ตั้งเป้าหมาย และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า

สรุปได้ว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงและเข้าใจระบบการบริหารงานของหน่วยงาน สามารถชี้แจง วิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจาก การบริหารงาน ตลอดจนมีความสามารถในการกำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติงาน และนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.3.2 ความสำคัญของทักษะทางด้านความคิดรวบยอด

ทิสนา แคมมณี และคณะ (2540: 45-47) กล่าวถึงความสำคัญในการคิด ว่า จำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานหลายประการในการดำเนินการคิด อาทิเช่น ความสามารถในการจำแนก ความสามารถในการจัดกลุ่ม ความสามารถในการสังเกต การรวบรวมข้อมูลและการตั้งสมมติฐาน ซึ่งโดยทั่วไป ๆ แล้วมีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน และทักษะการคิดขั้นสูง ซึ่งแต่ละขั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. ทักษะการคิดขั้นพื้นฐานที่สำคัญ คือ ทักษะการสื่อสาร ได้แก่ การฟัง การจำ การอ่านการรับรู้ การเก็บความรู้ การดึงความรู้ การจำได้ การใช้ความรู้ การอธิบาย การทำความเข้าใจ การบรรยาย การพูด การเขียน และการแสดงออก ส่วนทักษะที่เป็นแกนหรือทักษะขั้นพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ การสังเกต การสำรวจ การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผลการระบุ การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การอ้างอิง การแปลความ การขยายความ และการสรุปความ

2. ทักษะการคิดขั้นสูงที่สำคัญ มีดังนี้ การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ การประยุกต์ การทดสอบสมมติฐาน และการพิสูจน์

มานิตย์ คณะวาปี (2546: 13) เรียกทักษะด้านนี้ว่า ทักษะในคตินิยม (Conceptual skill) และให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนจะต้องมีทักษะนี้มากที่สุด โดยสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงาน ของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ๆ ครูใหญ่จะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มานุษยวิทยา จิตวิทยา และสังคม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546: 5) เรียกทักษะด้านนี้ว่าทักษะเชิงโนทัศน์ (Conceptual skills) และให้ความหมายว่า เป็นความสามารถในการมององค์การโดยภาพรวมกับความสัมพันธ์ภายนอก ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การ และการส่งผลต่อกัน รวมถึงความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่าง ๆ

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 7-8) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นทักษะของผู้บริหารอย่างหนึ่ง ในการบริหารงานเกี่ยวกับบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน โดยให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา บำรุงรักษา และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

แคทซ์ (สุรชัย เหมือนนิรุทธ์ 2551: 33) ได้อธิบายว่า ทักษะด้านความคิดเป็นทักษะที่ความสัมพันธ์เชื่อมโยง ผู้บริหารจะสามารถมองเห็นภาพรวมของหน่วยงานต่าง ๆ ว่าจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้จะสามารถแยกแยะปัญหา พัฒนาทางเลือกที่ดีที่สุด และปฏิบัติตามข้อสรุปนั้น ทักษะด้านความคิดมีความสำคัญอันดับแรกในการสำรวจจากสมาคมการบริหารของอเมริกา เรื่อง ทักษะและสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งสำรวจเมื่อเดือนเมษายน ปี พ.ศ. 2543

สรุปได้ว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ซึ่งทักษะด้านนี้จะทำให้เข้าใจหน่วยงานหรือองค์กรได้มากขึ้น สามารถวิเคราะห์การจ้ดระบบจัดโครงสร้าง หาแบบแผนการทำนาย ตั้งสมมติฐานกำหนดเกณฑ์ ประยุกต์การทดสอบสมมติฐาน และสามารถพิสูจน์ แปลความ การขยายความ และการสรุปความได้

3.3.3 องค์ประกอบของทักษะทางด้านความคิดรวบยอด

มานิตย์ คณะวาปี (2546: 13) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรรู้จักกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ และขอบเขตของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน รวมถึงควรมีการวิเคราะห์งานของตนเอง และผู้อื่น และได้จำแนกรายละเอียดของทักษะด้านความคิดรวบยอดไว้ว่าประกอบด้วย

1. ผู้บริหารควรรู้จักกำหนดนโยบาย จุดประสงค์และขอบเขตของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์งานของตนเองและของผู้อื่นได้
3. ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติและรู้ว่าหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. ผู้บริหารจะต้องรู้จักวินิจฉัยว่า ถ้าเปลี่ยนแปลงระบบหน่วยงานย่อยหน่วยหนึ่งหน่วยใดแล้วจะมีผลกระทบอย่างไรบ้างต่อหน่วยงานอื่น ๆ
5. ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นภายหลัง
6. ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงความต้องการทางการศึกษาของชุมชน
7. ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาของชาติทุกระดับ
8. ผู้บริหารจะต้องรู้จักการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตัว และวิธีการบริหารที่ได้พบเห็นและศึกษามาและนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม
9. ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรทั่ว ๆ ไปทุกระดับชั้น ที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของตน

10. ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรได้อย่างถูกต้อง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 127) เรียกทักษะด้านนี้ว่าทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual skills) และได้อธิบายว่า ทักษะนี้ประกอบด้วยความสามารถเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงเหตุผลการสร้างมโนทัศน์ การใช้เหตุผลเชิงอุปมัย การใช้เหตุผลเชิงนิรนัย เมื่อก้าวโดยรวม ทักษะด้านมโนทัศน์จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ดี การมองไปข้างหน้า ความสามารถในการหยั่งรู้ ความคิดสร้างสรรค์ความสามารถในการแปลความหมาย และความสามารถเข้าใจต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือได้ดี ทักษะด้านมโนทัศน์สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือหลายแบบ เช่น แบบทดสอบความถนัด แบบทดสอบเชิงสถานการณ์วิธีการสัมภาษณ์ และเทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ

แฮร์ริส (กิงแก้ว เพ็ญสุริยะ, 2550) ได้เสนอรายละเอียดของทักษะความคิด ว่าประกอบด้วย

1. การมองเห็นภาพพจน์โดยรวม
2. การวิเคราะห์
3. การรู้จักสังเคราะห์
4. การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์
5. การรู้จักใช้คำถาม

แคทซ์ (สุรชัย เหมือนนิรุทธ์, 2551: 33) ได้อธิบายว่าทักษะด้านความคิดรวบยอดเกิดจาก การคิด วิเคราะห์ เชื่อมโยง และจัดระบบความคิด เพื่อที่จะแปลความหมายและสรุปเรื่องต่างๆ และนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual skills) มีการเรียกชื่อต่างกัน แต่มีความหมายใกล้เคียงกันคือ เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กรว่าสัมพันธ์กันภายในองค์กรอย่างไร และสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกอย่างไร ซึ่งเป็นทักษะเฉพาะตัวของผู้บริหาร

จึงสรุปได้ว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงและเข้าใจระบบการบริหารงานของหน่วยงาน สามารถชี้แจง วิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการบริหารงาน ตลอดจนมีความสามารถในการกำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติงาน และนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. ทักษะการบริหารโรงเรียน

การบริหารงานในสถานศึกษา หากมุ่งหวังให้ประสบความสำเร็จ ควรมีการบริหารจัดการตามนโยบายการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ซึ่งได้มีนักการศึกษาให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ 2546: 2-95)

วิจิตร ศรีสอาน (2543: 15) ได้กล่าวในการอภิปรายเพื่อวิพากษ์งานวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานยังไม่มีคำในภาษาไทย จึงเสนอคำว่า “การบริหารฐานโรงเรียน” เทียบกับคำในภาษาอังกฤษ โดยมีความหมายตรงกันกับที่บัญญัติไว้ในมาตรา 39 และ 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จากคำกล่าวนี้นี้ การบริหารฐานโรงเรียน จึงหมายถึง โรงเรียนที่ให้บริการ การศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ

ดิเรก วรรณเศียร (2545: 1) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มาจากคำว่า School-Based Management ซึ่งหมายถึง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนให้มากที่สุด เพื่อให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป็นอิสระและมีความคล่องตัวโดยมีคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชน ครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่าและผู้บริหารโรงเรียนร่วมกันบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

อุทัย บุญประเสริฐ (2546: 2) ได้สรุปในทิศทางเดียวกันว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารที่ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และมีอิสระในการตัดสินใจบริหารจัดการทั้งด้าน 1) หลักสูตร 2) การเงิน 3) การงบประมาณ 4) การบริหารงานบุคคล และ5) การบริหารทั่วไป ด้วยระบบการมีส่วนร่วมแบบหุ้นส่วนในรูปคณะกรรมการโรงเรียน เพื่อบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 20) นอกจากความหมายตามที่นักวิชาการท่านต่าง ๆ ได้ให้ไว้แล้วนั้น ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ก็มีบทบัญญัติที่สอดคล้องกับหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กล่าวคือในมาตรา 40 ระบุว่าให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของแต่ละสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา และสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่และ ผู้ทรงคุณวุฒิ

4.1 องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2546: 2-95) ได้กล่าวว่า จากแนวความคิดที่ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาได้ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียน

เป็นหน่วยปฏิบัติการในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา บุคลากรในโรงเรียนซึ่งทำงานคลุกคลีใกล้ชิดอยู่กับนักเรียนมีความน่าเชื่อถือว่ามีความรอบรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้บังเกิดผลดีต่อนักเรียนมากที่สุด ในการปรับปรุงการศึกษาต้องใช้เวลายาวนาน โรงเรียนในชุมชนจึงเป็นหน่วยงานที่เหมาะสมที่สุดที่จะดำเนินการปรับปรุงตนเองเพื่อให้สามารถพัฒนาการศึกษาได้อย่างยั่งยืน ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน และพบว่า ความเปลี่ยนแปลงในประเด็นสำคัญ ๆ เกิดจากความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับชุมชน ในการวางแผนและนำแผนไปปฏิบัติ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งเสริมให้อาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง และช่วยทำให้โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมุ่งเน้นให้จัดการศึกษาแก่ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อยกระดับพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของนักเรียน และส่งผลให้การบริหารงบประมาณตอบสนองต่องานด้านการเรียนการสอนมากขึ้น การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ต้องศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหาร และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีประสิทธิภาพแตกต่างจากโรงเรียนที่บริหารโดยเน้นการควบคุมจากภายนอก มี 7 ประการ ดังนี้

1. อำนาจ (power) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีการใช้อำนาจในลักษณะต่อไปนี้ 1) มีการกระจายของอำนาจอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร และใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประสานความพยายามของสมาชิกทุกฝ่าย ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ส่วนโรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก มีแนวโน้มที่จะเน้นการใช้อำนาจโดยคณะกรรมการโรงเรียนแต่ไม่ประสบความสำเร็จ 2) ใช้อำนาจตัดสินใจในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายต่อการเรียนการสอน ส่วนโรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ไม่ได้มีการกระจายของอำนาจ กระบวนการตัดสินใจ จึงเน้นหนักเพียงในเรื่องความสัมพันธ์ของอำนาจเท่านั้น และ 3) ต้องการให้บุคลากรจากหน่วยงานกลางเปลี่ยนแปลงบทบาทโดยมุ่งเน้นให้เป็นผู้บริการมากกว่าผู้สั่งการ

2. ความรู้และทักษะ (knowledge and skills) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะนำความรู้และทักษะไปใช้ในลักษณะที่ว่า 1) ความรู้และทักษะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการไปพร้อมกัน เพื่อให้โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านวิชาชีพ และสร้างฐานความรู้ที่เกิดจากการร่วมมือซึ่งกันและกัน ส่วนโรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอกมีกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่เป็นครั้งคราว สำหรับครูบางคนหรือบางกลุ่มเท่านั้น 2) ต้องการเชื่อมโยงการพัฒนาวิชาชีพเข้ากับการปฏิรูปโรงเรียน ในขณะที่โรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก มักไม่มีแผนการพัฒนาบุคลากร และ 3) เห็นว่าหน่วยงานกลางมักไม่เปิดโอกาสให้โรงเรียนมีการพัฒนาวิชาชีพที่ตรงตามที่ต้องการอย่างกว้างขวาง ดังนั้นโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงแสวงหาการฝึกอบรมจากแหล่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยใช้บริการมาก่อน

3. ข้อมูลข่าวสาร (information) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะ มีการนำข้อมูลข่าวสารไปใช้ในลักษณะต่อไปนี้ 1) มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารจำนวนมากและใช้เพื่อมุ่ง ปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นอันดับแรก ในขณะที่โรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอกไม่ จัดลำดับความสำคัญให้ชัดเจน การรวบรวมข้อมูลข่าวสารจึงไม่เป็นระบบและไม่ครบถ้วน 2) มีกลไก หลายประการในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารกับสมาชิก ในขณะที่โรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจาก ภายนอกไม่มีเครือข่ายการสื่อสารที่กว้างขวางพอสมควรในฝ่ายต่าง ๆ จึงมีความสงสัยและต่อต้าน การตัดสินใจของคณะกรรมการ 3) มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว และถือเป็นความสำคัญ ลำดับต้น ๆ ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกฝ่ายรับทราบเรื่องที่ได้รับการตัดสินใจไปแล้ว การแบ่งปันข้อมูลร่วมกันจะช่วยให้เกิดความไว้วางใจ หน่วยงานกลางก็จะต้องให้ข้อมูลข่าวสารด้าน การบริหารและการจัดการแก่ทางโรงเรียนอย่างทันเวลา

4. การให้รางวัล (rewards) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีวิธีการดำเนินงาน เกี่ยวกับการให้รางวัลดังนี้ 1) ตอบแทนการทำงานที่ได้ผลก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียนเป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ทั้งในรูปตัวเงิน และไม่ใช้เงิน ในความถี่ที่มากกว่าโรงเรียนที่บริหารโดย การควบคุมจาก ภายนอก 2) เนื่องจากโครงสร้างของเงินเดือนเป็นเรื่องที่ครูเข้าถึงยากในโรงเรียนทุกประเภทดังนั้นจึง ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์การประเภทอื่น โดยอาจจะจัดโครงสร้างเงินเดือน ให้ขึ้นอยู่กับความรู้ และทักษะการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร

5. กลไกชี้แนะทิศทางการทำงานหรือวิสัยทัศน์ (an instructional guidance mechanism) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ และ มีการระบุเป้าหมายการเรียนรู้ กรอบของหลักสูตร องค์ประกอบของหลักสูตรและการประเมินผลที่แน่ชัดในขณะที่โรงเรียนที่บริหาร โดยการควบคุมจากภายนอก ไม่สามารถหาข้อยุติได้ว่าการจัดเรียนการสอนจะเป็นไปในทิศทางใด

6. ภาวะผู้นำ (leadership) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะนำภาวะ ผู้นำไปใช้ในทิศทางในลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนปรับบทบาทของตนเองไปสู่การเป็นผู้สนับสนุน การเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องทำงานหนักเพื่อปลุกเร้าให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ส่วนโรงเรียนที่ บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ผู้บริหารจะทำงานตามความคิดของตนเองเป็นส่วนใหญ่โดยไม่ แสวงหามติจากทุกฝ่าย ซึ่งก่อให้เกิดความเคลือบแคลง และนำไปสู่การต่อต้านการใช้ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารในที่สุด และ 2) ภาวะผู้นำในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นภาวะผู้นำแบบมี ส่วนร่วม และมักจะมีกลุ่มครูเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในหลายๆเรื่อง ซึ่งตรงกันข้ามกับโรงเรียน ที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก

7. การจัดทรัพยากร (resources) โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีการจัดสรรทรัพยากรโดย 1) มีการแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกหลายแหล่ง เช่น เครือข่าย และภาคธุรกิจ ในขณะที่โรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ไม่หาทรัพยากรในลักษณะนี้ 2) ทั้งโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และโรงเรียนที่บริหารโดยการควบคุมจากภายนอก ต่างก็ยังคงถูกควบคุมจากเขตพื้นที่อย่างเข้มงวด และมักไม่เปิดโอกาสให้โรงเรียนบริหารกองทุนได้โดยยืดหยุ่น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 135-137) ได้กล่าวว่า ในการบริหารสถานศึกษานั้น ไม่ว่าจะยึดหลักการบริหารแบบใด สิ่งสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ก็คือ การมีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ให้ทัศนะว่า จากผลการวิจัยด้านคุณลักษณะจำนวนมากที่พบว่า มีทักษะหลายอย่างที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills) ซึ่งทักษะดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมา เป็นแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

การบริหารโครงการในสถานศึกษา

การจัดโครงสร้างขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา เป็นการจัดโครงสร้างตามกระบวนการจัดการศึกษาตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 9 ที่ให้ระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษามีเอกภาพเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ และ มาตรา 39 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคลากร ด้านการบริหารงานการเงิน และด้านการบริหารงานทั่วไป

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 16 วรรคสอง กำหนดไว้ว่า ในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีเสนอต่อรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ แล้วให้สำนักงบประมาณดำเนินการจัดสรรงบประมาณ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจ ตามแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว และในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณในสถานศึกษานั้น จะครอบคลุมงาน 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานงบประมาณ กลุ่มงานบุคลากร และกลุ่มงานบริหารทั่วไป แต่ละกลุ่มงานจะประกอบไปด้วยกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารในสถานศึกษาจะต้องใช้ทักษะในการบริหารจัดการ เพื่อให้กิจกรรมและโครงการเหล่านั้นสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120, 2546: 6)

ในปัจจุบัน การนำโครงการมาใช้ในการดำเนินงานเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรและสังคม โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้องค์กรและสังคมบรรลุวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนาได้มากยิ่งขึ้นกว่าการใช้การบริหารทั่วไปซึ่งเป็นการบริหารงานประจำ เนื่องจากการบริหารโครงการไม่ใช่การดำเนินงานที่ทำอยู่เป็นประจำ แต่เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ที่เมื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานกิจกรรมที่ซับซ้อนหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่าง ๆ จะทำให้องค์กรและสังคมได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีประเด็นศึกษาที่สำคัญดังนี้ (อัจฉรา ชิวตระกูลกิจ 2549 อ้างถึงในวันชัย ปานจันทร์, 2549)

1. ความหมายของการบริหารโครงการ

คำว่า โครงการ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Project ซึ่งได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของ โครงการ ไว้ดังนี้

เยาวดี ราชชัยกุลวิบูลศรี (2546: 79-80) กล่าวว่า โครงการ หมายถึง ลักษณะของงานที่ไม่ใช่งานประจำ เป็นงานที่เกิดขึ้นตามความจำเป็นของสถานศึกษาในสังคม จะต้องรีบดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภายในระยะเวลาและงบประมาณที่ระบุไว้อย่างแน่นอน

วันชัย ปานจันทร์ (2549: 198) ได้อธิบายว่า โครงการ เป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะ แตกต่างกับงานประจำ (routine) กล่าวคือ มีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์และมีความแตกต่างกันไปในแต่ละโครงการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสถานที่ รูปแบบงานที่แตกต่างกัน ความไม่แน่นอนอันเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นต้น

วรารณณ์ จิรชีพพัฒนา (2552: 1-10) กล่าวว่าโครงการ หมายถึง ความพยายามชั่วคราว ที่ใช้เพื่อสร้างผลผลิต บริการ หรือผลลัพธ์ที่มีลักษณะพิเศษ ไม่เหมือนใคร

เชาว์ อินโย (2553: 2) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า โครงการ หมายถึง ส่วนย่อยส่วนหนึ่งของแผนงานซึ่งประกอบด้วยชุดของกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ มีการกำหนดทรัพยากรในการดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน โดยออกแบบมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ส่วนคำว่า โครงการ ที่จัดทำขึ้นในสถานศึกษาตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 16 หมายถึง โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จัดทำขึ้น ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณในสถานศึกษานั้น

ดังนั้นคำว่า โครงการ ในที่นี้ หมายถึง โครงการและกิจกรรมต่างๆตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการในงบประมาณของสถานศึกษานั้นๆ

ส่วนการบริหารโครงการนั้น ได้มีนักวิชาการให้ทัศนะดังนี้

กมล ส่งวัฒนา (ไพจิตร รักษาธรรม, 2544: 34) ยังให้ทัศนะว่า การบริหารโครงการ เป็นการดำเนินงานต่าง ๆ ใน 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนโครงการ การดำเนินงานโครงการ และการประเมินผลโครงการ เพื่อให้โครงการที่ได้กำหนดไว้นั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2544: 1) กล่าวว่า การบริหารโครงการ เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมและพัฒนาความสามารถขององค์การในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การนำนโยบายไปปฏิบัติ การควบคุมกิจกรรมของโครงการ รวมทั้งแนวทางในการใช้ประโยชน์จากบุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ

รัตนา สายคณิต (2547: 34) ได้สรุปความหมายของการบริหารโครงการ หมายถึง การกระทำหน้าที่ต่าง ๆ ทางด้านการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุมการใช้ทรัพยากรของโครงการ เพื่อให้โครงการดำเนินไปได้และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้

ฉัตรชัย ประภัศร (2549: 418) การบริหารโครงการ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมที่มีลักษณะไม่ซ้ำกันด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างจากการบริหารงานประจำหรือการบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

วันชัย ปานจันทร์ (2549: 198) กล่าวว่า การบริหารโครงการ เป็นศิลปะของการจัดการอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการโครงการ ทั้งนี้เนื่องจาก โครงการเป็นงานที่ต้องมีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย และเวลา มาดำเนินการ เพื่อที่จะทำให้โครงการสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ตลอดจน ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (วันชัย ปานจันทร์, 2549: 200) ได้ให้ความหมายของการบริหารโครงการ ว่าเป็นการวางแผนและการบริหารทรัพยากรใด ๆ ทั้งในตัวมนุษย์และในเรื่องของคน โดยคาดคะเนทิศทางของโครงการตั้งแต่วันที่เริ่มต้นจนถึงวันเสร็จงาน รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะประมาณราคาของโครงการได้

ทวิศักดิ์ รูปสิงห์ (2549: 377) อธิบายว่า การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แม้จะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งเรื่องสภาพแวดล้อมของโครงการ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การควบคุม รวมทั้งเรื่องทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนผู้บริหารระดับสูง

วรารณณ์ จิรชีพพัฒนา (2552: 1-4) การบริหารโครงการเป็นเป็นการประยุกต์องค์ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ และเทคนิคเข้ากับกิจกรรมโครงการ เพื่อให้งานออกมาตรงกับความต้องการของ

โครงการ ผู้จัดการโครงการต้องอำนวยความสะดวกให้กระบวนการทั้งหมดทำงานให้ตรงกับความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใช้หรือลูกค้า

วิสูตร จิระดำเกิง (2552: 6) การบริหารโครงการ หมายถึง การจัดการ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Schwalbe (2004: 9) อธิบายว่า การบริหารโครงการ หมายถึง การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skill) เครื่องมือ (tools) และเทคนิค (techniques) ของผู้บริหารโครงการในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุความต้องการของโครงการ

ดังนั้นสรุปว่า การบริหารโครงการ หมายถึง การดำเนินงานในลักษณะงานที่เป็นงานเฉพาะไม่ใช้งานประจำ ประยุกต์ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถมาบริหารงาน มีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ ตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ และการประเมินผลโครงการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยการใช้เวลาและทรัพยากรเหมาะสมที่สุด

2. ความสำคัญของการบริหารโครงการ

ผู้จัดการโครงการเป็นผู้นำทีมโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำจะมีหน้าที่วางแผนการจัดการและควบคุมงาน ความรับผิดชอบสูงสุดของผู้จัดการคือ การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในผลงาน ตามที่ได้กำหนดไว้ ภายในวงเงินและงบประมาณที่จำกัด และตรงต่อเวลา ผู้จัดการโครงการจะต้องมีทักษะในการทำงานกับทีมงานและมีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ (ทวิศักดิ์ รูปสิงห์, 2549: 378) มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะและขั้นตอนการบริหารโครงการ ดังนี้

ปกรณ์ ปรียากร (2544: 35) อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารโครงการไว้ ดังนี้

1. เป็นเทคนิคและเครื่องมือทางการบริหาร
2. ช่วยให้การควบคุมการใช้ทรัพยากรในด้านเวลา งบประมาณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยให้การประสานงานภายในหน่วยงานดีขึ้น
4. ช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
5. ช่วยให้คุณภาพการศึกษาดีขึ้น
6. ช่วยให้มีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า

ปิยะพร สร้อยทอง (2544: 36) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วย่อมนำไปสู่การมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ทำให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น เต็มไปด้วยความมุ่งมั่นหวังและตั้งใจให้ได้ผลงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน อันเป็นผลมาจากการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

ของบุคลากร นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะบุคลากรที่มีความพึงพอใจในงานจะมีความตั้งใจและมีความรับผิดชอบในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่ไม่พึงพอใจในงาน ช่วยลดการขาดงาน ลางาน ลดการมาทำงานสาย ความพึงพอใจในงาน ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความสามัคคี สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความศรัทธาเชื่อมั่นต่อองค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ช่วยป้องกันความห่างเหินจากงาน นำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้น ส่งผลไปยังผลผลิตและกำไรขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานมีผลต่ออัตราการลาออกจากงาน เพราะพบว่า ถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูง จะมีอัตราการลาออกจากงานต่ำ และความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน และมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคลากร เพราะถ้าบุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจงานย่อมสามารถให้งานดีไปด้วยซึ่ง ก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่หน่วยงาน

วันชัย ปานจันทร์ (2549: 220) อธิบายว่า ในการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน โดยเฉพาะการดำเนินงานต่าง ๆ มักจะอยู่ในรูปของโครงการ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงการบริหารโครงการว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด นอกนั้นยังทำให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ ตรงตามเวลาที่กำหนด และภายในงบประมาณที่กำหนด ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรหลาย ๆ ด้าน และเห็นภาพรวมในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้เห็นถึงประโยชน์ของการดำเนินงานโครงการ

สรุปได้ว่า การบริหารโครงการนั้น สามารถใช้ได้ผลดีกับองค์กรที่ประกอบกิจกรรมที่ยุ่ยยาก ซับซ้อน สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

3. องค์ประกอบของโครงการ

ลักษณะของโครงการที่มักพบอยู่เสมอและดำเนินการอยู่ทุกวันนี้ จะเห็นได้ว่ามีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการที่มีความเฉพาะตัว ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะและองค์ประกอบของโครงการได้ ดังนี้

Ritz (วันชัย ปานจันทร์, 2549: 201) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของโครงการ ที่สำคัญจำแนกได้ดังนี้

1. มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว หมายถึง โครงการจะต้องมีลักษณะเฉพาะที่มีความแตกต่างจากงานทั่วไป ทั้งนี้เพราะงานโครงการที่เกิดขึ้นนั้นเป็นลักษณะเฉพาะกิจ และมีเป้าหมายของโครงการที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเวลา งบประมาณ ทรัพยากรอื่น ๆ ตลอดจนการวัดประสิทธิผลของโครงการที่ชัดเจนและตรวจวัดได้แน่นอน

2. ต้องมีการเกี่ยวข้องกับทรัพยากร อันประกอบไปด้วย บุคลากร เวลา หรือแม้กระทั่งงบประมาณในการดำเนินโครงการที่มีอยู่จำกัด ทั้งนี้ต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอีกด้วย

3. เป็นการดำเนินการภายในองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของโครงการ และเพื่อเป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรเอง บุคลากรที่มาดำเนินการจัดการต้องมาจากภายในองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาดำเนินการเพื่อให้โครงการบรรลุตามเป้าหมาย

อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (วันชัย ปานจันทร์ 2549: 203) กล่าวถึงลักษณะของโครงการว่า จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ

1. วัตถุประสงค์ของโครงการชัดเจน
2. ความเป็นอิสระหรือความเป็นเอกเทศ
3. กิจกรรมการดำเนินงานเป็นขั้นตอนชัดเจนและต่อเนื่อง
4. มีสถานที่ตั้งของโครงการ
5. กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานชัดเจน และจากการเปรียบเทียบขั้นตอนการบริหาร

โครงการสามารถสรุปเป็นตาราง ดังนี้

สมคิด บางโม (2550: 41) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารขององค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยสำคัญสำหรับการดำเนินงานที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากร นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการทำงาน หากองค์กรใดสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลในการทำงานให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด ย่อมสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ ความต้องการทางใจ กำลังใจ ความพึงพอใจเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างเสริมประสิทธิภาพของงานไม่น้อยกว่าปัจจัยอื่น ๆ และองค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจ หมายถึง ความพอใจในการปฏิบัติงาน ทัศนคติ หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ เมื่องานนั้นได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจก็จะทำให้เกิดความต้องการปฏิบัติงานและเต็มใจอุทิศเวลา แรงกาย ความคิด เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน

ตาราง 1 การเปรียบเทียบขั้นตอนการบริหารโครงการ

3 ขั้นตอน	5 ขั้นตอน	8 ขั้นตอน
1. การวางแผนโครงการ	1. การศึกษาและกำหนดโครงการ 2. การจัดเตรียมโครงการ	1. การกำหนดหลักการ 2. การกำหนดโครงการ
2. การดำเนินงานตามโครงการ	3. การประเมิน และอนุมัติโครงการ	3. วิเคราะห์และประเมินโครงการ 4. อนุมัติโครงการ
3. การประเมินผลโครงการ	4. การดำเนินงาน และติดตามโครงการ 5. การติดตาม และประเมินผลโครงการ	5. ปฏิบัติงาน 6. ติดตามและรายงานผล 7. เปลี่ยนเป็นงานบริหารปกติ 8. ประเมินผลโครงการ

ที่มา: อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (วันชัย ปานจันทร์, 2549)

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การบริหารโครงการประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การวางแผนโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ และการประเมินผลโครงการ สอดคล้องกับ กมล ส่องวัฒนา (ไพจิตร รักษาธรรม, 2544: 34) ที่ให้ทัศนะว่า การบริหารโครงการ เป็นการดำเนินงานต่าง ๆ ใน 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนโครงการ การดำเนินงานโครงการ และการประเมินผลโครงการ เพื่อให้โครงการที่ได้กำหนดไว้นั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งผู้วิจัยใช้กรอบแนวทางในการวิจัยครั้งนี้

3.1 การวางแผนโครงการ

ในการดำเนินงานตามโครงการนั้น ก่อนที่จะมีการดำเนินงานตามโครงการ จะต้องมีการเตรียมหรือมีการวางแผนโครงการเสียก่อน ซึ่งเมื่อจัดทำแผนงานโครงการ (Project Plan) เสร็จแล้วจะปรากฏออกมาในรูปของเอกสาร ที่แสดงถึงรายละเอียดที่สำคัญ ๆ ของโครงการ อันได้แก่ จุดมุ่งหมายของโครงการ ผลตอบแทน ค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะมี วิธีการดำเนินงาน ระยะเวลา สถานที่ตั้ง และเรื่องอื่นๆที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการ แผนโครงการดังกล่าวหากจัดทำให้รอบคอบชัดเจนมากเท่าใด จะมีประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ บริหาร และติดตามผลโครงการมากเท่านั้น (ประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ, 2542: 15) ในเรื่องของวางแผนโครงการมีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

กมล ส่งวัฒนา (ไพจิตร รักษาธรรม, 2544) กล่าวว่า การวางแผนโครงการ นับเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารโครงการ ถ้ามีการวางแผนได้ดีก็อาจจะกล่าวได้ว่างานนั้นสำเร็จไปครึ่งทางแล้ว ผู้บริหารโครงการจึงควรให้ความสำคัญและสนใจเป็นพิเศษในขั้นตอนนี้ พร้อมทั้งได้อธิบายรายละเอียด การวางแผนโครงการโดยใช้แนวคิดของ เดนนิส เอรอนดีเนลลี (Dennis A. Rondinelli) ว่าประกอบด้วย การกำหนดและนิยามโครงการ การวางโครงการ การตระเตรียมและการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การออกแบบโครงการ การประเมินโครงการ การเลือกโครงการ การเจรจาต่อรองและการอนุมัติโครงการ

ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (ไพจิตร รักษาธรรม, 2544) ให้ทัศนะว่า การวางแผน โครงการสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

1. การกำหนดโครงการ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเลือกว่าจะเลือกทำอะไรจากบรรดาหนทางเลือกต่าง ๆ ที่มีให้เลือก และเมื่อเลือกได้แล้วจะเป็นการพิจารณาต่อไปว่าจะทำได้อย่างไร จะทำเมื่อไร ที่ไหน มีขนาดหรือขอบเขตการดำเนินงานอย่างไร

2. การวิเคราะห์และประเมินโครงการ เป็นการวิเคราะห์และประเมินว่าโครงการที่กำลังพิจารณานั้นจะเป็นโครงการที่ดีหรือไม่ โครงการที่ดี ก็คือ โครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และเมื่อปฏิบัติแล้วจะให้ผลตอบแทนคุ้มค่าหรือบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ได้กำหนดไว้

3. การดำเนินงานตามโครงการ เป็นเรื่องของการนำโครงการที่ได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบแล้วไปปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ เช่น การติดต่อหาแหล่งเงินทุน ผู้รับเหมา การทำสัญญา การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ การก่อสร้าง การติดตั้งเครื่องจักรเครื่องมือ และเมื่อโครงการได้ดำเนินงานไปแล้วจะมีการประเมินผลงานและรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2544: 21) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การวางหรือกำหนดอนาคตล่วงหน้าเกี่ยวกับภารกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม (2549: 25-26) อธิบายว่า วิธีการวางแผนโครงการที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปนั้นมีหลายแบบหลายวิธีด้วยกัน แต่ละแบบแต่ละวิธีต่างก็มุ่งที่จะให้การดำเนินงานตามโครงการนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายหรือบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการวางแผนโครงการแต่ละวิธีจะพยายามทำให้เป็นสิ่งที่เข้าใจง่าย กำหนดลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน กำหนดให้เห็นชัดว่าจะต้องทำอะไรก่อนหลังอย่างไร เมื่อตรวจดูแผนหรืออ่านโครงการนั้นโดยตลอดแล้วทราบว่า โครงการนั้นคือโครงการอะไร จะทำอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร ต้องการจะทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ จะทำได้อย่างไร ด้วยวิธีใด ในการดำเนินการนั้นต้องใช้ทรัพยากรคน ใช้เงิน ใช้วัสดุอุปกรณ์ วัสดุดิบและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด นอกจากนั้น ยังบอกให้ทราบอีกด้วยว่า ถ้าต้องการดูหรือต้องการพิสูจน์ว่าโครงการนั้นประสบความสำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายหรือบรรลุเป้าหมายหรือไม่มากน้อยเพียงใด ให้ดูด้วยวิธีไหนหรือ

พิจารณาอย่างไร ในกระบวนการและวิธีการวางแผนโครงการทั้งหลายนั้น วิธีการวางแผนโครงการแบบหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลายค่อนข้างมาก คือ วิธีการวางแผนโครงการตามแบบที่เรียกกันว่า "แบบเหตุผลสัมพันธ์" (Logical Framework Approach)

ประจักษ์ บัวผัน (2550: 25) การวางแผนโครงการ หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานตามโครงการว่าจะทำอะไร เพื่ออะไร ชั้นนี้จะประกอบไปด้วยประเด็น การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดพันธกิจต่าง ๆ การวางแผนด้านบุคลากร งบประมาณ ทรัพยากร และการจัดทำกำหนดการที่เกี่ยวข้อง

สุภาพร พิศาลบุตร (2550: 31-32) อธิบายถึงการวางแผนโครงการว่า การวางแผนโครงการเพื่อให้ได้โครงการที่ตีนั้นอาจประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดโครงการ ประเด็นสำคัญของการวางแผนโครงการในขั้นนี้ ก็คือการกำหนดโครงการโดยพิจารณาจากแหล่งที่มา ที่เป็นตัวกำหนดของนโยบายหลักของรัฐ ซึ่งอาจจะมาจากแผนแม่บทหรือแผนพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติหรือแผนพัฒนาย่อยหรือนโยบายการเมืองในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ

2. การพิจารณาถึงความพร้อมของการทำโครงการ ซึ่งจะรวมถึงแต่การวิเคราะห์ เพื่อวางแผนโครงการในรายละเอียด ถึงความเหมาะสมและทางเลือกต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการในแง่ของเศรษฐกิจสังคม เทคนิควิศวกรรม การเงิน และแหล่งสนับสนุนทางการเงิน องค์กร และการบริหารโครงการ

3. เมื่อโครงการได้รับการวิเคราะห์เพื่อวางแผนถึงความพร้อมและความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ แล้ว จึงจะทำการวิเคราะห์เพื่อประเมินโครงการและอนุมัติโครงการ

4. แล้วจึงเป็นการวางแผนในแง่ของการทำงานตามโครงการ ซึ่งก็คือ แนวทางรูปแบบระบบและวิธีการบริหารโครงการที่ต้องวางแผนเตรียมการไว้ล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงานตามโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. และในขั้นสุดท้ายเป็นขั้นตอนของการปิดโครงการการวางแผนโครงการสำหรับการสิ้นสุดและปิดโครงการนี้ ยังจะต้องคำนึงถึงรายละเอียดต่าง ๆ ในการปรับสภาพจากงานโครงการเข้าสู่การบริหารงานตามปกติ ภายหลังจากที่โครงการนั้นๆได้สิ้นสุดลงแล้วด้วย

ประชุม รอดประเสริฐ (2529, อ้างถึงใน มยุรี อนุমানราชชน, 2551: 99) กล่าวว่า การวางแผนโครงการมีกระบวนการและขั้นตอนเช่นเดียวกับการวางแผนโดยทั่วไป กล่าวคือ ประกอบด้วยกระบวนการ การกำหนดวัตถุประสงค์ การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล การค้นหาโอกาสและการพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหาการ พิจารณาแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ การเลือกแนวทางหรือวิถีทางที่ดีที่สุด และกระบวนการสุดท้าย คือ การตรวจสอบทบทวนและการประเมินผลโครงการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวางแผนโครงการ คือ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการกำหนดโครงการ การจัดทำรายละเอียดหรือร่างโครงการ การเตรียมทรัพยากรโครงการและเทคนิคต่าง ๆ ตลอดจนการอนุมัติโครงการจากผู้มีอำนาจให้ดำเนินงานตามโครงการต่อไป

3.2 การดำเนินงานตามโครงการ

การดำเนินงานตามโครงการเป็นขั้นตอนของการนำโครงการที่ได้รับอนุมัติเรียบร้อยแล้วมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ นักวิชาการบางท่านได้เรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นขั้นตอนของการบริหารโครงการ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วก็คือเป็นขั้นตอนของการนำโครงการที่ได้รับการอนุมัติเรียบร้อยแล้วมาปฏิบัติ จัดทำ เช่นเดียวกันนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตามโครงการไว้ดังนี้

กมล ส่งวัฒนา (ไพจิตร รักษาธรรม, 2544: 35) อธิบายว่า การดำเนินงานตามโครงการจะเกิดขึ้นเมื่อโครงการได้รับอนุมัติเรียบร้อยแล้ว เราก็สามารถนำโครงการนั้นมาปฏิบัติจัดทำต่อไป การดำเนินงานตามโครงการจะอยู่ในการจัดหน่วยงานหรือบุคคล ที่รับผิดชอบการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ตลอดจนการควบคุมงานให้เสร็จภายในกำหนดระยะเวลา และได้อธิบายรายละเอียดการดำเนินงานตามโครงการโดยใช้แนวคิดของ เดนนิส เอ รอน ดิเนลลี (Dennis A. Rondinelli) ว่าประกอบด้วย การจัดกิจกรรมและหน่วยงานโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติและดำเนินการนิเทศ การติดตามและการควบคุมโครงการ การสิ้นสุดของโครงการ การโอนงานมาสู่การบริหารตามปกติ

แอปเปิลการ์ธและพอสเนอร์ (2545: 8-9) กล่าวว่า การปฏิบัติโครงการ เป็นการดำเนินงานตามโครงการเชิงปฏิบัติการ คือ

1. การเสนอเพื่ออนุมัติ
2. การแต่งตั้งและประชุมคณะทำงาน
3. การดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นระบบ
4. การควบคุมและติดตาม
5. การรายงานต่อผู้อนุมัติ

ประจักษ์ บัวผัน (2550: 25) ได้พูดถึง การดำเนินตามโครงการ หมายถึง การดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ ประกอบไปด้วยประเด็น การสื่อสารภายใต้องค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล การควบคุมกำกับและประเมินผล การประเมินผลระหว่างดำเนินการ การบริหารเวลา การแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ การทำงานของผู้จัดการโครงการ การมอบหมายงานให้ทีมงาน การบริหารทรัพยากร นอกจากนี้ยังเป็นขั้นของการรายงานผลการดำเนินงาน การจัดการเปลี่ยนแปลง การควบคุมคุณภาพของผลผลิตจากการดำเนินงาน และการพยากรณ์การดำเนินงานในอนาคต

วารสารณ์ จิรชีพพัฒนา (2552: 1-3) ได้อธิบายว่า การดำเนินการตามโครงการมีข้อจำกัด มีข้อจำกัด 3 เรื่อง คือ ของเขตของโครงการ เวลา และค่าใช้จ่าย ข้อจำกัดดังกล่าว มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ ดังนั้นในการดำเนินโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องตัดสินใจว่า ข้อจำกัดข้อใดสำคัญที่สุด

กองพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโภคสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (2553: 27) ได้กล่าวว่า การดำเนินการโครงการ หมายถึง การจำแนกกิจกรรมโครงการออกเป็นส่วนย่อย ๆ แล้วมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบแต่ละส่วน โดยมีการกำหนดตัวบุคคลและวิธีการในการประสานงาน การปฏิบัติตามขั้นตอน การควบคุม ตรวจสอบและเสนอแนะเพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้า หรือเกิดความผิดพลาดอย่างรุนแรง หรือสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การดำเนินงานตามโครงการ หมายถึง เป็นการใช้กระบวนการบริหารในการปฏิบัติงานโครงการเพื่อให้โครงการได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยการวางแผนดำเนินงาน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การติดตามผล และการควบคุมโครงการ

3.3 การประเมินผลโครงการ

ในการจัดทำโครงการและการดำเนินงานตามโครงการเพียงประการใดประการหนึ่งย่อมไม่เพียงพอที่จะบอกให้รู้ว่า การดำเนินงานตามโครงการที่ผ่านมานั้นมีผลเป็นอย่างไร และสมควรจะปรับแก้เป็นส่วนใด ด้วยวิธีการอะไร การประเมินผลโครงการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ได้ข้อมูลในการแก้ปัญหาเหล่านั้น และช่วยให้การดำเนินงานโครงการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการไว้ ดังนี้

สุวัฒน์ พัฒนไพบุลย์ (2540: 407- 408) ให้ความเห็นว่า การประเมินโครงการมิได้จำกัดเพียงการวิเคราะห์ หลังจากเกิดข้อเท็จจริงขึ้นแล้วเท่านั้น เพราะนอกจากจะประเมินโครงการทั้งโครงการโดยส่วนรวมแล้ว เมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้นลงไปแล้ว ควรจะมีการดำเนินการประเมินโครงการ ณ จุดต่าง ๆ ระหว่างวงจรชีวิตของโครงการด้วย จุดมุ่งหมายหลักของการประเมินต้องการที่จะช่วยให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของโครงการ

กมล ส่องวัฒนา (ไพจิตร รักษาสรณ์, 2544) อธิบายว่า การประเมินผล โครงการนับเป็นงานอีกขั้นตอนหนึ่งของการบริหารโครงการ ตามความเข้าใจของบุคคลทั่วไปนั้น เมื่อดำเนินงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการแล้ว ก็ถือว่าเสร็จสิ้น การบริหารโครงการ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ยังมีขั้นตอนของการประเมินโครงการอีกขั้นตอนหนึ่งด้วย สำหรับในขณะที่มีการดำเนินงานตามโครงการอยู่นั้น ก็มีการประเมินผลซึ่งจะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการโครงการ ทำให้เราสามารถดำเนินการเพื่อหาทางแก้ไขและปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ต่อโครงการได้ และเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้วการประเมินผลโครงการในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการบริหารอันจะเป็นประโยชน์ต่อการที่จะทำโครงการอื่น ๆ อีกในอนาคตต่อไป

โกวิท ประวาลพุกกะ (ไพจิตร รักษาธรรม, 2544: 43) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบใหญ่ ๆ ของโครงการที่จำต้องได้รับการประเมินสามารถจำแนกออกได้ 4 ขั้นตอนตามระยะเวลาของโครงการ ตั้งแต่ยังมีได้เริ่มลงมือปฏิบัติจนถึงเวลาเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว ได้แก่

1. ตัวโครงการเป็นการประเมินความเหมาะสมความสมเหตุสมผลของโครงการ เพื่อตรวจสอบดูว่าโครงการนี้มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด การประเมินจึงมุ่งตรวจสอบความสอดคล้องกันขององค์ประกอบส่วนต่าง ๆ

2. สภาพเมื่อเริ่มต้นโครงการ การประเมินนี้จัดทำเมื่อจะเริ่มต้นหรือในขณะที่เริ่มดำเนินการตามโครงการ มุ่งที่จะตรวจสอบใน 2 ลักษณะด้วยกัน คือ การตรวจสอบความพร้อมสำหรับการเริ่มโครงการ ประเมินดูว่าทรัพยากรมีพร้อมหรือไม่ บุคลากรที่จำเป็นได้มาหรือไม่ ยังมีความต้องการในการฝึกอบรมหรือไม่ ส่วนอีกลักษณะหนึ่ง คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมของโครงการ เช่น บรรยากาศทางการเมืองของประเทศ สภาพสภาวะทางสังคมและเศรษฐกิจ ทัศนคติของชุมชนต่อโครงการ

3. การดำเนินโครงการเป็นการตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การที่มีส่วนในการลงมือปฏิบัติงาน เริ่มตั้งแต่ความเข้าใจทัศนคติของผู้บริหารและผู้ร่วมโครงการที่มีต่อโครงการนั้น ไปจนกระทั่งผลอันเกิดจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ การล่าช้าของงานตลอดจนความสูญเปล่าของทรัพยากร

4. สภาพเมื่อสิ้นสุดโครงการ การประเมินนี้จะทำเมื่อโครงการสิ้นสุดลงแล้วเป็นการประเมินโครงการในลักษณะรวบยอด โดยส่วนใหญ่จะมีลักษณะคล้ายคลึงกันกับการประเมินสภาพเมื่อเริ่มต้นโครงการ เพียงแต่ในส่วนของความพร้อมก็เปลี่ยนเป็นผลผลิตของโครงการซึ่งสามารถจำแนกออกได้ 2 ลักษณะ คือ ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ในจุดประสงค์ของโครงการและผลผลิตอันเป็นผลพลอยได้จากโครงการ

รัตน์ บัวสนธ์ (2550: 20-21) ได้อธิบายให้เห็นว่าในการจัดทำโครงการและการดำเนินงานตามโครงการในแต่ละครั้ง นับจากเริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการนั้น เราสามารถแบ่งประเภทการประเมินผลโครงการได้เป็น 3 ประเภท โดยใช้เกณฑ์ช่วงระยะเวลาเป็นตัวกำหนดดังนี้

1. การประเมินผลโครงการก่อนดำเนินงาน (Pre-evaluation Program) การประเมินผลโครงการประเภทนี้เป็นการประเมินตัวโครงการ เพื่อพิจารณาว่าการเขียนส่วนประกอบต่าง ๆ ของโครงการมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันเพียงใด มีเหตุผลเพียงพอที่จะดำเนินโครงการหรือไม่ และจะสามารถดำเนินโครงการอย่างได้ผลคุ้มค่าเพียงใด คำนวณค่าคุ้มงบประมาณที่จะต้องสูญเสียอย่างน้อยแค่ไหน และโครงการดังกล่าวสนองตอบความต้องการของหน่วยงานหรือช่วยแก้ปัญหาของหน่วยงานได้ดีเพียงใด การประเมินในส่วนนี้บางครั้งก็ เรียกว่าการ ศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของโครงการ ซึ่งพิจารณาจากการประเมินความต้องการจำเป็นของหน่วยงานและสภาพปัญหาในปัจจุบันที่เกิดขึ้น

ตลอดจนการศึกษาผลตอบแทนที่จะพึงได้รับเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณ แต่อย่างไรก็ตาม พึงตระหนักว่าผลที่ได้จากการประเมินส่วนนี้เป็นแต่เพียงชี้ให้เห็นว่าโครงการนั้น ๆ มีความเหมาะสม เป็นไปได้ในแง่ของการดำเนินงานตามโครงการเท่านั้น

2. การประเมินโครงการระหว่างการดำเนินงาน (On-going Program Evaluation or Implementation Program Evaluation) การประเมินผลโครงการส่วนนี้ เป็นการประเมินผลย่อยๆ ในแต่ละช่วงของการดำเนินโครงการ เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานตามโครงการในแต่ละช่วงนั้นมี ปัญหาและอุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้นบ้าง มีการดำเนินงานเป็นไปตามปฏิทิน การดำเนินงานที่กำหนดไว้ หรือไม่อย่างไร ใช้งบประมาณรัดกุมเพียงใด วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของ การประเมินผลโครงการ ระหว่างการดำเนินงาน ก็คือ ใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงโครงการในส่วนต่าง ๆ เช่น ปรับวิธี ดำเนินงาน งบประมาณหรือบุคลากร ที่เกิดปัญหาในขณะดำเนินงาน การประเมินผลโครงการระหว่างการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์ที่การปรับปรุงโครงการมิใช่การหาข้อมูลเพื่อนำมาพิสูจน์ ตัดสินใจว่า โครงการดังกล่าวดีหรือไม่สำเร็จหรือล้มเหลว

3. การประเมินผลโครงการภายหลังการดำเนินงาน (Post Program Evaluation or Summative Evaluation) การประเมินโครงการส่วนนี้ เป็นการประเมินผลสรุปยอดทั้งหมดของ โครงการ ภายหลังจากดำเนินงานตามโครงการจนกระทั่งเสร็จสิ้น วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ การประเมิน ก็เพื่อต้องการรู้ผลจากการดำเนินงานของโครงการว่าบรรลุไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงไร ก่อให้เกิดผลกระทบกับใคร หรือสิ่งใดอย่างไร ทั้งนี้ผลการประเมินที่ได้ทั้งหมด จะนำไปสู่การตัดสินใจของระดับผู้บริหารหรือระดับผู้กำหนดนโยบาย ที่จะขยายโครงการหรือดำเนิน โครงการต่อเนื่องอีกต่อไป ตลอดจนการตัดสินใจยุติโครงการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การประเมินผลโครงการ หมายถึง การดำเนินงานในการวิเคราะห์ ตรวจสอบความก้าวหน้า และสัมฤทธิ์ผลของแผนงานว่าเป็นไปได้เพียงใด การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ชี้ว่าแผนงานนั้นเมื่อได้ดำเนินงานไปแล้วได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนที่กำหนดหรือไม่ การประเมินผลโดยทั่วไปแล้วอาจจำแนกเป็น 3 ระยะ กล่าวคือการประเมินผล ในระยะก่อนเริ่มปฏิบัติงานตามแผน การประเมินผลในระหว่างการดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลภายหลัง จากที่การดำเนินงานตามแผนได้เสร็จสิ้นลงแล้ว

สภาพการดำเนินงานโครงการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ประกาศกฎกระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสงขลา เป็น 3 เขต เรียกชื่อหน่วยงานใหม่ในระดับเขตนี้ว่า "สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา" ทั้งนี้ตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 เป็นต้นไปโดยในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีจำนวนสถานศึกษาที่รับผิดชอบ ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ครอบคลุม 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอนาทวี อำเภอสะบ้าย้อย อำเภอเทพา อำเภอสะเดา และอำเภอจะนะ ประกอบด้วยสถานศึกษาระดับประถมศึกษาของรัฐ จำนวน 195 โรงเรียน แบ่งตามขนาดโรงเรียนได้ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนสถานศึกษาแบ่งตามขนาดโรงเรียน

สังกัด	ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน
สพป. สงขลา เขต 3	ร.ร.ขนาดเล็ก	56
	ร.ร.ขนาดกลาง	129
	ร.ร.ขนาดใหญ่	9
	ร.ร.ขนาดใหญ่พิเศษ	1
รวม		195

ตาราง 3 จำนวนสถานศึกษาแบ่งตามขนาดโรงเรียนและอำเภอ

อำเภอ	ขนาดโรงเรียน				จำนวนโรงเรียน
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
จะนะ	24	26	1	-	51
นาทวี	7	22	-	1	30
เทพา	15	32	-	-	47
สะบ้าย้อย	3	23	5	-	31
สะเดา	7	26	3	-	36
รวม	56	129	9	1	195

1. การบริหารงานโครงการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลาเขต 3

จากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มาตรา 44 ได้กำหนดให้มอบอำนาจให้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงความเป็นอิสระและการบริหารงานที่คล่องตัว ในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ภายใต้หลักการบริหารงานการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ เกี่ยวกับงบประมาณ และการดำเนินการทางงบประมาณ ของผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงหลักการให้สถานศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจทำนิติกรรมสัญญาในวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว

2. หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนา และดำเนินการทางวินัยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยสัมพันธ์กับแนวทางที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546, 2546: 42)

ซึ่งสอดคล้องพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงานกิจกรรมและโครงการของสถานศึกษา ไว้ในหมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมาตรา 16 ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผนสี่ปี และในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ในสถานศึกษานั้นจะประกอบไปด้วยกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2)พ.ศ. 2545 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120, 2546) โดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะต้องใช้เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ เมื่อรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการของส่วนราชการใดแล้ว ให้สำนักงบประมาณดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจ ตามแผนปฏิบัติการ

2. การดำเนินงานโครงการในปีงบประมาณ 2554

ในปีงบประมาณ 2554 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 ได้ดำเนินการโครงการใน 2 ส่วนคือ โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งเป็นโครงการที่ใช้สำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยโครงการทั้งหมด 26 โครงการ เป็นจำนวนเงิน 3,474,320 บาท

และโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิผลกลยุทธ์ของ สพฐ.(งบแลกเป้า) ประกอบด้วยโครงการทั้งหมด 9 โครงการ เป็นจำนวนเงิน 3,000,000 บาท (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ: 2554

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานเกี่ยวกับกิจกรรมและโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 เป็นการบริหารงานโครงการที่สถานศึกษาดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของสถานศึกษานั้น ๆ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยังไม่พบว่ามีผู้ใดศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง มีเพียงใกล้เคียง หรือศึกษาตัวแปรที่คล้ายกันเป็นบางส่วนเท่านั้น จึงนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ งานวิจัยภายในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ดังนี้

1. งานวิจัยภายในประเทศ

สมพงษ์ หนูเนื้อ (2536: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาปัญหาการบริหารโครงการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ปัญหาด้านการเตรียมโครงการ การปฏิบัติตามโครงการและการประเมินผลโครงการอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการบริหารโครงการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเตรียมโครงการ ด้านการปฏิบัติตามโครงการ และด้านการประเมินผลโครงการ

ไพจิตร รักษาธรรม (2544: 87-89) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับประสิทธิภาพการบริหารโครงการของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ ผลปรากฏว่า

1. ทักษะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารโครงการของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารโครงการของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ทักษะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารโครงการของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชาตรี รัตนพิพิธชัย (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน กับการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 เป็นความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความคิดรวบยอด และด้านมนุษยสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง กับการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนและการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้าน การศึกษาและการสอนด้านเทคนิคและ ด้านความรู้ความคิดมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูงกับการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550: 129-131) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหาร กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร และทักษะการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน ทักษะการบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ทักษะด้าน ความคิดรวบยอด และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่วนทักษะที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะ ด้านความรู้ความคิด

สุรัชย์ เหมือนนิรุทธ์ (2551: 111-116) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับ ผลการประเมินตนเองตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง ผลปรากฏว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านความคิดรวบยอด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่า ผลการประเมินตนเองตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยใน ภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานด้านนักเรียน และมาตรฐานด้านครู
3. ทักษะการบริหารกับผล การประเมินตนเองตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยมี ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

พิสมัย สิมสีพิมพ์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ พบว่า

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และมีความแตกต่างกันตามขนาดโรงเรียนทั้งโดยรวมและรายด้านเกือบทุกด้าน
2. ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และมีความแตกต่างกันตามขนาดโรงเรียน ทั้งโดยรวมและบางด้าน
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารวิชาการ และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงสูงมาก

ดารา เกษทองมา (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารจัดการของนักวิชาการศึกษากับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดอุดรธานี ผลปรากฏว่า

1. ทักษะการบริหารจัดการของนักวิชาการศึกษา จำแนกตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน แต่มีความแตกต่างทั้งโดยรวมระหว่างกลุ่มและรายด้าน
2. ประสิทธิภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำแนกตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และโดยรวมไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม เฉพาะด้านการยอมรับของผู้ปกครองและชุมชนต่อหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็กและคุณภาพผู้เรียน เท่านั้นที่แตกต่างระหว่างกลุ่ม
3. โดยรวมทักษะการบริหารจัดการของนักวิชาการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

คินเดรด (Kindred, 1975: 185) ได้วิจัยเรื่องทักษะของผู้บริหารโรงเรียนผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่มีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านกรอบความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค จะทำให้เกิดปัญหาดังนี้ ความมีอคติ ขาดเป้าหมายที่แน่นอน ขาดคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี ขาดแผนที่ดี เกิดบรรยากาศของความขัดแย้ง

บากา (Baca, 1980: Abstract) ได้ศึกษาบทบาทของการจัดการโครงการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานและการจัดการการฝึกให้คำปรึกษา ผลที่ได้จากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบต่างๆของการจัดการโครงการที่พบในการปฏิบัติงานจริงของบริษัทให้คำปรึกษา คือ การปฏิบัติงานที่เป็นแบบมาตรฐาน ซึ่งรวมไปถึงการดำเนินการดังต่อไปนี้ ได้แก่ การจัดการแฟ้มข้อมูลลูกค้า และหัวหน้าโครงการ ตัวอย่างแผนการจัดการ ซึ่งถูกใช้ปฏิบัติงานอย่างครอบคลุมทั้งรายงานการทำงาน การกำหนดเป้าหมาย เงินทุน ตารางการทำงาน รายงานผลความก้าวหน้าของโครงการ และคณะผู้ทำโครงการ และยังพบว่าสิ่งที่ควรคำนึง 2 ประการ ของบริษัทให้คำปรึกษา คือ ผู้นำ

โครงการและการจัดการหรือ เพิ่มข้อมูลลูกค้าถือว่ามีสำคัญต่อการจัดการในการดำเนินการ ให้คำปรึกษา อย่างไรก็ตามในขณะที่วิธีการและกระบวนการจัดการโครงการถูกประเมินว่ามีความจำเป็นมีความสำคัญถึงสำคัญมาก

ทิลลอสัน (Tillotson, 2004) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด ของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษาระดับสูงของมหาวิทยาลัยเท็กซัส โดยศึกษาลำดับความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ด้าน ตามทฤษฎีของแคทซ์(Katz) พบว่า ทักษะที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทักษะด้านมนุษย ซึ่งประกอบด้วย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดการ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านอำนาจหน้าที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ

พาร์สันส์ (Parsons: 2004) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การรับรู้ประสบการณ์และความชำนาญของผู้บริหาร ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการบริหารงาน จะประสบความสำเร็จในการบริหาร ซึ่งทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ด้านเทคนิค การตัดสินใจ การวิเคราะห์ข้อมูล การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและรวมถึงการมีวิสัยทัศน์ จะช่วยให้ผู้บริหาร บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า การบริหารงานใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในขอบข่ายของงานในหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารและทักษะการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของทักษะการบริหาร เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสร้างขึ้นให้เป็นคุณสมบัติประจำตัว เพราะหากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีทักษะการบริหารที่ดีแล้ว ย่อมส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น และในทำนองเดียวกัน การบริหารโครงการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยทักษะการบริหารของผู้บริหารโครงการเป็นส่วนสำคัญเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยที่ได้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงงานเพื่อประสิทธิภาพของการบริหารโครงการต่อไป