

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารเป็นกลไกหลักสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้บริหารมืออาชีพตามความคิดเห็นของครู ตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง อำเภอศรีสาคร จังหวัดนราธิวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต1 ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายในการนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ผู้บริหาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ
3. คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา
4. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
 - 4.1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม
 - 4.2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ
 - 4.3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ
 - 4.4 การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ
 - 4.5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน
 - 4.6 การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง
6. เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ผู้บริหาร

การเป็นผู้บริหาร โรงเรียนที่จะประสบความสำเร็จในด้านการบริหารนั้น จึงมีความจำเป็นมากที่ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับผู้นำเพื่อประยุกต์ใช้ในโรงเรียนในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547: 33) ได้กล่าวเกี่ยวกับ ความเชื่อที่ว่าศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Potential) เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ในบุคคลทุกคน ถ้ามีความตั้งใจจริง และถ้าจะให้ได้ผลควรจะเริ่มตั้งแต่วัยเยาว์ โดยความพยายามพัฒนาสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือ

1. ความเชื่อมั่นและความศรัทธาตนเอง
 2. ความกล้าที่จะลงมือทำสิ่งใหม่ๆ และ
 3. ความสามารถในการสื่อความ เพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่นให้เชื่อถือและคล้อยตาม
- คุณสมบัติ 3 ประการ ดังกล่าวนี้นี้ บิคามารดา ควรพัฒนาลูกตั้งแต่เด็กโดยการให้ความรักและสร้างความมั่นใจให้แก่เขาและสภาพแวดล้อมชีวิตวัยเยาว์มีผลต่อการหล่อหลอมบุคลิกภาพภาวะผู้นำอย่างมาก นอกจากนั้นสังคมปัจจุบันยังเปิดกว้างให้คนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาและลิลาชีวิตที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน การพัฒนาบุคคลเพื่อเข้าสู่อาชีพ ตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ จึงสามารถดำเนินการได้ แต่อย่างไรก็ตามการเข้าอบรม สัมมนา 2-3 สัปดาห์หรือจากการเข้าศึกษาเป็นทางการ 4 ปี หรือการสอนให้รู้ เข้าใจระเบียบต่างๆ จะถือว่าเป็นการสิ้นสุดของการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว แต่ควรจะเริ่มต้นจากครอบครัวและถือว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

นักวิชาการได้กล่าวถึงแบบผู้นำตามแนวคิดต่างๆ ดังนี้

1. แบบผู้นำตามแนวคิด ของเฮาส์ และมิชเชลล์ (House and Mitchell, 1974: 81-97) อ้างถึงใน อาคม วัตรสง, 2549: 30) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำเป็น 4 แบบ ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader) เป็นผู้นำที่ชอบบงการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ผู้นำแบบนี้ชอบใช้อำนาจ ขาดการแนะนำหรือสอนวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้นำแบบสั่งการก็คล้ายกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตยของเลวิน ลิฟพิตต์ และไวท์

1.2 ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader) คือผู้นำที่แสดงความเป็นมิตรให้กำลังใจและความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เขาจะให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อ

ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเขาถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพลังที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) ผู้นำแบบนี้จะอาศัยความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำ

1.4 ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement-oriented Leader) คือผู้นำที่ตั้งวัตถุประสงค์ของงาน เป็นเครื่องท้าทาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานและยังแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ผู้นำจะใช้งานและผลสำเร็จของงานเป็นหลักในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2. แบบผู้นำตามแนวคิดของเกตเซลส์และกูบา แบบผู้นำตามแนวคิดนี้เกิดจากการวิเคราะห์ทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของเกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba, 1957: 423-441 Quoted in Lipham and Hoeh, 1974: 195-199 อ้างถึงใน อาคม วัดโสมง, 2549: 32-33) สามารถแบ่งผู้นำได้ 3 แบบ ได้แก่

2.1 ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leader) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญสถาบันหรือองค์กรมากกว่าบุคลากร โดยเน้นบทบาท ความคาดหวัง หรือวัตถุประสงค์ของสถาบันเป็นสำคัญ ผู้นำจะใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ และอำนาจหน้าที่อย่างเคร่งครัดในการปกครองบังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนบุคลากรจะมีความรู้สึกและความต้องการอย่างไร ผู้นำจะไม่ค่อยคำนึงถึง ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักจึงจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตย แบบเผด็จการ แบบพระเดช และแบบนิเสธ

2.2 ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leader) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับบุคลากรมากกว่าสถาบัน โดยผู้นำจะคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นหลัก ทำอย่างไรบุคลากรแต่ละคนจะได้รับการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของตน ดังนั้น การดำเนินการใดๆ ในสถาบันจึงต้องคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความพึงพอใจ หรือปัญหาของบุคลากรแต่ละคน ส่วนความต้องการหรือความคาดหวังของสถาบันจะสำเร็จอย่างไรไม่สำคัญ การใช้กฎระเบียบและอำนาจหน้าที่จึงเป็นไปแบบยืดหยุ่น

ผู้นำในองค์กรต่างๆ ที่เน้นสถาบันมิติ หรือบุคคลมิติอย่างใดอย่างหนึ่ง คงจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จยาก ดังนั้นจึงต้องมีแบบผู้นำแบบที่สาม คือ ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Leader)

2.3 ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งสถาบัน และบุคลากรพร้อมกันไป ผู้นำจะคำนึงถึงบทบาท ความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของ

สถาบัน ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของบุคลากร เพราะมีความเชื่อว่าการดำเนินงานขององค์การจะสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่ที่ความต้องการของบุคลากรได้รับการตอบสนองมากน้อยเพียงใด ผู้นำแบบประสานประโยชน์ถือเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถดำเนินงานบรรลุผลโดยก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่องค์การและบุคลากรพร้อมกันไป

ทอชิงตัน รัสโซธร และคนอื่นๆ (2523: 8-16) ได้เสนอแนะผลสรุปว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น มี 5 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theories) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะหรือเฉพาะตระกูล และสืบเชื้อสายกันได้จากพ่อไปยังลูกจากลูกไปยังหลาน เพราะบุคลิกภาพหรือลักษณะของการเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้เป็นของที่มีมาแต่กำเนิดและคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สืบเชื้อสายกันไว้ภายในตระกูล

2. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เมื่อเหตุ การณ์ต่างๆ ในโลกเปลี่ยนแปลงทฤษฎีพันธุกรรมก็ได้รับการปรับปรุงแก้ไข กล่าวคือผู้นำในยุคต่อมาไม่ได้จำกัดเฉพาะชนชั้นสูงหรือเฉพาะบางตระกูลเท่านั้น หากแต่ว่าสามารถเกิดขึ้นได้จากคนทุกระดับ ขอให้มีความสมบัติผู้นำ (Leadership Trait) คุณสมบัติเหล่านี้อาจมีมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรมหรืออาจได้มาจากประสบการณ์ การศึกษาเล่าเรียน หรือการฝึกฝน

3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีนี้ถือว่าภาวะผู้นำนั้นเกิดขึ้นจากผลกระทบจากปัจจัย คือ

3.1 คุณลักษณะของผู้นำ

3.2 เหตุการณ์ที่เผชิญหน้ากลุ่ม

ปัจจัยทั้งสองอย่างสำคัญมากตามแนวคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้ ผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ เหตุการณ์อย่างหนึ่ง อาจจะต้องการผู้นำแบบหนึ่งเมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำก็ย่อมเปลี่ยนแปลงผู้ที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่เลยก็อาจจะเป็นผู้นำได้แล้วแต่สถานการณ์

4. ทฤษฎีการปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของแนวคิดกลุ่มนี้คือกลุ่มบุคคล (Groups) มีหลักการว่า สมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งสามารถเป็นผู้นำได้ ถ้าหากว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่ม และบทบาทเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่ม

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ อาร์กิริส (Argyris) แบลค และ มูตัน (Blake and Mouton) และแมคเกรเกอร์ (Magrager) นักวิชาการกลุ่มนี้มองบทบาทของผู้นำโดยถือหลักต่อไปนี้

5.1 เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักอิสระ มีความต้องการ ความหวังความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.2 มนุษย์ทำงานในกลุ่มหรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อมมีการควบคุมให้เป็นระบบระเบียบ

5.3 การกิจของผู้นำคือการจัดปรับปรุงสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศขององค์การ ให้อำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้ทำงาน ได้อย่างเต็มที่ ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544: 126-127) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-cycle Theory of Leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติเช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่มทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น

2. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม(Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Hersey และ Blanchard, 1988 อ้างถึงใน Bartol และคณะ, 1988) ใน 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถ (Ability) จากความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน และด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกันคือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้

2.1 แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้มีการกำกับ และควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถ และไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น

2.2 แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจ ในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

2.3 แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น

2.4 แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และมีความเต็มใจที่จะทำงานนั้น

สุรพล ศรีเพลง (2540: 16-19) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำตามทฤษฎีของเรดคิน แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

1. แบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles) คือ ลักษณะของแบบการบริหารขึ้นอยู่กับประจำ แบบหลักที่ใช้ในการบริหารนี้ จะเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นว่านักบริหารผู้นั้นมีวิธีการทำงานแบบเน้นภารกิจงานหรือเน้นสัมพันธ์มากน้อยเพียงไร ซึ่งผู้บริหารอาจจะมีแบบหลักในการบริหารหลายลักษณะ หรืออาจไม่มีเลยก็ได้

2. แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles) คือ ลักษณะของแบบการบริหารที่มิใช่นักบริหารมักจะใช้บ่อย รองลงมาจากแบบหลัก ลักษณะการบริหารทุกลักษณะมีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนได้ และนักบริหารอาจจะมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะ ในขณะเดียวกันอาจจะไม่มีเลยก็ได้

3. แบบรวมในการบริหาร (Synthesis Styles) คือ ลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมรวมของนักบริหารต่อภาวะการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบในการทำงาน โดยคิดแยกเป็นคะแนนการเน้นด้านงาน ด้านคน และด้านประสิทธิผล แล้วจึงออกมาเป็นแบบรวมเพียงแบบเดียว แม้ว่าจะไม่เห็นได้ละเอียดเท่ากับหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลมาจากพฤติกรรมรวมทั้งหมด จึงสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวของนักบริหารได้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบอกลักษณะการบริหาร โดยส่วนรวมของนักบริหารทั้งหมดในองค์กรอีกด้วย

พฤติกรรมผู้นำเสนอตามทฤษฎี 3 มิติของ เรดคิน (ชวัญชัย กลิ่นดี, 2545: 22)

1. มิติมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมกระตุ้นผู้นำระหว่างความสัมพันธ์และกับผู้นำสมาชิกในหน่วยงานที่มุ่งงานเป็นหลัก โดยที่ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบทักษะในการจัดหน่วยงานสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการที่ดีเพื่อความสำเร็จของงาน

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่มสนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ มุ่งรักษาขวัญและกำลังใจเพื่อให้มีความสัมพันธ์กันอย่างดี

3. มิติมุ่งประสิทธิผล เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นหลักเพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้นำมุ่งประสิทธิผลจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตาม

สถานการณ์ ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมการบริหารจะมีประสิทธิภาพสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิภาพสูง จึงควรปรับเปลี่ยนสถานการณ์ในการบริหารงานที่เหมาะสม โดยให้ได้ทั้งงาน และความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

ในเรื่องเดียวกันนี้ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527: 96-97) ยังได้ให้แนวความคิดจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำว่าแบ่งได้ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้สั่งการงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวมอำนาจเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเอง เป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความเกรงกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2. ผู้นำแบบเสรี (Laissez - faire) ผู้นำประเภทนี้มีกปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามชอบใจ ตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผล การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นชอบกันไป จะทำอะไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดองงานที่ได้ก็จะออกมาดี ถ้าลูกน้องไม่ดี งานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่งๆ

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช่อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่แต่ละบุคคล

ทัศนคติของนักวิชาการตะวันตก และนักวิชาการไทยสมัยใหม่ (Yeung & Rdady, 1955 อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2547: 33-34) ได้ให้ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำไว้หลายแนวทางที่น่าสนใจ คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยการให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายและการมีส่วนร่วมร่วมกับงานหรือ โครงการต่างๆ การเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจต่างๆ สามารถสร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ ได้อย่างดี ทั้งนี้จากผลการวิจัยพบว่า 70% ของการพัฒนาเป็นผลมาจากประสบการณ์ในงาน ในขณะที่มีน้อยกว่า 10% มีผลมาจากการฝึกอบรมโดยตรง

2. การบริหารการปฏิบัติ เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นผู้บริหารผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงเป็นผู้คอยให้คำแนะนำชี้แนะ (Mentoring) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการเป็นตัวแบบการทำให้ดู อยู่ให้เห็น เป็นการสอนที่ดีและได้ผลดีที่สุด คือ การจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างผู้นำที่มีประสบการณ์กับผู้ที่ต้องถูกดูแล ดังนั้นการให้โอกาสได้ฝึกปฏิบัติงานที่ถนัด โดยมีพี่เลี้ยงเป็นตัวแบบจึงเป็นอีกวิธีหนึ่งที่มีความ

เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรกลับนำไปใช้อีกในปัจจุบัน

3. การเรียนรู้จากห้องเรียนและการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกห้องเรียน การเรียนรู้จากห้องเรียนเป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน (In-house) หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอกหน่วยงานต่างๆ เช่น การฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารเป็นการภายในและเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับความต้องการของธุรกิจขององค์กรต่างๆ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะสิ้นเปลืองงบประมาณค่อนข้างมากและไม่ค่อยคุ้มค่าสำหรับคนหมู่มาก ที่มีหน่วยงานกระจุกกระจาย

4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เป็นการไปเรียนรู้ เชื่อมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตนเพื่อหามาตรฐานและแนวทางปรับปรุงการทำงาน การบริหารของตนก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ยังมีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม ควรจะต้องวางเป้าหมายให้ชัดเจนในการเรียนรู้ และการนำมาประยุกต์ปฏิบัติควรมีความต่อเนื่องย่อมบังเกิดผลดีต่อการพัฒนาผู้บริหารได้อย่างดีเช่นกัน

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่สำคัญที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จต้องมีคุณลักษณะต่างๆ บางคุณลักษณะเกิดขึ้นเฉพาะบุคคลเฉพาะตระกูล โดยการสืบเชื้อสายเป็นทฤษฎีพันธุกรรม บางคุณลักษณะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และประสบการณ์สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ เช่น ทฤษฎีตามสถานการณ์ ทฤษฎีผู้ตาม ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ และทฤษฎีอื่นๆ ที่ผู้นำต้องมีเพราะในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและนำทฤษฎีมาใช้ ต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (ธวัชชัย กลิ่นดี, 2545: 23)

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ

การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างเป็นระบบ คือ มีหลักการกฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้ อันเกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานลักษณะเช่นนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) ทางสังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ศาสตร์ทางการบริหารไม่ได้เป็นเรื่องของทฤษฎีหรือสูตรที่ตายตัวดังเช่นวิชาฟิสิกส์หรือเคมี ศาสตร์ของการบริหารส่วนใหญ่เน้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมศาสตร์ หรือศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ยอมรับเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์แต่ละคนในเรื่องของความจริงหรือไม่จริง หรือหลักการใดๆ ที่ตายตัวคงที่เหมือนกับหลักการของวิทยาศาสตร์ ฟิสิกส์เคมี หรือชีววิทยา (จันทรานี สงวนนาม, 2551: 27)

การบริหารจัดการศึกษานั้น “ผู้บริหาร” นับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา คำว่า “ผู้บริหาร” ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของภาครัฐและเอกชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน การจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ตามนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งสิ่งที่นักบริหารการศึกษา และบุคคลทั่วไปมีความคาดหวังต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา คือการเป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ” นั่นเอง คำว่า “ผู้บริหารมืออาชีพ” นั้นยังเป็นคำที่ค่อนข้างใหม่สำหรับวงการศึกษานี้ เพิ่งจะเริ่มเป็นที่กล่าวถึงมากขึ้นก็เมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งในหมวด 7 ได้กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด แม้จะยังไม่มีใครให้คำจำกัดความที่ชัดเจนว่าผู้บริหารมืออาชีพทางการศึกษามีลักษณะอย่างไร แต่แน่นอนที่สุดว่าเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับมือสมัครเล่นอย่างแน่นอน (คารมณีย์ เพ็ชรภายลุน, 2551: ย่อหน้าที่ 1-2)

นักวิชาการได้อธิบายความหมายของคำว่า “มืออาชีพ” ไว้หลายท่าน ดังนี้

หวน พิณรุฬพันธ์ (2548: 15-16) ให้ความหมายไว้ว่า

1. มืออาชีพ หมายถึง ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านนั้นๆ เป็นอย่างมาก จนกระทั่งสามารถนำความรู้ความชำนาญ ที่มีอยู่นั้นไปประกอบอาชีพได้อย่างดี และถึงแม้ว่าไม่ได้นำเอาความรู้ ความชำนาญ และความสามารถไปใช้ประกอบอาชีพ ถ้าเก่งถึงขั้น ก็เรียกว่า มืออาชีพ ด้วยสำนวนนี้เป็นสำนวนใหม่เพิ่งเกิดเมื่อไม่ช้าไม่นานมานี้ เป็นสำนวนที่ใช้ครั้งแรกๆ ในทางธุรกิจ เช่น นักขายอาชีพ นักบริหารมืออาชีพ ช่างไม้มืออาชีพ นักแข่งรถมืออาชีพ เป็นต้น

2. มืออาชีพ (Professional) เป็นคำที่เราไปยืมมาจากวงการกีฬา ในวงการกีฬา มืออยู่ 2 คำคือ มืออาชีพและมือสมัครเล่น ซึ่งแยกความต่างได้ชัดเจน หากเมื่อไหร่เป็นมืออาชีพ แปลว่าคนคนนั้นต้องดำรงชีวิตด้วยกีฬาประเภทนั้น เช่น นักฟุตบอลอาชีพ นักมวยอาชีพ ในการเป็นมืออาชีพนั้น มีเงื่อนไขมากมายที่ต้องปฏิบัติตาม

ธีระ รุญเจริญและคณะ (2547: 5-6) กล่าวว่า โดยภาพรวม คำว่า “มืออาชีพ” มีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ต้องเป็นคนที่ยังชีวิตด้วยงานนั้น คือ ต้องมีรายได้หลังจากงานในวิชาชีพที่ทำ และทุ่มเทเวลาให้กับงานในอาชีพนั้นจริงๆ

2. ต้องมีการศึกษาและอบรม เพื่อให้มีความรู้ มีศาสตร์ มีหลักการ มีทฤษฎี มีการวิจัยค้นคว้า จนรู้ชัดและรู้จริง และมีการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

3. ต้องนำศาสตร์ไปใช้ในการบริหาร มีการฝึกฝนอย่างจริงจังในอาชีพนั้นจนเกิดความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ที่มากพอ

4. ต้องมีการรับรองมาตรฐานแห่งวิชาชีพ โดยมีการออกใบรับรองหรือใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล หนายความ นักบัญชี สถาปนิก วิศวกร เป็นต้น ซึ่งในการตัดสินใจ การวิเคราะห์ และการดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพดังกล่าว จะต้องใช้ผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเท่านั้น

5. ต้องมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ สำหรับยึดถือและปฏิบัติโดยเคร่งครัด

6. มีองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพให้การรับรอง โดยการออกใบประกอบวิชาชีพ เพื่อควบคุม กำกับดูแลคุณภาพ มาตรฐาน และจรรยาบรรณ รวมทั้งมีมาตรการลงโทษเมื่อมีการกระทำที่ผิดจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

และสำหรับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” หรือ “นักบริหารมืออาชีพ” มีผู้ให้ความหมายไว้ทั้งที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงกัน ดังนี้ (หวน พินธุพันธ์, 2548: 16-17)

1. ผู้บริหารที่พยายามทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรด้วยเหตุผลและหลักการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับ โดยประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวทางต่างๆ อย่างผสมผสานกลมกลืนแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ

2. นักบริหารมืออาชีพ หรือเรียกกันง่ายๆ ว่า “มือโปร” มาจากภาษาอังกฤษว่า Professional Manager นั้น มีคุณสมบัติหลักๆ คือ มีการศึกษาดี มีประสบการณ์กว้างจากงานหลายด้าน และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด โดยกระทำอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนเป็นระเบียบและมีแบบแผน คุณสมบัติดังกล่าวนี้ จะได้มาก็โดยการฝึกฝนเรียนรู้ และพัฒนาอย่างเป็นระบบ และใช้เวลายาวนานทีเดียวและที่สำคัญคือ จะต้องมีการผ่านประสบการณ์จากการปฏิบัติมา มากพอสมควรด้วย

3. นักบริหารมืออาชีพ นี้ที่แท้ก็คือ ชื่อเรียกสำหรับบุคคลที่เป็นผู้บริหารที่เป็น “ลูกจ้างร้อยเปอร์เซ็นต์” ของกิจการที่เป็นบริษัทมหาชนในประเทศที่พัฒนาแล้วนั่นเอง

4. ผู้บริหารมืออาชีพ หมายถึง ผู้บริหารที่พยายามทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรด้วยเหตุผลและหลักการซึ่งเป็นที่ยอมรับ โดยประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวทางต่างๆ อย่างผสมกลมกลืนกันแล้วนำไปสู่ปฏิบัติ

นักบริหารมืออาชีพตามแนวคิดของ ดร.รุ่ง แก้วแดง (หวน พินธุพันธ์, 2548: 50-53) ซึ่งได้บรรยายพิเศษเรื่อง “เทคนิคการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ” ไว้ มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับนักบริหารมืออาชีพ ที่น่าสนใจ ดังนี้

ศาสตร์การบริหาร โดยเฉพาะด้านการบริหารการศึกษา หากตัววัดมืออาชีพยากและคำว่า “มืออาชีพ” เป็นคำที่เราไปยืมมาจากวงการกีฬาในวงการกีฬา มีอยู่ 2 คำ คือ มืออาชีพและมือสมัครเล่น ซึ่งแยกความต่างได้ชัดเจน หากเมื่อไหร่เป็นมืออาชีพ แปลว่าคนคนนั้นต้องดำรงชีวิต

ด้วยกีฬาประเภทนั้น เช่น นักฟุตบอลอาชีพ นักมวยอาชีพ ขณะนี้กีฬาทุกชนิดเป็นอาชีพได้แล้ว เช่น กอล์ฟจากมือสมัครเล่น ต้อง Turn Pro ซึ่งต้องได้ Handy Cap ไม่เกิน 3 แล้วไปทดสอบเงื่อนไขของการ Turn Pro และจะดำรงชีวิตด้วยรายได้จากการแข่งกอล์ฟ จุดเด่นของวงการกีฬา คือ ทุกครั้งที่มีการแข่งขันจะมีคะแนน คนที่จะยังชีพด้วยกีฬาต้องอยู่ลำดับต้นๆ ของสาขานั้น

การได้มาของมืออาชีพ มีเงื่อนไขมากมาย เช่น เงื่อนไขในการเป็นมืออาชีพของ Tiger Woods คือ การเป็นอัจฉริยะ ในรอบ 100 ปี จะมี 1 คนมีการเรียนรู้ที่ถูกต้อง มีการฝึกฝนและพัฒนาตนเองตลอดเวลา เสริมสร้างพลังของกล้ามเนื้อ

ดังนั้น Vision ของนักบริหาร คือ การเป็นนักบริหารมืออาชีพ คำทุกคำมีที่มา มีศาสตร์กำกับ เพื่อให้เราได้ย้อนกลับไปทบทวนในฐานะที่เราเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการบริหารนั้นต้องประกอบด้วย

1. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพต้องมีศาสตร์กำกับ หรือมีการศึกษา มีการเรียน ปัญหาที่พบมากในการเรียน คือศาสตร์ไม่แข็ง เปรียบเสมือนยืนบนพื้นดินที่ไม่แข็ง เมื่อพื้นฐานไม่แข็งแรงพอ ทำให้เดินต่อไปไม่ได้

2. การฝึกฝนเป็นเรื่องจำเป็น ต้องทำตลอดเวลา สิ่งสำคัญคือต้องบูรณาการการบริหารเข้ากับกระบวนการให้ได้

3. ใช้กระบวนการ PDCA ทุกปัญหาต้องมีการวางแผนการทำงานโดยใช้กระบวนการ PDCA ซึ่งแยกได้ดังนี้

P = Planning (วางแผน)

D = Doing (ปฏิบัติ)

C = Checking (ตรวจสอบ)

A = Acting (ปรับปรุงแก้ไข)

การประยุกต์หรือบูรณาการเป็นสิ่งยาก การทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายต้องวางแผนและใช้กระบวนการ PDCA ซึ่งช่วงแรกอาจมีปัญหาเพราะเราไม่ได้ใช้หลักวิชา เราจึงบูรณาการหลักวิชาเข้าไปไม่ได้ ทำให้กระบวนการบริหาร และการบริหารแยกเป็นคนละเรื่องกัน ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ จึงต้องฝึกฝนจนเป็นนิสัยให้สามารถบริหารงานโดยใช้ศาสตร์ ใช้ PDCA ตลอดเวลา ประเทศญี่ปุ่นสมัยก่อนคล้ายประเทศไทย แต่เมื่อใช้ PDCA เข้ามาบริหาร ทำให้ปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่วนประเทศไทยไม่มีการทำ PDCA จึงไม่เกิดการพัฒนา

4. ใช้เทคนิคและกระบวนการวิจัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการหาความรู้ รวมถึงการบริหาร แต่คนไทยส่วนใหญ่มีเจตคติที่ไม่ดีกับการวิจัย การวิจัยคือการทำอย่างเป็นระบบ (Systematic)

หรือเป็นวิทยาศาสตร์ที่พิสูจน์ได้การบริหารแบบมืออาชีพต้องบูรณาการ 3 ส่วน คือ งาน กระบวนการบริหาร PDCA และกระบวนการวิจัย

การทำงานอย่างมืออาชีพ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในงานที่ทำการดำเนินงานทุกครั้งจะบรรลุเป้าหมายเป็นอย่างดี ข้อผิดพลาดหรือโอกาสผิดพลาดแทบจะไม่ปรากฏ ผู้บังคับบัญชามีความมั่นใจและไว้วางใจเมื่อมอบหมายภารกิจให้ปฏิบัติ ซึ่งย่อมต่างกันโดยสิ้นเชิงกับผู้ปฏิบัติประเภทมือสมัครเล่นหรือมือใหม่หัดขับจึงเป็นผู้ที่จะต้องได้รับการควบคุม การกำกับดูแลและงานที่ปฏิบัติมักมีแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอๆ และไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ จึงอาจสรุปได้ว่าความเป็นมืออาชีพ จะต้องประกอบด้วยการเป็นผู้รู้จริงในเรื่องที่ปฏิบัติ อันได้แก่ รู้หลักการรู้เหตุผล รู้หลักวิชาของเรื่องที่จะปฏิบัติอย่างรอบคอบ สามารถประยุกต์ความรู้ของตนเองดังกล่าวไปใช้ได้เหมาะสมกับทุกสภาวการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในเชิงประสานสัมพันธ์ มีเทคนิคในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ประกอบกับการเป็นผู้ที่มีความพยายามและอดทนมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าประสงค์สูงมาก (การมณเฑียรราชกุล, 2551: ย่อหน้าที่ 4)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ (2539 อ้างถึงใน หวน พินรุพันธ์, 2548: 53-54) มีความคิดเกี่ยวกับนักบริหารมืออาชีพ โดยเขียนไว้ในหนังสือ “การบริหารองค์การยุคใหม่” ว่านักบริหารมืออาชีพจะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติพิเศษที่จำเป็นต่อการสนองประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม ดังนี้

1. เป็นนักบุกเบิก (Pioneer) คือ ควรมีความใจชอบค้นหาสิ่งใหม่ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ เพื่อให้องค์การก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง
2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน
3. มีความทันสมัย (Modern) คือ เป็นผู้ก้าวทันโลก ทันเหตุการณ์จะต้องพร้อมเสมอที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์
4. เป็นนักพัฒนา (Develop) คือ ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์การให้ ความสำคัญแก่การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
5. เป็นนักต่อสู้ (Determined Fighter) คือ มีความพร้อมที่จะแข่งขันในระดับโลกกับนานาประเทศในทุกรูปแบบ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ แม้จะมีความเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น
6. เป็นนักประสานงาน (Co-ordinator) คือ จะต้องมึมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถประสานทุกฝ่ายเข้าหากันได้ เพื่อจะได้ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

7. มีจรรยาบรรณจริยธรรมและคุณธรรม (Ethics) คือ ควรมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพและมีจริยธรรม คุณธรรม สำหรับใช้เป็นกรอบของแนวความคิดในทางปฏิบัติ ควรประพฤติและปฏิบัติให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เพื่อสร้างศรัทธา โดยการเป็นผู้ยึดมั่นในธรรม ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ เป็นต้น

สมชาย เทพแสง (2543: 16-17) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารมืออาชีพ ควรมีลักษณะ 20 P ดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี อย่างที่เรียกว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร พูดย่อยๆ ก็คือ จะไปบริหารใครต้องวิเคราะห์เขาก่อนอันดับแรก
2. Personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกดี ตั้งแต่การเดิน การแต่งกาย ตลอดจนการพูดจา มีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรี รวมทั้งรู้จักการวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน มารยาทต่างๆ ต้องคำนึงถึงทุกๆ ด้าน
3. Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย รู้จักวางแผนเชิงรุก เพื่อให้คนยอมรับศรัทธา ต้องมีความมานะ อดทนเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
4. Poster มีการประชาสัมพันธ์ การทำงานถ้าขาดการประชาสัมพันธ์ งานนั้นก็รู้เพียงไม่กี่คน ดังนั้นจึงต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ เพื่อดึงเอาจุดเด่นของงานมาตีแผ่เพื่อเป็นการช่วยทำให้เป็นที่รู้จักได้มากขึ้น
5. Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอหน้า สร้างสังคมให้เป็นปึกแผ่นแน่นแฟ้น
6. Punctual ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงเวลา รู้จักรักษาเวลาเท่าชีวิต เพื่อจะได้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ขยอเยียมดังสำนวนอังกฤษที่ว่า “a snake in the grass” หรือ ภูมิในฝัก ทำให้คนอื่นไม่สามารถรู้จิตใจเราได้ว่าคิดอะไรทำอะไร การทำงานที่สุขุมรอบคอบ ทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน แก่สถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียดได้ ทำให้คนที่ใกล้ชิดคลายใจ ตลอดจนการทำงานเป็นไปด้วยความสุข ไม่เคร่งเครียด
9. Prudent มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ทำให้เราเป็นผู้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพราะการคาดการณ์ที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ความผิดพลาดก็จะน้อยลง
10. Principle การทำงานต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่างๆ ที่สามารถอ้างอิงได้นอกจากนี้ควรมีเหตุผลประกอบการชี้แจงได้

11. Perfect งานที่เกิดขึ้นต้องสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ครบถ้วน ถูกต้อง และมีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก

12. Point งานที่ทำมีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทางเหมือนทางเสือที่บังคับให้เรือเดินไปอย่างถูกต้องแม่นยำ

13. Plan งานที่ต้องมีการวางแผนงานอย่างรอบคอบ และพึงระลึกเสมอว่า “งานใดก็ตามที่มีการวางแผนงาน งานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งทาง”

14. Play ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง และให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำผลงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

15. Participation ต้องเป็นบุคคลมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงาน พร้อมทั้งจะช่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

16. Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ ไม่ใช่รู้แต่ในตำราพอถึงการปฏิบัติกลับล้มเหลว

17. Politic ต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการเมืองและการปกครอง บางครั้งต้องทำตนเหมือนนักการเมือง เข้ากับคนได้ทุกชั้น ตลอดจนลุ่มบ้าง อย่าแข็งเกินไป

18. Poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร เพราะถ้าเรามีความสามารถด้านการเขียน จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น

19. Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ตรวจสอบ และทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์เพื่อนำมาเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้น และเลือกใช้อย่างเหมาะสม

20. Psycho ต้องมีวิญญานของนักบริหารเป็นผู้มีความรักในอาชีพครุมีอุดมการณ์และปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาสังคม ตลอดจนการปฏิรูปสังคม โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องรักศักดิ์ศรีในสถาบันและของตนเอง และพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย ตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตน

ถวิล อรัญเวศ (2544: 17 - 18) ได้ให้ทรรศนะนักบริหารมืออาชีพว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารมืออาชีพ ต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุขุมรอบคอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ

2. ไวต่อข้อมูล นักบริหารมืออาชีพ จำเป็นต้องเป็นคนที่ทันสมัย ไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ฉะนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่างๆ อยู่เสมอ

3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพ ในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีการสร้างสรรค์ ผลงาน ให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

5. ประสานสิบทิศ นักบริหารมืออาชีพจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับ หน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถ ขจัดปัดเป่าปัญหา ต่างๆ ในหน่วยงานได้

6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ จะต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ

7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง ประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม รู้จักให้การชมเชย ให้รางวัลหรือบำเหน็จ ความชอบ

8. ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค จะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อการแก้ไขปัญหาให้ผ่านไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุข ไม่หนีปัญหา และไม่หมกหมมปัญหาไว้

9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องรู้จักยืดหยุ่น และอ่อนตัวตาม เหตุการณ์นั้นๆ ไม่ตึงเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่ใน บางครั้งต้องมีความเด็ดขาด

10. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผนร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550: 3) ได้กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหาร มืออาชีพ คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพที่จำเป็น ได้แก่

1. มีความฉลาดรอบรู้ คือ สามารถรับรู้ เข้าใจ และตีประเด็นสถานการณ์ต่างๆ ได้เร็วและ สามารถมองภาพรวมคือมหภาค (Macro) และภาพย่อยในรายละเอียด คือ จุลภาค (Micro) ได้

2. เป็นบุคคลที่มีเป้าหมาย และให้คุณค่าต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน

3. มีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง และมีพลังที่จะมุ่งมั่นบริหารงาน เพื่อความสำเร็จ ขององค์กร

4. สนใจความเป็นไปต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในโลก และอยากเรียนรู้ตลอดเวลา

5. มีวิสัยทัศน์ และสามารถนำมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้

6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม

7. มีความสามารถในการจดจำ ทั้งเรื่องราว / เหตุการณ์ / บุคคล

8. มีความโอบอ้อมอารี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
9. ไว้วางใจได้ เพื่อจะได้สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
10. มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น
11. มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
12. ทำตัวให้เป็นตัวอย่างแก่ลูกน้อง ในลักษณะของการทำให้อุ เป็นครูให้เห็น เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (Professional Principalship) ของผู้บริหาร นอกจากจะต้องยึดถือและปฏิบัติตนให้สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวิชาชีพทางการบริหารเป็นกรอบหลักแล้ว ยังต้องมีความรู้ เจตคติที่ดี และทักษะที่เหมาะสมกับวิชาชีพต่างๆ ทางด้านการบริหารและจะต้องมีจิตวิญญาณที่กล้ารับผิดชอบและกล้าเผชิญต่อผลการกระทำอันเนื่องมาจากภารกิจต่างๆ ทางการบริหารอีกด้วย ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาก็ตาม “ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ” มีความสำคัญและความจำเป็นต่อทุกท่านทั้งนี้เนื่องจากกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลทุกระดับ ให้มีความสำนึกต่อบทบาทและภารกิจต่างๆ ที่มีต่อสังคมมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พร้อมกฎระเบียบ ข้อบังคับและกติกาสังคมแห่งยุคประชาธิปไตย เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าต่อไปนี้ สังคม องค์กร หน่วยงาน และหน่วยปฏิบัติต่างๆ มีความต้องการ “ผู้บริหารมืออาชีพ” หรือ “ครูมืออาชีพ” หรือ “นักกฎหมายมืออาชีพ” หรือ “หมอมืออาชีพ” ฯลฯ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2547: 8)

สังคมไทยอยากเห็นผู้บริหารการศึกษาของเราเป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ” มีความรู้และประสบการณ์สมกับที่เป็นวิชาชีพชั้นสูงทางการบริหารการศึกษา เพราะนอกจากจะเป็นผู้บริหารบุคลากรที่เป็นครูมืออาชีพแล้ว ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management) ซึ่งหมายถึง ความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ความสามารถในการระดมและใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ (ธีระ รุญเจริญ, 2547: 6-7)

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

บุคคลบางกลุ่มเชื่อว่า การบริหารไม่ใช่เรื่องที่มีความสำคัญและไม่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ก็สามารถเป็นผู้บริหารและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ บุคคลกลุ่มนี้จะเน้นเรื่องความรู้สึกรักของคนในกลุ่มมากกว่า ซึ่งอาจจะต้องใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างไม่มีประสิทธิภาพและใช้เวลานานกว่าจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ เพราะผู้นำยังขาดความรู้ในเชิงบริหารอย่างแท้จริง จึงไม่รู้ว่าจะจัดการอย่างไรกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ประสบความสำเร็จตามต้องการได้ แท้จริงการบริหารเป็นวิชาชีพ (Professional Career) เพราะเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยวิชาความรู้ ความชำนาญ เช่นเดียวกับวิชาชีพทางการแพทย์ กฎหมาย วิศวกรรม สถาปัตยกรรม ฯลฯ ผู้ที่จะเป็นนักบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักบริหารการศึกษา จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับศาสตร์ทางการบริหาร เนื่องจากเป็นความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านที่เรียกว่าเป็นวิชาชีพทางการบริหาร จึงจะเป็นผู้นำทางการบริหารและสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าไปด้วยดี (จินทรานี สงวนนาม, 2551: 26)

การปฏิรูปการศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการ และปัจจัยต่างๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษา พัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach: WSA) บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพล วงสินธุ์, 2545: 29)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเป็นตัวอย่างของการปฏิรูปปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และการบริหารให้กับครู นักเรียน พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน ถ้าผู้บริหารไม่เอาจริง ไม่ตั้งใจบริหาร ไม่มีทักษะการบริหาร ทำงานไม่มีระบบ ขาดศีลธรรม การปฏิรูปสถานศึกษาก็คงจะประสบผลสำเร็จได้ยาก ผู้บริหารสถานศึกษาหรือ ผู้บริหารโรงเรียน รวมถึงรองหรือผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนก็ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพเช่นเดียวกันและมีความสำคัญมากในระดับผู้ปฏิบัติ เหล่าบรรดาครูอาจารย์หรือบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียนจะร่วมแรงร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมากน้อยเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะ วัฒนธรรมแบบไทย ๆ นั้นมักจะมองที่ตัวผู้บริหารหรือผู้นำก่อนเป็นลำดับแรกกว่าเป็นที่ยอมรับศรัทธาเพียงใดทั้งในเชิงการบริหารและเชิงวิชาการ โดยเฉพาะการจัดทำและใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ของสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องรู้และเข้าใจในหลักการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหาร

จะต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ รวมถึงการครองตนที่เป็นตัวอย่างคนอื่นได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จทั้งสิ้น (คารมณั เพียรภายคุณ, 2551: ย่อหน้าที่ 6)

คุณลักษณะของผู้บริหารหมายถึงศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ และคุณลักษณะของผู้บริหารคือสิ่งต่างๆ ในตัวผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคมหรือความชำนาญเฉพาะของผู้บริหารซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลดีเยี่ยม (บุญมา กัมปนาทพงษ์, 2532: 13)

คารมณั เพียรภายคุณ (2551: ย่อหน้าที่ 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ตำแหน่ง ซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษา โดยมีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินงาน การประสานงาน การควบคุมดูแล และการนิเทศงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงานด้านวิชาการ การปกครอง ชุกรการหรือบริหารทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชนและปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

จิรภา สงวนสุข (2540:13) กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับสูงมากต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ซึ่งคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารหรือผู้นำนั้นมีการกล่าวไว้มากมาย ซึ่งมีทั้งทัศนะส่วนตัวที่เกิดจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมาและผลจากการศึกษาของนักวิชาการ ซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ ดังนี้

บุญชัย จงกลณี (ม.ป.ป.: 11-12) กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารที่ดีควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เฉลียวฉลาด แต่ไม่อวดฉลาด
2. มีความสามารถรอบด้าน (Well rounder)
3. มีพลังผลักดันภายใน (Inner drive) ให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ
4. ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ (Integrity)
5. กล้าหาญทั้งกายและใจ (Courage physically and morally)
6. มีความคิดริเริ่ม (Innitiative)
7. รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
8. การเสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัว
9. มีความยุติธรรม (Justice)
10. วางตัวดี (Bearing)
11. กระตุ้นให้ผู้น้อยมีความภูมิใจในงานของตน
12. ให้เกียรติในผลงานที่ผู้น้อยได้ปฏิบัติ

13. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้

14. ใช้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความสามารถและมีการพัฒนาฝีมือผู้ได้บังคับบัญชา
อยู่เสมอ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541: 98-101) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ต้องการความสำเร็จในการทำงานนั้น ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย

1.1 ว่องไว สง่า

1.2 บุคลิกภาพมีเสน่ห์

1.3 แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม

1.4 เสียงพูดชัดเจน

1.5 มีอิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ

1.6 มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ

1.7 มีสุขภาพดี

2. คุณสมบัติทางสติปัญญา

2.1 มีความสามารถในการแปลแผนให้คนอื่นได้

2.2 มีเจตคติชอบสืบสวน

2.3 ตระหนักในบทบาทของตนเอง

2.4 มีความสามารถในการก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2.5 มีทักษะในการปฏิบัติงาน

2.6 ฉลาด

2.7 มีความคิดริเริ่ม

2.8 มีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาสังคม

2.9 รู้จุดอ่อนของตนเอง

2.10 มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องเด็กและความเจริญงอกงามของเด็ก

2.11 เข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษา

2.12 มีความสามารถในการติดต่อสื่อความหมาย

2.13 มีความสามารถในการวางแผนได้เป็นอย่างดีและมีระบบ

2.14 เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.15 มีความรู้กว้างขวาง

3. คุณสมบัติด้านอารมณ์
 - 3.1 มีความสามารถเข้าใจในอารมณ์ของบุคคลอื่น
 - 3.2 แจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข
 - 3.3 มีอารมณ์มั่นคง
 - 3.4 มีความเป็นอิสระต่อการเผชิญหน้า
 - 3.5 ไม่ตื่นเต็นง่าย
 - 3.6 ไม่เสียใจเมื่อประสบปัญหาและความผิดหวัง
 - 3.7 มีความหวัง
 - 3.8 มีแรงจูงใจสูง
4. คุณสมบัติทางส่วนบุคคล
 - 4.1 มีสามัญสำนึก
 - 4.2 มีความคิดสร้างสรรค์
 - 4.3 เป็นที่ฟังของคนอื่นได้
 - 4.4 มีความเสียสละ
 - 4.5 เป็นคนตรงไปตรงมา
 - 4.6 มีความยุติธรรม
 - 4.7 ไม่คุยโอ้อวด
 - 4.8 เป็นคนเปิดเผย
 - 4.9 เป็นคนเชื่อถือได้
 - 4.10 เคารพบุคลิกภาพของคนอื่น
 - 4.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 4.12 เป็นคนแก้ปัญหาเก่ง
 - 4.13 อดทนต่อจุดอ่อนของคนอื่น
5. คุณสมบัติทางสังคม
 - 5.1 ว่องไวปรับตัวเข้าสังคมได้
 - 5.2 หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น
 - 5.3 ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น
 - 5.4 เสียสละเพื่อความก้าวหน้าของสังคม
 - 5.5 มีความยุติธรรมและความเสมอภาค
 - 5.6 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

- 5.7 เป็นความเชื่อถือของทุกคน
- 5.8 แก้ปัญหาให้คนอื่นได้
- 5.9 มีความซื่อสัตย์
- 5.10 รู้ปัญหาของคนอื่น
- 5.11 สนใจในกิจกรรมของสังคม
- 5.12 มีความอดทน
- 5.13 เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
- 5.14 มีน้ำใจในการบริการสังคม
- 5.15 มีความจริงใจ
- 5.16 เข้าใจความสามารถและความฉลาดของคนอื่น
- 5.17 อุทิศตนเพื่องานของสังคม
- 6. คุณสมบัติทางศีลธรรม
 - 6.1 มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งที่ถูกและผิด
 - 6.2 มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย
 - 6.3 มีจริยธรรม
 - 6.4 มีคุณลักษณะดี
 - 6.5 มีอุดมการณ์สูง
 - 6.6 ควบคุมตนเองได้
 - 6.7 ตระหนักในตนเองโดยผ่านทางบริการทางสังคม
 - 6.8 เคารพตัวเอง

สุนีย์ บุญทิม (2542 : 30–31) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือ ค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ
2. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมของอดีตและปัจจุบันคาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพพจน์ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ คือต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูล และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใดๆ ที่เกิดขึ้น

4. แสดงความใส่ใจ ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่าเทียมกันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความหมายมาก

5. สร้างความรู้สึกระทึกใจเป็นส่วนตัวผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สอบถามทุกข์สุข ของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ

6. มีทักษะในการสื่อสาร ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นความสามารถของสมองผู้นำไม่สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายในเวลาที่จำกัดความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคนการมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจและใช้ “คน” ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้นเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2542 อ้างถึงใน ชีระ รุณเจริญ, 2550: 131-133) ได้ประมวลคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดและบริหารการศึกษาตามแนว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังนี้

1. ด้านสติปัญญา

- 1.1 มีความรู้ทางวิชาการ
- 1.2 มีความรู้วิชาเฉพาะ
- 1.3 มีความรู้วิชาชีพ
- 1.4 มีความรู้เรื่องการเป็นผู้นำประชาธิปไตย
- 1.5 รู้กฎเกณฑ์และวินัยของสังคม
- 1.6 มีปฏิภาณไหวพริบดี
- 1.7 ทนต่อเหตุการณ์
- 1.8 เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.9 เป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
- 1.10 เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์
- 1.11 มีความสามารถในการสื่อสาร

- 1.12 มีความพร้อมและเข้าใจต่อเหตุการณ์
- 1.13 เป็นผู้บริหารและจัดการที่ดี
- 1.14 รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
- 1.15 มีความเข้าใจในศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
- 1.16 เป็นผู้ตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ
- 1.17 เป็นนักอุดมคติหรือเป็นผู้มีอุดมการณ์

2. คุณลักษณะทางกาย

- 2.1 เป็นผู้มีความสุขภาพแข็งแรง
- 2.2 ร่างกายสง่าผ่าเผย
- 2.3 เป็นผู้มีความอดทน
- 2.4 เป็นผู้มีพลัง สามารถทำงานได้นานโดยไม่รู้สึกเหนื่อย
- 2.5 มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง อดทน

3. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

- 3.1 ความทะเยอทะยาน
- 3.2 ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3.3 ความซื่อสัตย์
- 3.4 ความมานะ
- 3.5 ความมีจินตนาการ
- 3.6 ความตื่นตัวอยู่เสมอ
- 3.7 มีจริยธรรม
- 3.8 มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ
- 3.9 ความเป็นผู้บรรลุผลภาวะทางอารมณ์
- 3.10 มีความรับผิดชอบ
- 3.11 ความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
- 3.12 รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

4. คุณลักษณะด้านการงาน

- 4.1 ปฏิบัติกิจกรรมทางด้านวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
- 4.2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร

ผู้เรียนและชุมชน

- 4.3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ศึกษาปฏิบัติได้เต็มศักยภาพ

- 4.4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้จนเกิดผลดี
- 4.5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
- 4.6 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 4.7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
- 4.8 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
- 4.9 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- 4.10 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
- 4.11 สร้างโอกาสการพัฒนาในทุกสถานการณ์
5. คุณลักษณะทางสังคม
 - 5.1 เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
 - 5.2 เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ
 - 5.3 เป็นผู้มีความรู้ทางสังคมดี
 - 5.4 สามารถที่จะร่วมงานกับผู้อื่น
 - 5.5 มีน้ำใจและถ่อมตน
 - 5.6 มีความแนบเนียน
 - 5.7 มีความยุติธรรม
 - 5.8 ให้ผู้อื่นพบปะได้ง่าย
 - 5.9 กินง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
 - 5.10 ชมคนเป็น และขยันชม
 - 5.11 ละเว้นการประพุดติชั่ว
 - 5.12 เป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม
 - 5.13 เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร
 - 5.14 สร้างบริหารและร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
 - 5.15 ความเป็นผู้ใหญ่มีใจกว้าง

ผู้บริหารที่ปฏิบัติภารกิจของตนได้ดี มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ส่วนลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ดีนั้นซึ่งสุนทร จันทตรี (2530: 140 – 141) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. มีความรู้ดี คือ

- 1.1 ความรู้ทั่วไป เหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์สำคัญ สิ่งเหล่านี้ครูใหญ่ต้องเป็นผู้รอบรู้ เมื่อบุคคลอื่นพูดเรื่องอะไรขึ้นมาครูใหญ่ต้องพอมีความรู้ความเข้าใจอยู่บ้างเป็นส่วนใหญ่ มิใช่ใครพูด

อะไรขึ้นมาโดยมากครูใหญ่ไม่รู้อะไรอยู่เสมอๆ จะทำให้บุคคลอื่นขาดความเชื่อถือและการมองโลกก็จะแคบ

1.2 ความรู้ในวิชาชีพครู งานสำคัญของครูใหญ่ คือ การบริการการเรียนการสอนให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นตัวครูใหญ่จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่าง ดีในเรื่องเกี่ยวกับวิชาชีพครู จนสามารถแนะนำหรือสาธิตให้ครูดูได้ จึงจะเป็นที่ยอมรับของครู ผู้ย่อย

1.3 มีความรู้ในเรื่องการบริหารต่างๆ และงานธุรการของทางราชการเป็นอย่างดี สามารถ ปฏิบัติได้อย่างถูกระเบียบแบบแผนและหลักเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้

2. มีลักษณะเป็นผู้นำ สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เต็มใจอย่างยิ่ง สามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ เคารพรักใคร่และปฏิบัติตามอย่าง เต็มอกเต็มใจ ลักษณะผู้นำที่ดีมีดังนี้

2.1 เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการปรึกษาหารือกันในหน่วยงานเสมอ

2.3 สามารถวินิจฉัยสั่งการได้เองเป็นอย่างดี ตัดสินใจโดยยึดหลักการและเหตุผลเป็นหลัก

3. มีบุคลิกภาพดี หมายถึง มีลักษณะภายนอกที่ดี ใครได้พบเห็นแล้วเชื่อถือรักใคร่ เช่น หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส วาจาไพเราะ มีอารมณ์ขันพอสมควร ร่างกายและเสื้อผ้าสะอาดอยู่เสมอ เป็น ตัวอย่างแก่บุคคลอื่นได้

4. มีคุณสมบัติส่วนตัวและจิตใจที่ดี ได้แก่ ตรงต่อเวลา ไม่หุเบา มีความเชื่อมั่นในตนเอง ทำตนเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความคิดริเริ่ม กล้าแสดงออก กล้าเสี่ยง ยุติธรรม ซื่อตรง มีพรหมวิหารสี่ มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน มีความหนักแน่นอดทน ไม่แสดงท่าทีเบื้อหน้า ไม่บันดาลโทสะ ชอบฟังมากกว่าพูด ช่างคิดช่างสังเกต ใจกว้าง เสียสละเพื่อส่วนรวม รู้จักให้อภัย ไม่สนใจ คนประจบสอพลอ

5. มีความสัมพันธ์กับครูและชุมชนได้ดี

จากการรายงานการประชุมระดับชาติ (Nation Conference of Professors of Educational Administration) (อ้างถึงใน บุญชูชัย จงกลณี. ม.ป.ป.: 14-15) เมื่อปีค.ศ.1951 ได้มีการประมวล ประัชญาของการบริหารการศึกษา ไว้ว่า

1. ผู้บริหารต้องใช้ความฉลาดไหวพริบมาแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่สำคัญในการบริหาร (Application of intelligence to life problems)

2. ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลายๆ คนเข้ามามีส่วนร่วมใน การกระทำ โดยไม่ทำงานตามลำพัง (Necessity of social group action)

3. ผู้บริหารต้องเคารพความเป็นคนของแต่ละคน และจะต้องให้ความยอมรับนับถือในความเห็น ธรรมชาติ และความสามารถของผู้อื่น (Respect of the individual)
4. ผู้บริหารต้องยึดเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของการศึกษาเป็นหลักการบริหารการศึกษาจะไม่มีคามหมายถ้าขาดเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องถือว่า เป้าหมายหรือจุดประสงค์ของการศึกษาย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามเหมาะสมกับสภาพของสังคมในฐานะผู้นำผู้บริหารจะต้องปรับปรุงการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Function Social Organization)
5. ผู้บริหารจะต้องถือว่าตนเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์ซึ่งเข้ามาให้บริการแก่บุคคลอื่นๆ คนในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆ ในการให้การศึกษาให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพที่สุด (Administrator as group instrument)
6. ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งหลายมาทำความเข้าใจกันได้ทุกเมื่อ และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลทุกคนในวงการศึกษาและในชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ (Freedom of Communication)
7. ผู้บริหารจะต้องถือว่าตนเองเป็นผู้นำ มิใช่เจ้านายผู้ทรงอำนาจ (Administrator as a leader)
8. ผู้บริหารต้องถือว่าตนเองคือ นักการศึกษาผู้ยึดมั่นในปรัชญาของการศึกษา จึงต้องปฏิบัติและวางตนอย่างนักการศึกษา (Administrator as an educator)
9. ผู้บริหารจะต้องเสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชน และเพื่อให้สังคมดีขึ้นทุกๆ ทาง (Dedication of public education to community betterment)
10. ผู้บริหารจะต้องประสานงานประสานน้ำใจระหว่างชาวบ้านกับสถานศึกษาในการดำเนินงาน การศึกษา (School community integration in education)
11. ผู้บริหารจะต้องประเมินผลงานตนเองอยู่เสมอ การประเมินจะต้องทำทั้งสองอย่างคือ ประเมินวิธีการ หรือกระบวนการทำงานพร้อมๆ กันไปกับการประเมินการปฏิบัติงาน เพราะการทำงาน จะมุ่งเอาแต่ผลอย่างเดียวไม่ได้ วิธีการก็จำเป็น (Two fold evaluation of Administration means and ends)
12. ผู้บริหารจะต้องเคารพในวิชาชีพของการบริหาร และมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ จะไม่ทำความเสื่อมเสีย ให้ผู้อื่นเหยียดหยามวิชาชีพของนักบริหาร (Professional integrity and responsibility)
13. ผู้บริหารจะต้องขวนขวายหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ และแสวงหาความชำนาญทุกวิถีทาง เพื่อให้การบริหารงานของตนเองทันสมัย (Necessity for professional growth)

คุณสมบัติทั้ง 13 ประการนี้เป็นแนวทางแห่งความเชื่อหรือปรัชญาของนักการบริหารที่พึงมีอันเป็นวิถีหรือแนวทางที่ผู้บริหารพึงยึดถือในการบริหารงาน ซึ่งถึงแม้ว่าจะเป็นการยากที่จะปฏิบัติได้ครบถ้วน แต่การที่ได้ทราบไว้ก็จะเป็นประโยชน์ให้แก่ผู้บริหาร ที่จะสามารถหยิบยกเอามาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานของนักบริหาร ซึ่งแตกต่างกันออกไปของแต่ละคนได้

สุพล วัฒนศัพท์ (2545: 29 – 30) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ไว้ว่า

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
3. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
4. ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
5. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
6. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหาร โรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ใน

โรงเรียน

7. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)

อุทัย บุญประเสริฐ (2546 อ้างถึงใน หวน พิณรุฬพันธ์, 2548: 49-50) ได้เสนอลักษณะที่สำคัญที่ควรจะมีในตัวบุคคลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา คือ

1. ความสามารถในการเชิงวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปกับงานการศึกษาของสถานศึกษา
2. ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม
3. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล มองอนาคตขององค์กรและวางแผนสำหรับวัน

ข้างหน้าเป็นหลัก

4. ความรู้ความเข้าใจในการปฏิรูปการศึกษา
5. ความสามารถในการบริหารจัดการ
6. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอน
7. ความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอ
8. ความสามารถในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา

ให้มีประสิทธิภาพ

9. การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมไทย

สมบัติ บุญประเคน (2544: 20–21) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า แบบผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องประกอบด้วย 6 ป สรุปลงได้ดังนี้

1. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงานและพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ

2. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทางหาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย จึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

3. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถ ของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุดมีความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชามาก ให้เกียรติปูนบำเหน็จรางวัลและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา

4. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้จะพยายามไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง ในหน่วยงาน จะอะลุ่มอล่วยตลอดเวลา สิ่งที่ไม่พอยอมได้ก็จะยอม ไม่ติดใจกับปัญหา

5. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการ โน้มน้ำใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี การทำงานจะสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงาน และ นำรายงานมาประชาสัมพันธ์

6. ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาบุคลากรจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และครอบครัวอยู่เสมอ มีการให้อภัยเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการตักเตือนอย่างรุนแรง ผู้ร่วมงานจะมีความสุขมากในการทำงาน เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

วิรุณ ตั้งเจริญ (2547 อ้างถึงใน หวน พินรุพันธ์, 2548: 54-55) ได้เขียนบทความเรื่อง “ภาวะผู้นำในสถานศึกษา” ได้กล่าวถึงประสบการณ์ของตนโดยมีความเชื่อว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) คือ เป็นผู้สร้างองค์ความรู้ใหม่เป็นผู้สร้างสรรค์วิชาการมากกว่าเป็นผู้บริหารวิชาการ มีความสำนึกในวิชาการเน้นการค้นคว้าวิจัยเพื่อสร้างความรู้ แล้วนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปสอน ไปบริการวิชาการแก่สังคม ต้องเป็นผู้นำและต้องปกครองดูแลนักวิชาการ เป็นต้น

2. วิสัยทัศน์และศักยภาพ (Vision and Potentiality) คือ จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทั้งต่อเป้าหมายขององค์กร วิชาการ การบริหารวิชาการ และการบริหารองค์กร พร้อมกันนั้น ก็ต้องมีศักยภาพสูงในการบริหารที่จะพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดได้

3. จิตสำนึกสาธารณะ (Public Mind) คือ การเสียสละเพื่อคนอื่น มีสัมพันธภาพกับบุคลากร ในองค์กรและบุคคลในชุมชนด้วย

4. จิตสำนึกจริยธรรม (Ethic Mind) คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เปิดเผย โปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม กล้าตัดสินใจเพื่อรักษาความดีงาม ความถูกต้อง ความยุติธรรมขององค์กรและบุคคล บริหารด้วยเหตุผลและความชอบธรรม

5. การมีแนวคิดในการบริหาร (Administration Concept) คือ มีแนวคิดในการบริหารที่เด่นชัดในการพัฒนาองค์กร ต้องมีความคมชัดในการพัฒนาระบบ พัฒนาวิชาการ พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาบุคคล พัฒนาระบบการเรียนรู้ และพัฒนาศักดิ์ศรีขององค์กร

6. การทำงานเป็นกลุ่ม (Team working) คือ มีความสามารถในการเป็นผู้นำและการยอมรับ นับถือ การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การร่วมมือปฏิบัติงานปฏิบัติกิจกรรมเป็นกลุ่ม เป็นต้น

ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องสามารถคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ รักเพื่อนมนุษย์ รักธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีจิตใจเป็นกลาง ในการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน ครูผู้สอนจะต้องปรับปรุงพัฒนาทักษะ และประสบการณ์ในการสอนให้สอดคล้องกับความสามารถ ความสนใจ ความต้องการ และเจตคติ ของผู้เรียน โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้สามารถเรียนรู้เพื่อการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนำไปใช้ในการสร้างและเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้ประเทศมีคุณภาพ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศแบบยั่งยืน ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องกำหนดกลยุทธ์ โดยเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหา ความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะต้องเร่งรัดพัฒนาครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมที่จะให้การศึกษาอบรมพัฒนาเยาวชนของชาติในฐานะที่เป็น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อประเทศชาติ พอที่จะเปรียบเทียบให้มองเห็นได้ชัดเจน คือ ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้อง “ทำงานหนัก รักพวกพ้อง มองหามิตร จิตไม่หวั่น” ผู้บริหาร โรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นผู้บริหาร โรงเรียนจึงเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา เพราะผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำและเป็น ผู้สร้างขวัญกำลังใจให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนเกิดลักษณะนิสัย

ที่ต้องการในโลกยุคไร้พรมแดน ถึงเวลาแล้วที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทบทวนบทบาทและภารกิจหน้าที่ของตนเองในสังคมยุค “โลกาภิวัตน์” เพื่อการเป็นผู้บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นสากลอย่างแท้จริง (เขาวเรศ วงศ์ปาลีย์, 2544: ย่อหน้าที่ 5-6)

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

สังคมไทยในยุคปฏิรูปการศึกษาปัจจุบันนี้อยากเห็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ” มีความรู้และประสบการณ์สมคัมที่เป็นวิชาชีพชั้นสูงทางการบริหารการศึกษา เป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาที่นอกจากจะเป็นผู้บริหารบุคลากรครูผู้สอนแล้ว ผู้บริหาร ยุคใหม่ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กล่าวคือ มีความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในการระดมความสามารถและทรัพยากร เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการประกันคุณภาพ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตาม มาตรฐานการศึกษาของชาติ (คารมณั เพ็ชรภายคุณ, 2551: ย่อหน้าที่ 3)

ธีระ รุญเจริญ (2546: คำนำ) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคลากรนำหลักที่สำคัญต่อการบริหารและการจัดการศึกษา โดยดำเนินการอำนวยความสะดวก ประสานการจัดการศึกษากับบุคลากร (ครู) และประชาชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาตลอดทั้งหน่วยงานองค์กร สถาบัน สถานประกอบการ วัด ฯลฯ เพื่อให้การศึกษาบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ ในการนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาที่พึงประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีสมรรถภาพหรือศักยภาพ ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม ความสามารถในการบริหารจัดการและความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่เรียกว่า มืออาชีพ

สุริยา ยี่ขุน (2550: ย่อหน้าที่ 1) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาและจากการศึกษาโดยทั่วไป มักจะพบว่าการเป็นนักบริหารที่ดีนั้น ควรจะมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในแต่ละด้าน เช่น

1. การมีภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบของความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) การรู้จักตัดสินใจ (Decision Making) รู้จักและสามารถนำเอาวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้และเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่กำหนดทิศทางขององค์กรและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี (Lead Direction) สร้างพลัง

ในการทำงานเป็นทีม (Team Work) และการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) เป็นต้น

2. เป็นบุคคลที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับหรืออยู่ในขอบข่ายของภารกิจที่รับผิดชอบอย่าง (Role Model & Responsibility)

3. มีทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill) ที่เป็นเลิศที่สามารถสื่อสารทั้งทางตรงทางอ้อม ที่ทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาสามารถเข้าใจง่าย และเข้าถึงในสิ่งที่เราต้องการสื่อสาร

4. เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีความคิดและมุมมองที่กว้างและเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล

5. เป็นผู้ที่ยอมรับและเป็นผู้สร้างกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Organization)

ธีระ รุณเจริญ (2550: 106-109) ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษาที่มีอาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติศึกษาแห่งชาติ ซึ่งพอประมวลสรุปได้ดังนี้

1. พื้นฐานเดิมเป็นทุน: ผู้นำตามธรรมชาติ

1.1 ความถนัด (Aptitude) ในการเป็นผู้นำ

1.2 ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น

1.2.1 ร่วมทำงาน

1.2.2 เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

2. การศึกษา: ปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป ครอบคลุมเนื้อหาสาระ

2.1 การบริหารและการจัดการการศึกษา

2.2 จิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น

2.3 พื้นฐานการศึกษาค้นคว้า วิจัย

2.4 บริบททางการบริหารการศึกษา

2.4.1 ระเบียบกำหนด

2.4.2 สังคมวิทยา

2.4.3 ปรัชญา

2.4.4 เศรษฐกิจ

2.4.5 การปกครอง

3. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ
 - 3.1 น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย
 - 3.2 อารมณ์มั่นคง (Emotional Quotient: EQ)
 - 3.3 เข้มแข็งแต่ถ่อมตน
 - 3.4 กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม
 - 3.5 การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ
4. คุณธรรมจริยธรรม
 - 4.1 มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง
 - 4.2 ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง
 - 4.2.1 โปร่งใส
 - 4.2.2 ยุติธรรม
 - 4.3 ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชัน
 - 4.4 อดทน อดกลั้น
 - 4.5 รับฟังคิดและชอบ
 - 4.6 เสียสละ
 - 4.7 เป็นคนดีของสังคม
5. ความสามารถ/ชำนาญในการ:
 - 5.1 บริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ
 - 5.2 นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม
 - 5.3 ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม
 - 5.4 ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 5.5 ปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
6. ความรู้ลึกและรู้รอบ
 - 6.1 การบริหาร/จัดการ
 - 6.2 การจัดการศึกษา
 - 6.3 ระเบียบกฎหมาย
 - 6.4 บริบททางสังคม
 - 6.5 การวิจัย
 - 6.6 จิตวิทยาการบริหาร

7. การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา เพื่อ

- 7.1 เป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล
- 7.2 จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
- 7.3 เป็นหลักประกันคุณภาพ
- 7.4 ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ
- 7.5 นำไปสู่การพัฒนาและการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 7.6 มุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

หวน พิณรุฬห์ (2548: 46-49) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ในหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต การบริหาร การบริหารการศึกษา ของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร การศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อปฏิรูปการศึกษา ให้ประสบความสำเร็จโดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่สำคัญไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 2. มีจิตวิญญาณนักบริหาร
 3. เป็นผู้นำทางการศึกษา
 4. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร
 5. มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา
 6. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร
- ทั้ง 6 ประการ มีรายละเอียดดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้ที่มี “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และเจริญรุดหน้าไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างรวดเร็ว เพราะวิทยาการต่างๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมืออาชีพมี “วิสัยทัศน์” สามารถกำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนและเหมาะสมกับยุคสมัย ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่จุดหมายนั้น

2. มีจิตวิญญาณนักบริหาร ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีจิตวิญญาณนักบริหาร อย่างน้อย 3 ประการย่อยๆ

2.1 อุทิศตนเพื่อหน้าที่ เป็นผู้ที่มีรักและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มุ่งมั่น ขยัน อดทน และเสียสละที่จะทำงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ตามจุดหมายของการปฏิรูปการศึกษา

2.2 มีความเป็นปัญญาชน เป็นผู้ที่ดำเนินชีวิตและทำงานในหน้าที่โดยใช้ “ปัญญา” พิจารณาด้วยเหตุผลตามหลักกาลามสูตร ไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ โลก โกรธ หลง และความลำเอียงด้วยอคติต่างๆ มีจิตใจที่เข้มแข็งหนักแน่นในเหตุผลแห่งความถูกต้อง ในความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม

2.3 บริหารตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ที่ทำให้ความสำคัญต่อการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ทั้งด้านความเก่ง ความดี และความมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งสุขภาพกาย และสุขภาพจิตในฐานะที่มีหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยยึดหลักว่า “จะพัฒนาใครเขาต้องพัฒนาตัวเราก่อน” นอกจากนี้การพัฒนาตนให้มี “ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน” ยังช่วยให้ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้การบริหารได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและประสบความสำเร็จสูงขึ้น

3. เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จะต้องเป็นผู้มี “ภูมิรู้” ทางด้านการศึกษา เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสถานะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ ปัญหาและแนวโน้มทางการศึกษาของไทยได้อย่างชัดเจน มีความเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็น ผู้นำในการบริหารคุณภาพการศึกษา

4. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ นอกจากจะต้องมี “ภูมิรู้” ทางด้านการศึกษาแล้วยังต้องมี “ภูมิรู้” ทางด้านการบริหารอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในหลักการบริหาร เทคนิคการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนสามารถนำ “หลักวิชา” ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูง

5. มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จะต้องมีความสามารถในการใช้ ศาสตร์ และศิลปะในการบริหาร มาพัฒนาการบริหารงานด้านต่างๆ ภายในสถาบันการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ สู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความสามารถในการบริหารทรัพยากร ทั้งบุคคล เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดสูงสุด

6. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคปัจจุบัน จะต้องรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาผู้เรียนประสบความสำเร็จ มีคุณภาพสมบูรณ์ ทั้งเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และมีความสุขในชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สุรศักดิ์ ปาเส (2543: 27-31 อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2547: 11) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีทำงานที่ชัดเจน

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. ไวต่อการรับรู้ข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กรทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากร

6. คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามแนวความคิดของ รองศาสตราจารย์ดร.อุทัย บุญประเสริฐ จากเอกสารประกอบการศึกษา วิเคราะห์ทางวิชาการบริหารการศึกษา เรื่อง “ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ” โดยได้เสนอลักษณะสำคัญ ที่ควรจะมีปรากฏให้เห็นในตัวบุคคลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา คือ (หวน พินรุพันธ์, 2548: 49-50)

1. ความสามารถในการเชิงวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปกับงานการศึกษาของสถานศึกษา

2. ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม

3. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล มองอนาคตขององค์กร และวางแผนสำหรับวันข้างหน้าเป็นหลัก

4. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา

5. ความสามารถในการบริหารจัดการ
6. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอน
7. ความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอ
8. ความสามารถในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

9. การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมไทย

ผลการวิจัยบางชิ้นงานที่สรุปและจำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลสำเร็จต่อการบริหาร การศึกษาอย่างมืออาชีพ สามารถจำแนกได้เป็น 10 ประการ คือ (ศักดิ์ไทย สุทธิจิบรร, 2547: 11-12)

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความ เคลื่อนไหว ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กรโดยมีข้อมูลและสารสนเทศ ช่วยในการดำเนินการ และบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทาง เทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการทฤษฎี การบริหาร การวางแผน การจัดองค์กร หลักสูตร การสอน การวัดผลประเมินผลเหล่านี้ เป็นต้น

3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity to Events) สามารถปรับตัวและ สมองได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

4. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skills and Abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจ (Analytical, Problem Solving, Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วย เพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุกๆ ด้านในองค์กร

6. การควบคุมอารมณ์ (Emotion Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกมีจิตระลึกลึกเสมอ และแสดงออก ได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Pro activity inclination to Respond Purposefully to events) ผู้บริหารการศึกษา มืออาชีพต้องมองงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึง ผลประโยชน์ระยะยาว และเป้าหมายโดยรวม

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

9. มีความรู้ลึกไวต่อบุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา สามารถค้นหาทางเลือก ได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

10. มีความรู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skills) ต้องรู้ว่าอะไรต้องรู้อะไรและต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็นคิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการ และรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหารมากมาย ซึ่งมีการกล่าวถึงคุณลักษณะต่างๆ แตกต่างกันไป ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้มีการจัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ” โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ 6 ประการ ได้แก่ (หวน พิณรุฬพันธ์, 2548: 44-45)

1. การเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องต่อไปนี้เป็น คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ การบริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา และการบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

แนวคิดทางการบริหารด้วยคุณธรรม

คุณธรรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษาผู้บริหารที่ขาดคุณธรรมย่อมเป็นเหตุของความเสื่อมของหน่วยงาน บุคคลในหน่วยงานมักจะแตกแยก ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานย่อมลดลง ผู้บริหารที่มีคุณธรรมย่อมเป็นที่เคารพรักของผู้ร่วมงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือ สามารถรวมพลังแห่งการยอมรับเป็นพลังสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวหน้า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานย่อมมีสูง คุณธรรม (Virtue) คือหลักแห่งความดีงามที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวของจิตใจ คุณธรรมของผู้บริหารการศึกษาคือหลักแห่งความดีงามที่ผู้บริหารการศึกษาใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวของจิตใจในการบริหารงาน ตัวอย่างของคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความขยันหมั่นเพียร ความเมตตากรุณา เป็นต้น ควบคู่กับคุณธรรม คือ จริยธรรม (Ethics) ข้อที่เป็นหลักแห่งการประพฤติปฏิบัติระหว่างบุคคล จริยธรรมของผู้บริหารการศึกษาคือข้อประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารการศึกษาต่อครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลอื่นๆ จริยธรรมจึงเป็นเรื่องของเจตคติ (Attitude) และการ

กระทำของบุคคลต่อคนอื่น ผู้ที่มีจริยธรรมจึงเป็นผู้ที่มีทัศนคติและจริยธรรมดีงาม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545: 219)

คุณธรรมเป็นพฤติกรรมสำคัญของผู้บริหาร โรงเรียนที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525: 287) ซึ่งยนต์ ชุ่มจิต (2524: 35) และวีระ บำรุงรักษ์ (2523: 131) กล่าวไว้คล้ายกันว่า คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดี การทำความดี ละความชั่ว เพราะจิตรู้ว่าความจริง ความดี ความงาม โดยได้ปฏิบัติจนเป็นนิสัยและเป็นสิ่งที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งถูกต้องดีงามของคนทั่วไป

จิรภา สงวนสุข (2540: 25) ได้กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรม เป็นสิ่งที่ดีงามที่มีอยู่ในจิตใจของคนทั่วไป คนที่มีคุณธรรม จริยธรรมจะเป็นคนที่มีจิตใจดี วาจาดี การแสดงออกทางกายดี กระทำแต่ความดี โดยไม่มีใครบังคับ แต่เกิดจากสำนึกในจิตใจ

ยึดฟอง อินทโกมิ (2537: 29) ได้สรุปไว้ว่า คุณธรรม คือ พฤติกรรมที่เป็นสภาพของคุณงามความดี ถือปฏิบัติจนเป็นนิสัย และเป็นที่ยอมรับของสังคมว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม ส่วนกิริติ บุญเจือ (2519: 87) มีความเห็นว่า คุณธรรม หมายถึง ความเคยชินในการปฏิบัติอย่างหนึ่งที่ตั้งตรงข้ามกับกิเลส (Vice) ซึ่งได้แก่ ความเคยชินในการประพฤติผิดอย่างใดอย่างหนึ่ง

สมจิต ชิวปริษา (2524: 12) ได้กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง ความดีงามที่มีอยู่ในจิตใจของบุคคลได้แก่ ความเมตตากรุณา ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ ความกตัญญู ความ پاکเพียร ความเห็นอกเห็นใจ

เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : 120-121) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็น คนที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตน การที่ผู้บริหาร โรงเรียนทำตนให้เป็นที่พึ่งของคนอื่น ได้ยอมทำให้ผู้ร่วมงานได้รับการช่วยเหลือดูแลทำให้สภาพการทำงานและสุขภาพทางจิตของเขาดีขึ้น มีความมุมานะที่จะทำงานเพื่อผลสำเร็จของงานไม่มีความวิตกกังวลในการทำงาน ทำงานด้วยความมั่นใจ ซึ่งเป็นผลดีต่อ โรงเรียน

รุ่งทิวา จักรกร (2526: 150) ได้กล่าวว่า คุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหาร นั้นประกอบด้วยคุณยุดิธรรมการที่ผู้บริหาร โรงเรียนมีความซื่อสัตย์สุจริตยอมหมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนไม่ได้อาศัยอำนาจและหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบทั้งทางทรัพย์สิน และเวลาราชการซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานให้ความเคารพนับถือ เอาเป็นแบบอย่างได้

การทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น สิ่งที่ผู้บริหารต้องการคือ การให้บุคลากร ต่างๆ ในหน่วยงานทำงานด้วยความสบายใจ อยู่ในระเบียบวินัย และสามารถทำงานไปสู่เป้าหมายที่ ต้องการ ถ้ามองดูเผินๆ แล้วการทำงานด้วยสบายใจ กับการเร่งรัดให้งานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการนั้น เป็นเจตนารมณ์ที่ขัดกัน เพราะเมื่อผู้บริหารต้องการให้ได้งาน ความสุขสบายของผู้ทำงานก็ไม่มี

หรือถ้าตรงกันข้ามผู้ปฏิบัติงานมีความสุขสบายใจผลงานก็จะไม่ก้าวหน้า หรือบรรลุถึงจุดหมายปลายทางได้ แต่ความจริงแล้วทั้งสองประการนั้น ไม่ได้ขัดแย้งกันเลย กลับเป็นสิ่งที่เกื้อกูลกัน เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขสบายใจ ก็จะขยันขันแข็งในการทำงาน สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือผลงานที่ได้ อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยสูงสุดเท่าใด ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานนั้น จะอำนวยให้เป็นไปได้ และการที่จะให้เป็นไปได้เช่นนี้ก็ขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นคงในอารมณ์ ต้องรู้จักพยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เป็นที่พึ่งพาของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความอดทน กล้าหาญ มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ การที่ผู้บริหารมีคุณธรรมประจำใจจะเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพประจำตัวของผู้บริหาร คุณลักษณะหรือส่วนบุคคลหรือบุคลิกภาพที่เด่นๆ ผู้บริหารต้องไปหาพัฒนาหรือเสริมสร้างให้มีขึ้น เป็นคุณสมบัติประจำตัว ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผล นับว่ามีค่าแก่ผู้บริหารมากผู้บริหารที่มีลักษณะเหล่านี้ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง เคารพนับถือ เชื่อมั่น และร่วมมือร่วมใจ ดังนั้นคุณธรรมของผู้นำ หรือผู้ปกครองมีความจำเป็นอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ (ธวัชชัย กลิ่นดี, 2545: 38)

ฉลอง มาปริดา (2537: 3-4) ได้ให้หลักธรรมที่ผู้บริหารควรยึดถือ คือ

1) พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหัวใจและกำกับความประพฤติ จึงจะได้ชื่อว่าดำเนินชีวิตหมจดจาดและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยชอบ ประกอบด้วย

1.1) เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาให้เป็นสุข มีจิตแผ่ไมตรี และเป็นประโยชน์กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป

1.2) กรุณา คือ มีความสงสาร คิดช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ใฝ่ใจอันปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของสัตว์ทั้งปวง

1.3) มุทิตา คือ มีความยินดี เพื่อผู้อื่นเป็นสุข ไม่อิจฉาริษยาผู้อื่น

1.4) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง มีจิตเที่ยงธรรมไม่เอนเอียงด้วยรักหรือชัง

2) อิทธิบาท 4 คือ คุณธรรมเครื่องให้ความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย มี 4 ประการ คือ

2.1) ฉันทะ คือ ความพอใจ ความต้องการที่จะทำใฝ่ใจรักที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ

2.2) วิริยะ คือ ความเพียรพยายามเข้มแข็ง อดทนเอาธุระไม่ทอดทิ้ง ทำงานด้วยความขยัน

2.3) จิตตะ คือ การตั้งจิตรับรู้อะไรที่กระทำ และทำสิ่งนั้นด้วยใจจดจ่อ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน

2.4) วิมังสา คือ ความไตร่ตรองหรือทบทวน หมั่นใช้ปัญญา พิจารณาใคร่ครวญตรวจหา

เหตุผล ประเมินผล หาวิธีแก้ไขปรับปรุง

3) สังกหัตถ์ 4 คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ให้สามัคคีกัน ซึ่ง 4 ประการ คือ

3.1) ทาน คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน

3.2) ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก ฟังแล้วปลื้มปิติ เป็นคำกล่าวที่สุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน

3.3) อัศจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ทำแต่สิ่งที่ดีงาม

3.4) สมานัตมาตา คือ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย ภิญญา สาคร (2523: 352) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า คุณธรรมของผู้บริหารในสังคมไทย ควรมีดังนี้

- 1) มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
- 2) มีความหนักแน่น ไม่หุบเบา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
- 3) มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
- 4) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 5) อ่อนหวาน อ่อนน้อม สุภาพ
- 6) อดทนด้วยความเอื้อเฟื้อต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
- 7) เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้เยาว์
- 8) ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งทำให้สังคมรังเกียจ ตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
- 9) ไม่ดูต่ำหรือกล่าวคำพรูสาทใดๆ ต่อผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
- 10) รู้จักถนอมน้ำใจ

คุณธรรมพื้นฐานสำหรับผู้บริหารนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528: 74-75) ได้สรุปไว้ ดังนี้

- 1) มีเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
- 2) มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
- 3) ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
- 4) มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
- 5) มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
- 6) ประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
- 7) ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและผู้อื่น
- 8) มองโลกในแง่ดี
- 9) ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

แนวคิดทางการบริหารด้วยจริยธรรม

ประกาศรี สี่ห้าไฟ (2535 อ้างถึงใน ธนเศรษฐ์ จำปางาม, 2543: 15) กล่าวว่า จริยธรรมมาจากภาษากรีก Ethos แปลว่า ลักษณะนิสัยที่สามารถตัดสินคุณค่าได้ตามความหมายของความคิด ความงาม ความสุขและจริยธรรม มีความหมายถึงความประพฤติตามค่านิยมที่พึงประสงค์ โดยใช้จริยศาสตร์ศึกษา พฤติกรรมด้านคุณค่าสามารถวิเคราะห์ค่านิยมที่เป็นคู่กัน (Dichotomy) สามารถแยกแยะได้ว่า สิ่งใดดี ควรกระทำ และสิ่งใดชั่ว ควรละเว้น ทำให้ตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติตนในแนวทางที่พึงตามได้ตามความดีระดับต่างๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2534 อ้างถึงใน ธนเศรษฐ์ จำปางาม, 2543: 16) ได้ให้ความหมายของจริยธรรม ไว้ว่า

- 1) เป็นสาขาหนึ่งของวัฒนธรรม
 - 2) เป็นหลักประพฤติปฏิบัติที่ถูกประเมินและยอมรับกันในแต่ละสังคมว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้อง ยุติธรรม เป็นสัจจะธรรม และเหมาะสม
 - 3) ผู้ปฏิบัติสามารถบรรลุถึงสภาพชีวิตที่มีคุณค่า อันพึงประสงค์ของตนและสังคมอื่นๆ
- สรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ควรปฏิบัติที่พึงตาม เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับชมชอบ หรือยอมรับของสังคม เพื่อความสันติสุขแห่งตนเองและความสงบเรียบร้อยของสังคมส่วนรวม (ธนเศรษฐ์ จำปางาม, 2543: 17)

สำหรับจริยธรรมของผู้บริหารนั้น โรม สุรเสน (2534: 20-22) ได้ชี้แนะไว้ว่าผู้บริหารควรดำรงตนด้วยจริยธรรมต่อไปนี้

- 1) การมีความละเอียดใจในการทำ ความซื่อสัตย์ทั้งปวง และมีความเกรงกลัวต่อความชั่ว
- 2) การมีความอดทน รู้จักอดกลั้นต่อความอยากต่างๆ อดทนต่อความลำบากของงาน
- 3) มีสติสัมปชัญญะเต็มเปี่ยมอยู่ตลอดเวลา
- 4) รู้จักทำคุณประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น
- 5) มีความพอใจในงาน มีความพากเพียร เอาใจใส่ใฝ่ในงาน ไม่ทอดทิ้งงาน และหมั่นไตร่ตรองพิจารณาหาเหตุผล
- 6) มีความเมตตา ปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข มีความกรุณาสงสาร คิดหาทางให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ มิมุทิตาปลาบปลื้มยินดีในความสำเร็จก้าวหน้าของบุคคลอื่น และมีอุเบกขา
- 7) มีคุณธรรมที่เป็นเครื่องผูกน้ำใจผู้อื่น และบุคคลทั่วไป ได้แก่ การมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น มีวาจาสุภาพอ่อนโยน มีการประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และเป็นผู้ปฏิบัติตนตามความเหมาะสมกับฐานะหน้าที่ของตน

8) หมั่นศึกษาหาความรอบรู้ตัว ให้มีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์และปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น
ในหน้าที่การงาน

9) ประพฤติตนให้ห่างจากอบายมุข ไม่เป็นคนเบียดเบียนผู้อื่น

วิภา เพ็งเสงี่ยม (2541 อ้างถึงใน ชนเศรษฐี จำปางาม, 2543: 6-7) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ
ผู้บริหารกับการมีคุณธรรมจริยธรรมไว้ดังนี้ การมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร
หรือผู้นำที่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้เทคนิคและวิธีการจัดการ เพื่อที่จะทำให้ทรัพยากรต่างๆ
ที่มีอยู่ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่า มีความแตกต่างซับซ้อนมาก
ที่สุด คือทรัพยากรมนุษย์ การทำงานร่วมกับคนหลายระดับ มีความแตกต่างของพื้นฐานชีวิต
ค่านิยม ความเชื่อขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ความรู้ความสามารถและอื่น ๆ นั้น ความมี
คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะช่วยให้เกิดความเป็นธรรม สร้างแรงจูงใจ
สร้างศรัทธาและการยอมรับ ความเชื่อถือไว้วางใจ และความสามัคคีในองค์กร อันจะส่งผลถึงความ
ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล

ประภาศรี สีหอำไพ (2540 อ้างถึงใน ชนเศรษฐี จำปางาม, 2543: 23) ได้กล่าวถึงแนวคิด
ในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม (Moral Progress) ไว้ว่า การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมนั้น
ควรปลูกฝังไว้ในจิตสำนึก เป็นสัจจะตถุญาณที่สร้างพฤติกรรมให้สามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้า
ตัดสินใจที่จะเลือกพฤติกรรมปฏิบัติเป็นมาตรฐานความประพฤติที่ดีงาม สร้างคุณภาพและ
คุณลักษณะทางบุคคลให้กระทำความดี ละเว้นความชั่ว สร้างสภาพแวดล้อมที่สงบและมีหลักแห่ง
การดำรงชีวิตอันประเสริฐ การพัฒนาจึงสามารถทำได้ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การยอมรับความแตกต่างระหว่างความดีกับความชั่ว (Differentiation) ตระหนักว่าความ
ดีเป็นสิ่งที่ไม่ทำให้อื่นและตนเองเดือดร้อน คนดีย่อมเป็นที่ชื่นชมยกย่อง เป็นสิ่งที่นำความสุข
มาให้ ในทางตรงกันข้าม ความชั่วเป็นสิ่งที่นำความทุกข์กังวลใจมาให้

2) ใช้หลักการสากลในการพิจารณา สามารถนำเกณฑ์ แยกแยะความดีงาม กำหนดเป็นกฎ
คุณธรรม ให้เป็นที่ยอมรับทั่วไป เป็นการประยุกต์ระบบคุณธรรมขึ้นมาใช้อย่างกว้างขวางจนเป็น
หลักสากล (Universalization)

3) ความเข้าใจในคุณธรรม ซึมซาบอยู่ในจิตใจ เมื่อมีเหตุการณ์หรือความปรารถนาสามารถ
ตัดสินใจเลือกประพฤติอยู่ในขอบเขตของความถูกต้อง สร้างค่านิยมที่เสริมสร้างคุณธรรมด้วย
ความเข้าใจที่ถูกต้อง (Comprehensiveness)

4) ความต่อเนื่องสัมพันธ์ของระบบที่เสริมสร้างคุณภาพ มีแก่นสารที่เป็นหลักชัดเจน
มีสัมพันธ์ภาพติดต่อกันเป็นลำดับ (Coherence)

5) เมื่อเลือกปฏิบัติสิ่งใดแล้วสามารถแยกแยะได้ว่า ตนเองได้กระทำความดีตามที่เข้าใจสถานะของคุณงามความดีได้มากน้อยเพียงไร วิจารณ์การกระทำของตนเองได้ (Criticism)

6) การตัดสินใจคุณธรรม (Justification) สามารถอธิบายและมีเหตุผลพิสูจน์ได้ว่าเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับ

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม ดังนี้

1) มีความเมตตา กรุณา เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ และปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข มีความเจริญให้คำแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์

2) รู้จักทำแต่ความดี มีความละเอียดใจในการทำ ความซื่อ ทำทุจริตทั้งปวง

3) มีความยุติธรรม ซื่อตรง และซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานต่อตนเองและต่อผู้อื่น

4) มีความอดทน อดกลั้น รู้จักอดกลั้นต่อความอยากต่างๆ รู้จักข่มใจ และห้ามใจตนเองต่อกิเลสต่าง ๆ และมีความอดทนในการทำงาน

5) มีความอ่อนโยน สุภาพ ทั้งกายวาจา และใจ มีความเข้าใจผู้อื่น รู้จักถนอมน้ำใจไม่ดูค่าใช้คำพรูสวาทใด ๆ และเป็นที่ยิ่งของคนอื่นได้

6) เป็นคนรู้จักเหตุผล รู้จักผล รู้จักคน รู้จักกาล รู้จักประมาณ รู้จักประชาชน รู้จักการเลือกบุคคล

7) ประพฤติตนให้ห่างจากอบายมุข ไม่ทำงานให้เป็นคนเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

8) รู้จักทำคุณประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น มีความเสียสละไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน คือ ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักตั้งใจทำงานด้วยความอดทน และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาหน่วยงาน

9) ปฏิบัติตนตามความเหมาะสมกับฐานะหน้าที่ของตน

2. การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ในเรื่องต่อไปนี้เป็น การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

2.1 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอนาคต องค์กรต่างๆไม่ว่าจะเป็นองค์กรเกี่ยวกับการปกครอง องค์กรธุรกิจหรือองค์กรทางการศึกษา รวมทั้งองค์กรอื่นๆ จะเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรจำต้องอาศัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เพราะยุคโลกาภิวัตน์เป็น

ยุคไร้พรมแดน การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ความรู้ที่มีอยู่อาจจะล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว จำต้องแสวงหาความรู้ใหม่ มาทดแทนอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพของผู้นำในองค์กรจึงจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งความรู้ดังกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2547 สารสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติดังกล่าวประกอบด้วย อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550: 207)

สำหรับการปฏิรูปการศึกษา สิ่งที่กำลังอ้างกันบ่อยๆ ได้แก่ การพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ บุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ย่อมต้องมีลักษณะที่เป็นแก่นสำคัญ คือ การเพิ่มพูนพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีการสั่งสมความรู้อยู่ตลอดเวลา และมีการทำผิดพลาดน้อยลงๆ อยู่เสมอ ด้วยการใช้ความรู้ที่สั่งสมมา การทำงานและผลงานก็จะดีขึ้นเรื่อยๆ โดยถือว่างานทุกงานเป็นการเรียนรู้ด้วยภาพงานดังกล่าวมาแล้ว เมื่อบุคคล องค์กร และสังคมมีการสั่งสมความรู้ ทำงานได้ดีขึ้นอยู่เสมอ ความรู้จึงพัฒนาก้าวหน้าไปสู่ปัญญา การมองเห็นทะเลบุรูโปรง การรู้แจ้งในเรื่องที่ตนเองทำมาแล้ว รวมทั้งคาดหมายได้ว่า ถ้าทำตามแบบอื่นๆ จะทำให้ได้ผลดีขึ้นอย่างไร ไม่ได้ขึ้นอย่างไร ผลที่ได้สัมพันธ์กับข้อจำกัดอย่างไร พอใจในผลที่สมกับเงื่อนไข สมกับการลงทุน สมกับข้อจำกัด เป็นการทำงานอย่างได้ผลเต็มศักยภาพสูงสุด การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือองค์กรแห่งปัญญา จำต้องมีผู้บริหารแบบใหม่ เป็นผู้บริหารที่มองงานอย่างเป็นระบบ มีภาพใหญ่ของงานที่มองเห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องโยงใยกันอย่างเป็นระบบ เป็นผู้บริหารที่สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันไปสู่ภาพความสำเร็จที่สุดตามภาพใหญ่ที่มีอยู่ รวมทั้งสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนทำงานเพื่อความเป็นเลิศได้ทุกคน จนในท้ายที่สุดผู้ร่วมงานทุกคนเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีความเชื่อมั่นในระดับที่จะพัฒนาไปเองได้โดยไม่ต้องอาศัยผู้บริหารอีกต่อไป ผู้บริหารที่สนใจต้องการจะฝึกฝนพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพื้นฐานที่จะดำเนินการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จ จึงจำเป็นต้องสร้างทักษะพื้นฐานที่สำคัญ และลงมือปฏิบัติจริง ค่อยๆ พัฒนาองค์กรไปด้วย วงจรของการลงมือทำ ประเมิน ปรับปรุง และวิมังสาคือประเมินทบทวนย้อนหลังว่าทำแล้วได้ผลอย่างไร ทำไม่จึงได้ผลแบบนั้น จะทำให้ดีขึ้นอีกได้อย่างไร เป็นผลที่น่าพอใจเพียงใด และจะทำให้ดีขึ้นอีก เป็นที่ภูมิใจได้ อีกมากน้อยเพียงใด (สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2549: 1-2)

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2005 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551: 205) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรที่ให้บริการ(Service Organization)ในด้านการสอนและการเรียนรู้ เป้าหมายที่สำคัญของสถานศึกษาก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งขึ้นอยู่กับกิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้น สถานศึกษาจึงเหมาะสมที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรอื่นใด เพราะเป็นสถานที่ที่ผู้บริหารและครูผู้สอนสามารถแสดงศักยภาพ เพื่อการสร้างสรรค์ และเพื่อความสำเร็จ และเป็นแหล่งที่ผู้ร่วมงานอื่นๆ มาเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learn how to learn) ร่วมกันได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544: 6) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหา หรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ (Generative Learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ธร สุนทรายุทธ (2550: 16) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้าง องค์กรเพื่อพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยมีกระบวนการในการพัฒนาการทำงาน อย่างต่อเนื่อง อันจะนำมาซึ่งการทำงานและระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ธีระ รุญเจริญ (2550: 211) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพ ของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากแก่ การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลาย โดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรซึ่งมีการพัฒนาขีด ความสามารถโดยมีการสร้างสรรค์ (Creating) การจัดหา (Acquiring) และการถ่ายทอด (Transferring) ความรู้และการปรับพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อความรู้ใหม่ (New knowledge) (Certo and Certo, 2006: 42 อ้างถึงใน สิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550: 63)

Leithood and Louis (1998 อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, 2550: 16) ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ ร่วมกันพัฒนาให้ บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Ubben และคณะ (2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544: 8) ให้ข้อคิดเห็นว่าเป็น สิ่งทำลายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารในการที่จะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขึ้นมา โดยสิ่งทำลายที่สำคัญนั้นก็คือ การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาทั้งในระดับตัว บุคคลและในระดับองค์กรไม่ควรแยกออกจากกัน เพราะทั้งสองส่วนต่างช่วยสนับสนุนให้เกิด

การพัฒนาซึ่งกันและกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักทำทนาย นักสร้างสรรค์และนักประสานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์กร

Peter M.Senge (อ้างถึงใน ชีระ รุญเจริญ, 2550: 211-212) ซึ่งเป็นบิดาแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้กำหนดศาสตร์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 เรื่อง หรือการจะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยวินัย 5 เรื่อง คือ

1) การใฝ่ใจพัฒนาตน (Personal Mastery) ใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวังและสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2) การสร้างรูปแบบความคิด (Mental Models) ทำให้เกิดการกระจ่างใจกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว

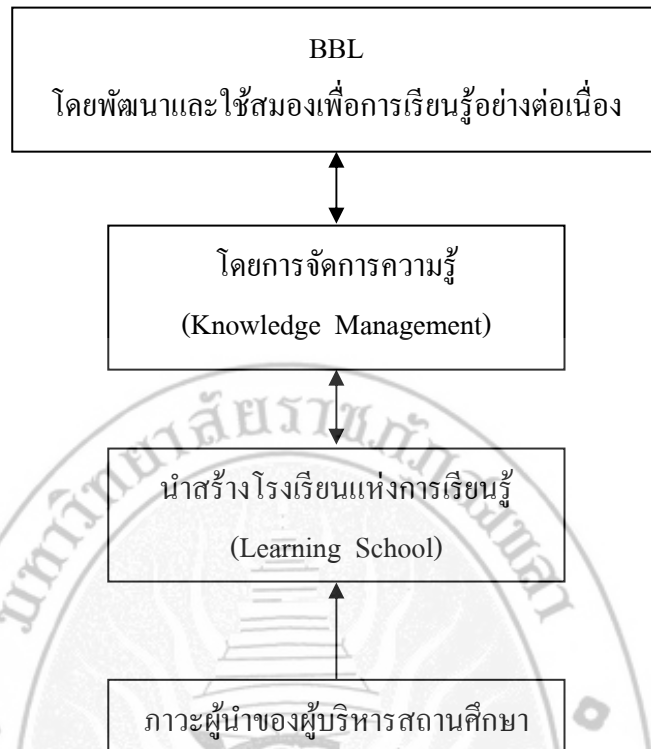
3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทหนักแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น

4) การสร้างภูมิรู้ทีม (Team Learning) แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) วิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

ธรร สุนทรายุทธ (2550: 17) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นจะต้องมีการชี้แนะและชักนำอย่างถูกต้องโดยบริหารอย่างเป็นระบบโดยผ่านกระบวนการพัฒนาซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การเปิดโอกาส (Openness)
- 2) พัฒนาความเป็นวินัยทั้ง 5 (Five Disciplines)
- 3) สร้างระบบการเรียนรู้ (Learning System)
- 4) สร้างผู้นำใหม่ (New Leader)
- 5) กำหนดรูปแบบการเรียนรู้ที่ชัดเจน (Learning Stand Point)
- 6) ถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer)
- 7) ส่งเสริมความเป็นอัจฉริยะ (Smart Team)



ภาพ 1 แสดงผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: ชีระ ฤกษ์เจริญ, 2550: 208

ดังนั้น จะเห็นว่าการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นการพัฒนา (Development) ให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อตอบสนองต่อความรู้ใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จึงจะส่งผลที่ดีแก่สถานศึกษา อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2.2 การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร

การศึกษาเริ่มเปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องมาจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งอาศัยสื่อที่ทันสมัยโดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านโทรคมนาคมและการสื่อสารเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและผู้คนหลายสิบล้านคนทั่วโลกเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในเวลาอันสั้น การศึกษาหาข้อมูลและการเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพียงปลายนิ้วสัมผัสโดยอาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) เกิดเป็นชุมชนบนเครือข่ายขึ้น ผู้คนสามารถติดต่อสัมพันธ์กันผ่านจอคอมพิวเตอร์มากยิ่งขึ้น ข้อมูลข่าวสารความรู้

จึงกลายเป็นกุญแจสำคัญไปสู่อำนาจและความมั่นคงของประเทศและเป็นกุญแจที่จะไปสู่ข้อมูลข่าวสารความรู้ ก็คือ “การศึกษา” (ยูวดี เจริญไชย, 2546: 7)

ผลการพัฒนาการศึกษาของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบงานสารสนเทศเพื่อการวางแผนและการบริหารการศึกษานโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาการศึกษาในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) และนโยบายเกี่ยวกับการจัดระบบสารสนเทศของกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ บ่งบอกอย่างชัดเจนถึงความสำคัญของการจัดระบบสารสนเทศในโรงเรียนทุกระดับ ดังนั้นโรงเรียนซึ่งเป็นแหล่งต้นตอของข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาจำเป็นต้องจัดระบบงานข้อมูลสารสนเทศของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมิฉะนั้นแล้วโรงเรียนจะไม่สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารหรือปฏิบัติการในโรงเรียนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่จัดเก็บข้อมูลจากโรงเรียนขึ้นไปใช้ในภาพรวมตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัดหรือประเทศ ซึ่งอาจทำให้การบริหารและปฏิบัติการตามภารกิจ เช่น เพื่อการวางแผนพัฒนาการศึกษาขาดประสิทธิภาพไปด้วย (วีระ สุภากิจ, 2539: 309)

การพัฒนาระบบเทคโนโลยีทางการศึกษาและเครือข่ายสารสนเทศ ผู้บริหารของประเทศได้ให้ความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของเยาวชนของชาติอย่างเต็มที่ เพื่อเพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษาให้คนไทยทั้งประเทศได้ มีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นการตอบสนองการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไทยให้มีโอกาสเข้าถึงความรู้ได้โดยทั่วถึงกัน และได้มีการจัดทำกรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศขึ้นระยะเวลา 10 ปี คือ กรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศไทย (พ.ศ. 2544 - 2553) หรือ IT 2010 โดยให้ความสำคัญกับบทบาทของไอทีในฐานะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ในสาขาหลักที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาที่คำนึงถึงความสมดุลของภาคเศรษฐกิจและภาคสังคมด้วย สำหรับในด้านการศึกษานั้นก็เป็นเป้าหมายสาขาหลักด้านหนึ่งที่รัฐจำเป็นต้องให้การสนับสนุน จึงทำให้มีการวางแผนทางในการสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน (E-education) ที่มีหลักการที่สำคัญ คือ การประยุกต์ใช้ในระบบการศึกษาเพื่อเป็นการลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ รวมถึงการลดข้อจำกัดต่างๆ ของกระบวนการจัดการศึกษา เช่น ระยะเวลา บุคลากร การลงทุน เป็นต้น จากยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศของรัฐบาลที่เกี่ยวกับกิจกรรมหลักในด้านการศึกษา คือ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน (E-education) นั้น จะเป็นการเน้นให้มีการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา

ทรัพยากรการเรียนรู้ เช่น การผลิตข้อมูลซอฟต์แวร์ในรูปแบบของสื่อการเรียนรู้ประเภทต่างๆ และห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น นอกจากนี้ให้เกิดการสร้างระบบการบริหารจัดการ การบริการทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความเหมาะสมเอื้อให้ ผู้เรียนได้มีโอกาสเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเนื้อหาสารสนเทศและความรู้ ดังนั้น เทคโนโลยี สารสนเทศจะเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลางที่เป็นรูปแบบการจัดการเรียน การสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจักระบบการบริหารจัดการงาน โดยการใช้ระบบสารสนเทศ ให้เกิดประสิทธิภาพ รวดเร็วและสามารถสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษาได้ อย่างเหมาะสม (ยุวดี เจริญไทย, 2546: 7-9)

ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาและการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ซึ่งภาระหน้าที่ ของสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา ตลอดจนระบบบริหารการศึกษาจะมีความหลากหลาย และซับซ้อนยิ่งขึ้นที่สำคัญก็คือ จะมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ไปให้สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษารับผิดชอบและ ตัดสินใจให้มากที่สุด ด้วยเหตุนี้การตัดสินใจและการบริหารของผู้บริหารระดับต่างๆ จึงจำเป็น จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนทันสมัย มีความชัดเจนสะดวก ในการค้นหาและเก็บรวบรวม โดยความจำเป็นดังกล่าวนอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้และ ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับขอบเขตภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนรวมทั้งยังต้อง เรียนรู้หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา เพื่อให้การตัดสินใจและการบริหารมีหลักยึดแล้ว ผู้บริหารทุกระดับดังกล่าว ยังจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ การจัดการและพัฒนาตัวบ่งชี้และสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา เทคโนโลยีการบริหาร การศึกษา อุปกรณ์ในการบริหารสมัยใหม่คือคอมพิวเตอร์และเครือข่ายรวมทั้งสำนักงานอัตโนมัติ นอกจากนี้ก็ยังจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงการอ่านและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณ ตลอดจน การประยุกต์สารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546: 16)

ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันมีงานที่จะต้องปฏิบัติหลายด้าน ตั้งแต่การกำหนด จุดประสงค์งานขององค์กร การให้แรงจูงใจกับผู้ร่วมงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และ การตัดสินใจ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางแผนจัดการเป็นผู้นำครุให้ความร่วมมือและการทบทวน งานใดที่ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องล้วนมาจาก การสื่อสารที่ไม่เป็นความจริง ความสำคัญของการสื่อสารงานทั้งหมดของผู้บริหารเริ่มจาก การพิจารณาว่าผู้บริหารมีเวลาในการสื่อสารภายในองค์กรมากน้อยเพียงใด จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้เวลาประมาณร้อยละ 80 กับการสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็น

ที่จะต้องทำความเข้าใจกับกระบวนการในการสื่อสาร (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2548: 135) การจัดสรรคนเทศเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษา สามารถจัดแบ่งออกได้หลายลักษณะตามวิธีการพิจารณาการบริหารการศึกษา กล่าวคือ อาจแบ่งตามระบบบริหารหรือกระบวนการบริหารหรือภารกิจทางการบริหาร ซึ่งการจัดแบ่งสรรคนเทศตามแนวการบริหารมีดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546: 16-18)

1) การจัดสรรคนเทศตามภารกิจของผู้บริหาร เมื่อพิจารณาตามแนวคิดที่ได้รับ การยอมรับมาก คือ ของลูเธอร์และกูลิก (Luther and Gulick) ซึ่งแบ่งภารกิจของผู้บริหารออกเป็น 7 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการบริหารงบประมาณ (Budgeting)

2) การจัดสรรคนเทศตามกระบวนการบริหาร ตามแนวคิดของเดมมิง (Deming) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การดำเนินงาน (Do) การติดตามประเมินผล (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Action) สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 4 ขั้นตอน เช่นเดียวกับเดมมิง คือ การวางแผน การดำเนินงาน การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการจัดสรรคนเทศตามกระบวนการบริหารมีข้อมูลที่ต้องจัดทำ ดังนี้

2.1) การวางแผนข้อมูลที่ควรจัดรวบรวม คือสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ การจัดการศึกษา เช่น สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม ระบบชุมชน ค่านิยม วัฒนธรรมของท้องถิ่น การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและเทคโนโลยี ตลอดจนปัญหาของ สังคม ชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้เป็นสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาหรือหน่วยงาน เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ทรัพยากรที่มีระบบจัดการการเรียนการสอนหรือระบบการทำงาน ปัญหาของ สถานศึกษาและหน่วยงาน เป็นต้น

2.2) การดำเนินงานมีข้อมูลที่จัดรวบรวม คือข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ ทรัพยากร อาคารสถานที่ สภาพพื้นที่ สายการบังคับบัญชา บุคลากรในหน่วยงาน ภาระความรับผิดชอบของ สถานศึกษาหรือหน่วยงาน เป็นต้น ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับครู นักการภารโรง นักเรียน กรรมการสถานศึกษา และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณ รายได้รายจ่าย ทรัพยากรที่มี ระบบการเงิน ระบบบัญชี เป็นต้น

2.3) ข้อมูลที่เกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ของแผนงาน ที่ปรับปรุงแก้ไข ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

2.4) ข้อมูลที่ใช้การติดตามประเมินผล คือ โครงการและแผนงานของสถานศึกษา/องค์กร ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงาน ผลการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน เป็นต้น

3) การจัดการสารสนเทศตามระบบบริหาร (Administrative System) ตัวแบบของระบบที่ได้รับความนิยมทั่วไป คือ บริบทหรือสภาพแวดล้อม (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Product) และผลกระทบ (Impact) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1) บริบท ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภูมิศาสตร์ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาการและเทคโนโลยีของระบบสังคมที่สถานศึกษาหรือองค์กรตั้งอยู่

3.2) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียน (ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง นักเรียนด้วย) ครูและบุคลากรอื่นที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิ ระดับชั้น อัตราเงินเดือน สถานภาพครอบครัว อายุ ประสบการณ์ ทำงาน ฯลฯ ทรัพยากรการศึกษา ได้แก่ งบประมาณ รายได้ รายจ่าย แหล่งการเรียน ภูมิปัญญา อาคารสถานที่ (จำแนกเป็นจำนวน ขนาด อายุการใช้งาน) หลักสูตร เทคโนโลยี และสื่อการสอน เป็นต้น

3.3) กระบวนการ คือกระบวนการทำงานด้านการบริหารการศึกษา ข้อมูลที่รวบรวม คือระบบการทำงาน วิธีการที่ใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา กล่าวคือ วิธีการบริหารของผู้บริหารและวิธีการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา เป็นต้น

3.4) ผลผลิต คือผู้สำเร็จการศึกษา ผู้ออกกลางคัน ผู้ตกชั้น เป็นต้น

3.5) ผลกระทบ หมายถึงผลของการศึกษาที่มีต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมตลอดจนระบบการศึกษา ทั้งในระดับชาติ ระดับชุมชน และระดับครอบครัว เช่น การมีงานทำของผู้จบการศึกษาแต่ละระดับ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและถิ่นที่อยู่ของผู้จบการศึกษาแต่ละระดับ การละทิ้งที่อยู่ของผู้จบการศึกษา เป็นต้น

4) การจัดการสารสนเทศตามภารกิจหรือลักษณะงานทางการบริหาร (Administrative Function) หน่วยงานทางการศึกษาจำแนกภารกิจของสถานศึกษาแตกต่างกัน แต่อาจแบ่งภารกิจดังกล่าวออกเป็น 7 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การปกครอง การบริหารงานบุคคล การบริหารงานธุรการ การบริหารกิจการ นักเรียน การบริหารความสัมพันธ์ชุมชน

4.1) การบริหารงานวิชาการ ครอบคลุมการวางแผนงานวิชาการ การจัดการเรียน การจัดการตารางการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การจัดกิจกรรมนักเรียน และการประเมินผลงานวิชาการ และตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2544 จะครอบคลุมถึงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วย

4.2) การบริหารงานงบประมาณและการเงิน ครอบคลุมการบริหารงบประมาณจากรัฐ รายได้จากการดำเนินงานกิจกรรมของสถานศึกษา ระบบบัญชี การจัดซื้อ รายจ่าย ฯลฯ

4.3) การบริหารงานธุรการ ครอบคลุมงานวางแผนการบริหารงานธุรการ การบริหารพัสดุ การจัดระบบและการบริหารงานสถิติ รวมทั้งงานประเมินผลงานธุรการ

4.4) การบริหารงานปกครองนักเรียน ครอบคลุมงานวางแผนการปกครองนักเรียน การรักษาความสงบเรียบร้อยในสถานศึกษา ส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรมและจริยธรรม การแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน ในปัจจุบันจะหมายรวมการป้องกันยาเสพติดด้วย การดำเนินการส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย และการประเมินผลงานปกครองนักเรียน

4.5) การบริหารงานบริการ ครอบคลุมงานวางแผนงานบริการต่างๆ ของสถานศึกษา ได้แก่ การบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ โภชนาการ สุขภาพอนามัย ห้องสมุด โสตทัศนูปกรณ์ การแนะแนว และการประเมินผลการบริการ

4.6) การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน ครอบคลุมงานวางแผนและโครงการที่โรงเรียนเกี่ยวข้องกับชุมชน ได้แก่ การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน การจัดการกีฬา การบริการชุมชนด้านต่างๆ รวมทั้งการประเมินผลงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

4.7) การบริหารงานทั่วไป ครอบคลุมงานการจัดองค์การ การจัดและระบบบริหารสารสนเทศ การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการประเมินผลงานการบริหารงานทั่วไป

บทบาทของผู้บริหารในการจัดหาข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีทางการศึกษา (สุทธิวรรณ ตันติธรรมาวาส, 2549: 175-176) มีดังนี้

1) ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญและระดมผู้มีความรู้ ความเข้าใจถึงกระบวนการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อช่วยกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ให้มีทิศทางชัดเจน สามารถปฏิบัติตามแผนที่กำหนด รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง และนำมาปรับปรุงข้อมูลที่ใช้พัฒนาแผนดำเนินงานของสถานศึกษาต่อไป

2) ผู้บริหารควรให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สถานศึกษาใช้อยู่ หรือให้ผู้ปกครองชุมชนสนับสนุนให้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีทางการศึกษา หรือบูรณะเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อและเครื่องมืออุปกรณ์ทันสมัยหลายอย่างที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนได้ตรงกับความต้องการของนักเรียน

3) ผู้บริหารควรจะกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและเทคโนโลยี โดยต้องเป็นศูนย์ข้อมูล สารสนเทศและศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อรวบรวมข้อมูลจากแหล่งภายในและภายนอกของสถานศึกษา บุคคลนี้จะมีส่วนร่วมในการจัดซื้อสารสนเทศและเทคโนโลยีทางการศึกษาจากวัสดุ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีทางการศึกษา เพราะให้บริการทางด้านข้อมูล สารสนเทศ และบริการแนะนำการใช้วัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีทางการศึกษา

4) ผู้บริหารควรตั้งคณะกรรมการจัดหาเทคโนโลยีทางการศึกษา ทั้งประเภทเครื่องวัสดุ ซึ่งการจัดซื้อจัดหาควรทำอย่างรอบคอบ ช่วยกันเลือกและประเมินค่าอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีได้เหมาะสมและใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

5) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครู และนักเรียน ผลิตอุปกรณ์ทางการศึกษาขึ้นเองอย่างง่ายที่ราคาไม่แพง โดยเลือกใช้วัสดุในท้องถิ่น

6) ผู้บริหารควรตั้งงบประมาณไว้สำหรับการซื้ออุปกรณ์ทางเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อช่วยให้นักเรียนหาข้อมูล สารสนเทศได้อย่างกว้างขวางไม่จำกัด เช่น การตั้งงบประมาณซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ไว้ใช้ในการเรียนการสอน เครื่องบันทึกเสียง วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น

แนวปฏิบัติในการจัดระบบสารสนเทศในโรงเรียน (วีระ สุภากิจ, 2539: 316-317)

1) ให้ความรู้และเหตุผลที่จำเป็นต้องปรับปรุงระบบสารสนเทศของโรงเรียนแก่บุคลากรในโรงเรียน

2) จัดผู้รับผิดชอบและประสานงานปรับปรุงระบบสารสนเทศ อาจจัดในรูปคณะบุคคล โดยใช้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน จัดตั้งกลุ่มทำงานขึ้นใหม่ หรือมอบหมายให้ฝ่ายงานหรือบุคคลที่เหมาะสมก็ได้ ตามสภาพของโรงเรียน

3) จัดผู้รับผิดชอบและประสานงานวิเคราะห์และกำหนดโครงสร้างและหน้าที่งานและฝ่ายในโรงเรียนให้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ โดยให้ถูกหลักการบริหารและระเบียบแบบแผนของทางราชการด้วย

4) แต่ละฝ่ายงาน และผู้บริหารระบุนายการข้อมูลที่ใช้ปฏิบัติงานและให้บริการตามลำดับความจำเป็นก่อนและหลัง

5) ผู้รับผิดชอบและประสานงานวิเคราะห์ความต้องการของข้อมูล โดยดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังนี้

5.1) จำแนกรายการประเภทข้อมูล

5.2) ปรับปรุงแบบเก็บข้อมูลที่ห้กะทัดรัด ชัดเจน เข้าใจง่าย สะดวกต่อการใช้และง่ายต่อการเก็บรักษา และลดความซ้ำซ้อนของงานโดยไม่จำเป็น

5.3) กำหนดระบบการรวบรวม การเก็บรักษา การทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบันรวมทั้ง การนำเสนอและการใช้ข้อมูล

5.4) นำผลที่ได้จากข้อ 3 5.1 5.2 และ 5.3 ไปชี้แจงและตกลงร่วมกันกับคณะหัวหน้า ฝ่ายงาน หรือครูทั้งโรงเรียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับร่วมกัน

6) จัดระบบสารสนเทศตามที่ได้ตกลงกันไว้

7) ทดลองใช้ระบบสารสนเทศระยะหนึ่งแล้วปรับปรุงให้เหมาะสมได้ประโยชน์และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8) ใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนต่อไป

2.3 การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เมื่อมีคนสนใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกร่วมเครือข่ายปฏิบัติการศึกษาแล้ว หากไม่มีการ จัดระบบของเครือข่ายที่ดี เครือข่ายจะเริ่มแสดงอาการของการมีปัญหาเพราะเกิดสภาพของความ สับสนวุ่นวายและความขัดแย้งระหว่างกัน อันเนื่องมาจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ วิธีการ ทำงาน ตลอดจนการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน การจัดระบบของเครือข่ายจึงเป็นเงื่อนไข สำคัญที่จะช่วยให้เครือข่ายดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่น การบริหารงานเครือข่ายที่ประกอบไปด้วยคนหลายกลุ่ม หลายประเภท ต่างความคิดความเห็นกัน จำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการ ประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การจัดระบบเครือข่ายมีองค์ประกอบสำคัญ บางประการ ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543: 74-84)

1) การจัดผังกลุ่มเครือข่าย (Mapping) ควรมีหน่วยงานรับผิดชอบในการเก็บ รวบรวมข้อมูลของเครือข่ายทุกกลุ่มในประเทศ ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติการศึกษาทั้งทางตรง และทางอ้อม โดยเอาข้อมูลของแต่ละเครือข่ายมาทำการจัดแผนที่หรือแผนผังของเครือข่าย (Network map) แผนผังเครือข่ายจะช่วยให้การขยายเครือข่ายที่มีอยู่ให้กว้างขวางออกไปด้วย กล่าวคือ หากเครือข่ายใดที่ทราบว่ามีการขยายอื่นที่ดำเนินการ โดยมีเป้าหมายสอดคล้องกับเครือข่าย ของตนเครือข่ายนั้นก็อาจประสานงานเพื่อทำการขยายเครือข่ายออกไปได้ เช่น หากกลุ่มส่งเสริม การเรียนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในกรุงเทพฯ ทราบว่ามีกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์แบบเดียวกันกระจายอยู่ ในภาคเหนือและภาคใต้ กลุ่มในกรุงเทพฯ ก็อาจดำเนินการประสานงานเพื่อเชื่อมโยงแต่ละกลุ่มเข้า ด้วยกันและร่วมมือกันเป็นเครือข่ายการเรียนที่ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในระดับประเทศได้ ซึ่งหาก แผนที่เครือข่ายที่ชัดเจนและทันสมัย จะช่วยสนับสนุนการรวมตัวเพื่อขยายเครือข่ายปฏิบัติการ การศึกษาได้อย่างเป็นอย่างดี

2) การจัดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในเครือข่าย (Role and Responsibility) หลักการ สำคัญของการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ คือ การรวมเป็นเครือข่ายจะต้องนำเอาความสนใจ

ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของสมาชิกแต่ละคนที่ต่างกันมาเสริมกัน ซึ่งการกระทำเช่นนั้นได้จำเป็นต้องมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้แต่ละคนไปตามศักยภาพและความสนใจของเขา แต่ประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึงก็คือ โดยปกติสมาชิกเครือข่ายมักจะมึ้งงานประจำที่ต้องรับผิดชอบมีเพียงบางส่วนส่วนน้อยที่สามารถทำงานให้เครือข่ายแบบเต็มเวลา ส่งผลให้เวลาที่อุทิศให้กับเครือข่ายมักให้ได้ไม่เต็มที่และไม่เต็มเวลา ดังนั้นการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนระบบการทำงานอื่นๆ ก็ควรเป็นไปในลักษณะที่เอื้อให้สมาชิกเข้าร่วมได้ ในจำนวนสมาชิกเครือข่ายทั้งหมด บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของเครือข่ายก็คือ ตัวผู้นำเครือข่าย การเกิดและการทำให้เครือข่ายเข้มแข็งล้วนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเครือข่ายนั้นๆ โดยเหตุนี้ การกำหนดตัวผู้นำของเครือข่ายจึงพึงกระทำด้วยความพิถีพิถันอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้ผู้นำเครือข่ายที่มีภาวะผู้นำเข้มแข็ง สามารถระดมความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งมีความรู้และประสบการณ์ร่วมกับเครือข่าย มีความเข้าใจในปัญหาและความต้องการของกลุ่มมีบารมีเป็นที่ยอมรับเชื่อถือของสมาชิก และที่สำคัญคือสามารถบริหารจัดการกลุ่มได้

3) การจัดการระบบติดต่อสื่อสาร (Communication System) การปฏิรูปการศึกษาเป็นเรื่องที่มีความละเอียดและมีรายละเอียดมากมาย จึงจำเป็นต้องพยายามใช้กระบวนการสื่อสารเพื่อแพร่กระจายความรู้และยกระดับความตระหนักในปัญหาการศึกษาของสมาชิก โดยการจัดการกระบวนการสนทนา (Conversation Process) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม (Common Perception) ระหว่างสมาชิกของเครือข่ายการสื่อสารจึงเป็นเสมือนกลไกที่เชื่อมสมาชิกของเครือข่ายเข้าหากัน อีกทั้งยังเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแพร่กระจายความคิด ซึ่งจะมีผลต่อการรักษาและขยายของเครือข่าย กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังช่วยเปิดช่องทางการเจรจาเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างภาคีต่างๆ และเป็นช่องทางในการประสานงาน และช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ซึ่งไม่เพียงจะทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น หากยังช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงานลงไปด้วย

4) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning System) เครือข่ายจะพัฒนาให้ก้าวหน้าไปได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความรู้ความสามารถของสมาชิกของเครือข่ายด้วยการทำให้เครือข่ายแข็งแรงจึงต้องอาศัยระบบการพัฒนาสมาชิกของเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ผ่านระบบการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในรูปแบบของการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา และที่สำคัญคือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกัน (Interactive Action Learning) การเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติ จะช่วยให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์จริง ดังนั้นการจักระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะช่วยสร้างและสะสมองค์ความรู้ที่สามารถนำมาปรับใช้และเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา

5) การจักระบบสารสนเทศ (Information System) ระบบสารสนเทศ ควรยึดหลักการใช้งานได้ง่าย (Use Friendly) เป็นข้อมูลที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย (Accessible) และเผยแพร่ให้กระจายออกไปอย่างกว้างขวาง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543: 48 อ้างถึงใน ศุภนิศย์ บุญอยู่พงษ์, 2547: 28-29) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ โดยอธิบายเครือข่ายสามารถเปรียบได้กับสิ่งมีชีวิต ธรรมชาติของเครือข่ายจะต้องมีการเจริญเติบโตอยู่เสมอ ดังนั้นกระบวนการเกิดขึ้นและคงอยู่ของเครือข่ายประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นการเกิดเครือข่าย การก่อตัวของเครือข่ายอาจเกิดได้สองแนวทางใหญ่ๆ แนวทางแรกคือ เครือข่ายที่เกิดจากรัฐเข้าไปมีส่วนเป็นผู้ริเริ่ม กระตุ้นให้ประชาชนเกิดความตระหนักในปัญหา สร้างความตื่นตัวให้เกิดความสนใจรวมตัวกัน แนวทางที่สองคือ เครือข่ายที่ประชาชนเป็นแกนนำจัดตั้ง โดยเกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์ของกลุ่มประชาชนเอง เพราะตระหนักและตื่นตัวในปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งการพัฒนาเครือข่ายควรให้มีการดำเนินการไปทั้งสองแนวทาง โดยพิจารณาถึงความสามารถในการรวมตัวของประชาชนเป็นหลักภายในเครือข่ายนั้น โดยต้องผ่านกระบวนการรวมตัวไปตามลำดับ ตั้งแต่สร้างความตระหนักในปัญหาและสำนึกในการรวมตัว การสร้างจุดร่วมของผลประโยชน์ การแสวงหาแกนนำที่ดีของเครือข่าย และการสร้างแนวร่วมสมาชิกของเครือข่าย

2) ขั้นการประสานเชื่อมโยง เมื่อมีการสร้างเครือข่ายก็ต้องการจักระบบบริหารเครือข่าย ประกอบด้วยการจัดฝังกกลุ่มเครือข่าย การจัดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในเครือข่าย การจักระบบติดต่อสื่อสาร การจักระบบการเรียนรู้ และการจักระบบสารสนเทศ ซึ่ง John M. Cohen และ Noman T. Uphoff (1980: 219) กล่าวว่า องค์กรเครือข่ายที่มีคุณภาพ สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

2.1) การตัดสินใจ องค์กรเครือข่ายมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ เพื่อตัดสินใจในการริเริ่มการดำเนินงาน

2.2) การปฏิบัติการ องค์กรเครือข่ายมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ เพื่อการจัดสรรทรัพยากรการบริหารงาน และการขอความช่วยเหลือ

2.3) การได้ประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ เพื่อการได้ประโยชน์ เช่น รายได้ สิ่งของ หรือความพอใจอื่นทั้งเป็นส่วนของชุมชนและบุคคล รวมทั้งผลในเชิงลบ

2.4) การประเมินผลองค์กรเครือข่ายมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ เพื่อประเมินผลกิจกรรม

3) ขั้นการพัฒนาเครือข่าย เครือข่ายใดสามารถดำเนินบทบาทของตนเองได้ครบถ้วน เครือข่ายนั้นก็มีความเคลื่อนไหว และมีอิทธิพลต่อสังคมในวงกว้างมากขึ้น การใช้ประโยชน์เครือข่ายในระยะนี้ มีดังนี้

3.1) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีกลางประสานงานร่วมกัน ได้แก่ ประสานความคิดความเข้าใจระหว่างกันในวัตถุประสงค์ ขอบข่าย แผนการทำงาน วิธีการทำงาน ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติให้ไปในทิศทางเดียวกัน และประสานความต้องการระหว่างสมาชิกภายในเครือข่ายด้วยตนเอง และระหว่างเครือข่ายกับนอกเครือข่าย ทำให้รู้ว่าขาดอะไรและใครต้องการอะไรซึ่งต้องผ่านระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการจัดเวทีเพื่อเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกของเครือข่าย เป็นต้น

3.2) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ เครือข่ายยิ่งรุ่งเรืองเมื่อมีการเคลื่อนไหวแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ระหว่างสมาชิก ประสบการณ์และบทเรียนใหม่ๆ ที่ค้นพบช่วยให้เกิดการพัฒนาต่อยอดความคิด

3.3) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนและระดมทรัพยากร

3.4) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีร่วมสร้างสรรค์และพัฒนาความรู้ใหม่ๆ

3.5) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีสร้างกระแสผลักดันประเด็นใหม่ๆ

4) ขั้นธำรงรักษาเครือข่าย การจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งกิจกรรมดังกล่าวกลายเป็นแบบแผนของการกระทำที่สมาชิกของเครือข่ายยอมรับ โดยทั่วกัน ดังตัวอย่างหนึ่งของกลุ่มสตรีโรตารีที่สามารถรักษากลุ่มได้ยั่งยืนยาวนานหลายทศวรรษ ก็เพราะมีการจัดโครงสร้างเวลาที่กำหนดให้สมาชิกของกลุ่มมาพบปะ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกันทุกสัปดาห์ รวมทั้งมีระบบการตรวจสอบให้สมาชิกทุกคน จะต้องเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอทุกสัปดาห์ ดังนั้นการรักษาเครือข่ายสามารถกระทำได้ด้วยการกำหนดโครงสร้างของกิจกรรมอย่างชัดเจน ทั้งในแง่ของเวลา ความถี่ และการจัดกิจกรรมที่มีความน่าสนใจเพียงพอที่จะดึงดูดสมาชิกให้เข้าร่วมความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเสมือนน้ำมันที่คอยหล่อเลี้ยงการทำงาน เช่น การกำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ การให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไข ปัญหาและการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

2.4 การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

สภาพแวดล้อมในสถานศึกษา หมายถึง สภาพที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่ปรากฏอยู่ในสถานศึกษา ความหมายของสภาพแวดล้อมจึงมีความหมายที่สืบเนื่องมาจากคำว่าสิ่งแวดล้อม ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะอนุโลมตามคำจำกัดความของ UNESCO ที่ให้ความหมายไว้ว่า สิ่งแวดล้อมหมายถึงสิ่งที่อยู่รอบตัวมนุษย์ทั้งที่เป็นธรรมชาติและสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น รวมทั้งสิ่งแวดล้อมทาง

สังคมของมนุษย์ด้วย (วินัย วีระพัฒนานนท์, 2530: 1 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549ก: 59) จึงเป็นที่เข้าใจตรงกันว่า สิ่งแวดล้อม หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ปรากฏอยู่รอบตัวมนุษย์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือมนุษย์สร้างขึ้นก็ได้ สิ่งแวดล้อมจึงเป็นได้ทั้งสิ่งมีชีวิต เช่น พืช สัตว์ คน และสิ่งไม่มีชีวิต เช่น สิ่งปลูกสร้าง ถนนหนทาง อาคารวัตถุต่างๆ รวมทั้งความเชื่อ ขนบประเพณีและวัฒนธรรมที่ปรากฏอยู่รอบตัวคนด้วย ความหมายของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาจึงอาจประยุกต์อธิบายจากความหมายในแนวเดียวกันได้ว่า สภาพแวดล้อมในสถานศึกษา คือ สภาพที่เกิดจากผลกระทบหรือปฏิสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในสถานศึกษานั้นเอง (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549ก: 59)

สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีความสำคัญต่อการจัดการกิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมนักเรียน กิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมอื่นๆ ที่สถานศึกษาหรือโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องดำเนินการด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้เหมาะสมถูกต้อง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549ก: 68)

สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับอารมณ์ความรู้สึก และพฤติกรรมทางสังคมของบุคคลเมื่ออยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นคณะ เป็นองค์กร โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่ประกอบด้วยบุคคลหลากหลายและมีความแตกต่างกันทั้งด้านสถานภาพทางด้านการศึกษา ประสบการณ์ และอายุ เมื่ออยู่ร่วมกันย่อมแสดงออกซึ่งพฤติกรรมทางอารมณ์และทางสังคมที่แตกต่างกันไป สิ่งเหล่านี้จัดได้ว่าเป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมมีผลต่อบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ สภาพแวดล้อมทางสังคมในสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ บรรยากาศการบริหารและบรรยากาศการปฏิบัติงาน บรรยากาศการเรียนการสอน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานศึกษาถ้ามีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมทางสังคมดีเหมาะสมจะช่วยให้นักเรียน ครูอาจารย์ คนงาน ภารโรง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น เป็นสุข มีขวัญกำลังใจในการทำงานการเรียนการสอนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงการบริหารสภาพแวดล้อมทางสังคม ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549ก: 79-87)

1) การบริหารสภาพแวดล้อมด้านบรรยากาศการบริหารและการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหารนับว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานล้วนมีผลต่อ

การดำเนินการต่างๆ ในองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรระมัดระวังเป็นอย่างมาก และควรเลือกกลวิธีในการบริหารที่ดีและเหมาะสมเพื่อที่จะทำให้บรรยากาศการบริหาร และบรรยากาศการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น บุคคลทุกฝ่ายมีความสุขมีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการทำงาน

2) การบริหารสภาพแวดล้อมด้านการเรียนการสอน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียน หรือบรรยากาศในห้องเรียนบรรยากาศในห้องเรียนดีจะเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตรงกันข้าม บรรยากาศของห้องเรียนไม่ดีจะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ การจัดสภาพแวดล้อมด้านการเรียนการสอนจึงมีความสำคัญและถือว่าครูมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดสภาพแวดล้อมเหล่านี้นอกเหนือจากการสอน (สิริวรรณ ศรีพหล, 2537: 35) อย่างไรก็ตามผู้บริหาร บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องก็จำเป็นต้องมีส่วนร่วมกันบริหารจัดการและจัดการด้วย เพื่อให้สถานศึกษามีการบริหารดี มีครูอาจารย์ดี ผู้เรียนเป็นคนเก่งดี มีสุข คิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น ทั้งนี้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสภาพแวดล้อมด้านการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา มีดังนี้

2.1) การจัดการเรียนการสอน ในการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอาจตั้งคณะกรรมการวิชาการร่วมปรึกษาหารือถึงแนวปฏิบัติ การประเมินพร้อมทั้งเสนอปัญหาและแนวทางแก้ไข ให้ครูอาจารย์ได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เชิญวิทยากรมาบรรยาย แนะนำวิธีการสอนและนวัตกรรมใหม่ มีการจัดทำแผนการสอนรายวิชา มีการจัดตารางสอน ตารางเรียน การจัดครูเข้าสอนในแต่ละรายวิชาตามความเหมาะสม ฯลฯ

2.2) การจัดบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน มีการจัดบริการทางด้านวิชาการ การจัดบรรยากาศในห้องเรียน การจัดทัศนศึกษาของครู การจัดบรรยากาศในห้องอื่นๆ ของโรงเรียน

2.3) งานด้านหลักสูตร เอกสารประกอบการใช้หลักสูตร โดยโรงเรียนรวบรวมเอกสารหลักสูตรทุกประเภทให้ครูได้ศึกษาเพิ่มเติม มีการจัดแผนการเรียนหลากหลายให้สอดคล้องกับหลักสูตร มีการมอบหมายให้หมวดวิชาจัดทำแผนการสอน มีสมุดประเมินผล จัดให้มีคาบแนะแนวซ่อมเสริม และมีกิจกรรมครบตามหลักสูตร

2.4) การจัดแผนการเรียน โรงเรียนต้องมีการจัดแผนการเรียนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการให้หลากหลายเหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน และศักยภาพของโรงเรียน

2.5) การสอนซ่อมเสริม โรงเรียนอาจจัดให้ทั้งแบบไม่เป็นทางการตามความเหมาะสมของครูและนักเรียน หรืออาจจัดแบบเป็นทางการ โดยแบ่งเด็กตามระดับสติปัญญา

เช่น สอนเสริมให้กับนักเรียนที่ตั้งใจเรียน และจัดเสริมประสบการณ์ให้กับนักเรียนที่ไม่ตั้งใจเรียน หรือเชิญวิทยากรมาบรรยายในรายวิชาหลักเพื่อเตรียมตัวสอบแข่งขัน เป็นต้น

2.6) การวัดและประเมินผล ได้แก่ การวัดและประเมินผลตามหลักสูตรตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การจัดสอบคัดเลือกเข้าเรียนต่อ จัดสอบซ่อม การมอบรางวัลดีเด่นแก่นักเรียนประจำปีการศึกษา การวิเคราะห์ข้อสอบ การลงทะเบียนเรียน การแจ้งผลการสอบ การประกาศรายชื่อนักเรียนที่ไม่มีสิทธิ์เข้าสอบปลายภาค

2.7) กิจกรรมเสริมหลักสูตร ได้แก่ กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และกิจกรรมอื่นๆ ที่ฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัย อดทน กล้าแสดงออก ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และพบความแปลกใหม่ตามลักษณะของกิจกรรม เสียดสละ บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม รู้จักทำงานร่วมกัน มีสุขภาพแข็งแรง

2.8) การจัดแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการ แปลงสาธิต แหล่งเรียนรู้ในชุมชน สถานประกอบการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัดและสถานที่ราชการ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ในทุกสถานที่ ทุกเวลา และทุกโอกาสที่ผู้เรียนจะเรียนรู้

3) การบริหารสภาพแวดล้อมด้านปฏิสัมพันธ์ของบุคคล สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีชีวิตที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ องค์กรกับบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องอยู่ควบคู่กัน และต่างก็เป็นตัวบ่งชี้ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีความก้าวหน้าก็แสดงให้เห็นถึงลักษณะของบุคคลในองค์กรนั้นว่าดีมีคุณภาพ ในทำนองเดียวกันถ้าบุคลากรในองค์กรเป็นบุคลากรที่ดี ทำงานดี มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จะมีผลให้องค์กรเป็นปึกแผ่น มั่นคง พัฒนาและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในสถานศึกษาก็เช่นเดียวกันพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนก็จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ ด้วยไม่ว่าจะเป็นครูอาจารย์ นักเรียนนักศึกษา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องก็ตาม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรทำความเข้าใจในพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เพื่อนำไปสู่การบริหารสภาพแวดล้อมด้านปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ดังนี้

3.1) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษา เป็นสภาพแวดล้อมทางจิตสังคมที่มีผลต่อบรรยากาศการทำงานและบรรยากาศการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรส่งเสริมพัฒนาให้ครูอาจารย์ได้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น การใช้กระบวนการกลุ่ม การบริหารแบบมีส่วนร่วมการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ครูอาจารย์จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

3.2) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์กับนักเรียนนักศึกษา ครูอาจารย์เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการพัฒนาของนักเรียนนักศึกษาในทุกๆ ด้าน ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูอาจารย์กับนักเรียนนักศึกษาจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจและเกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียน

การสอน เช่น ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ซักถาม ตอบคำถามและเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการสอนให้มาก บรรยากาศการเรียนก็จะมีแต่ความน่าสนใจ สนุก อยากรู้อยากเห็นและกระตือรือร้น เพราะนักเรียนได้มีโอกาสเคลื่อนไหว มีโอกาสได้ใช้ความคิดของตนเอง มีโอกาสได้ลงมือทำได้ แสดงความสามารถ มีผลทำให้นักเรียนเกิดความไว้วางใจ ให้ความสนใจต่อการเรียนการสอนหรือกิจกรรมที่ครูมอบหมาย เกิดความเป็นกันเองและมองครูอย่างเป็นมิตรที่คอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำมากกว่ามองครูเป็นผู้ใหญ่ที่ทรงอำนาจ เป็นต้น

3.3) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนนักศึกษา กับนักเรียนนักศึกษา สิ่งแวดล้อมที่มีความสำคัญต่อการสร้างเจตคติ ค่านิยม และพฤติกรรมต่างๆของผู้เรียน คือ เพื่อน การมีเพื่อนและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนจะช่วยเสริมสร้างสุขภาพจิตได้ดี ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรส่งเสริมให้นักเรียนนักศึกษาได้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในโอกาสต่างๆ เช่น กิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมชมรมหรือชุมนุมต่างๆ กิจกรรมนักเรียนนักศึกษา เป็นต้น

3. การเป็นผู้นำด้านวิชาการ ในเรื่องต่อไปนี้จะพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนา และการประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในทางด้านวิชาการ ประกอบด้วย คุณวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ทางการบริหารงานวิชาการ คุณลักษณะทางวิชาการจะเกิดขึ้นในตัวผู้บริหารได้ ผู้บริหารต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ การฝึกอบรมระหว่างประจำทำงาน (In-sersive Education) การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ การเป็นสมาชิกสมาคมทางการบริหาร การเข้าร่วมประชุมทางวิชาชีพประจำปี พยายามฝึกฝนความรู้และนำความรู้ทางวิชาการมาใช้ปฏิบัติงานทางการบริหาร ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและผลจากการปฏิบัติ นำผลที่ได้เผยแพร่ในรูปการเสนอผลการวิจัยหรือบทความ ถ่าบทความหรืองานวิจัยได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในการอ้างอิง นั้นแสดงถึงความสามารถทางวิชาการของผู้บริหารให้ปรากฏเป็นความรู้ใหม่ทางวิชาการในการบริหารงาน (เทือน ทองแก้ว และเจลา ประเสริฐสังข์, 2542: 66)

จันทรานี สงวนนาม (2551: 34) กล่าวว่า ทักษะทางการศึกษาและการสอนนั้นเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาไม่เข้าใจการศึกษาก็ย่อมจะบริหารให้มีประสิทธิภาพได้ยาก เพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแตกต่างจากองค์กรประเภทอื่น นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องเป็นผู้นำทางการสอน (Instructional Leader) มางานวิจัยหลายชิ้นที่ยืนยันในเรื่องนี้ เช่น งานวิจัยของจันทรานี สงวนนาม (2533) ที่แสดงให้เห็นว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สามารถแยกโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นออกจากโรงเรียนประถมศึกษาธรรมดาได้ และงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ที่ยืนยันว่าพฤติกรรมของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดตัวหนึ่งในการทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน

ทรัสต์ (Trusty, 1996 อ้างถึงใน จันทธานี สงวนนาม, 2551: 131-132) แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา
- 2) ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
- 3) สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและของห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- 4) สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา
- 5) มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
- 6) ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
- 7) ปฏิบัติร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน
- 8) ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ
- 9) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
- 10) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาว์ปัญญาของนักเรียน
- 11) มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
- 12) ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ไขปัญหาด้านวินัย
- 13) ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาจากปัญหาด้านวินัย
- 14) ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
- 15) มีการประชุมพิเศษคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา
- 16) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
- 17) ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทางด้านวิชาการของสถานศึกษา เช่น การพัฒนาหลักสูตร การสนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการ การวางแผนเกี่ยวกับโครงการต่างๆ การส่งเสริมให้ครูได้มีส่วนร่วมในทางปฏิบัติ การประเมินผล

ทางการศึกษา เป็นต้น ซึ่งเป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางการนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ อันจะทำให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพต่อไป

3.1 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ

การพัฒนาหลักสูตรจะต้องตอบสนองความมุ่งหมายและหลักการในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและครู ต่างก็เป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย ทิศทาง และผลักดันให้การดำเนินการจัดหลักสูตรประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ในขณะที่ครูเป็นผู้ที่ทำให้การนำหลักสูตรไปใช้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ทั้งผู้บริหารและครูจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นอย่างดี ซึ่งการพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกประเภท เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามความมุ่งหมายและจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็นกระบวนการประเมินผลให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนว่าได้บรรลุตามความมุ่งหมายและจุดประสงค์จริงหรือไม่ เพื่อผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะได้รู้และคิดเพื่อแก้ไขปรับปรุงต่อไป (พิชิต รอดทอง, 2550: 145)

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรเป็นภารกิจที่สำคัญและกว้างขวาง จึงมีผู้ให้ความหมายของคำว่าพัฒนาหลักสูตรไว้หลายกรณี ดังนี้

สังัด อุทรานันท์ (2532: 30) กล่าวว่าพัฒนาหลักสูตรมีความหมายอยู่ 2 ลักษณะ คือ (1) การทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือสมบูรณ์ขึ้น และ(2) การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐาน

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550: 41) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนของการตัดสินใจหาทางเลือกทางการเรียนการสอนที่เหมาะสม เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับผู้เรียน และสถานศึกษา โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

พิชิต รอดทอง (2550: 146) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง กระบวนการวางแผนพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน หรือสร้างประสบการณ์เรียนรู้ต่างๆ โดยปรับแต่ง เติม เสริม ต่อ หรือดำเนินการอื่นๆ เพื่อให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามความมุ่งหมายและจุดประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการของสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

กูด (Carter V.Good, 1973: 157-158 อ้างถึงใน รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2550: 40) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตรเกิดขึ้นได้ 2 ลักษณะ คือ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง

หลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตรเป็นวิธีการพัฒนาหลักสูตรอย่างหนึ่งเพื่อให้เหมาะสมกับสถานศึกษา จุดมุ่งหมายของการสอน วัตถุประสงค์ วิธีการสอนรวมทั้งการประเมินผล ส่วนคำว่า การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร หมายถึง การแก้ไขหลักสูตรให้แตกต่างไปจากเดิม เป็นการสร้างโอกาสทางการเรียนขึ้นใหม่

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

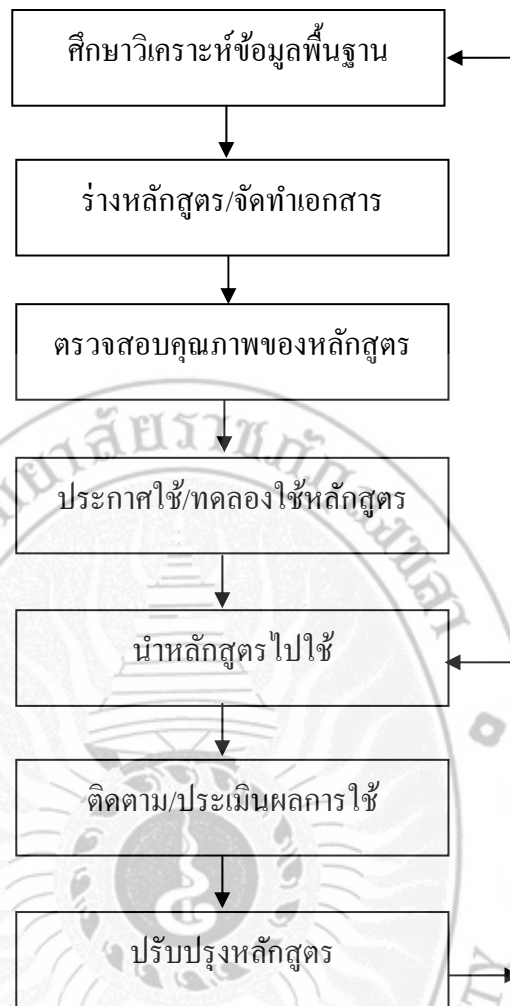
ซึ่งนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ไว้หลากหลายดังนี้ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2533 อ้างถึงใน พิชิต รอดทอง, 2550: 148) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรไว้ 3 ระบบ โดยเริ่มต้นจากระบบการร่างหลักสูตร ระบบการนำหลักสูตรไปใช้ และระบบการประเมินหลักสูตร ซึ่งแต่ละระบบมีรายละเอียดและขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ระบบการร่างหลักสูตร ประกอบด้วย การกำหนดหลักสูตร โดยดูความสอดคล้องกับเนื้อหาวิชา สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง หลังจากนั้นเริ่มกำหนดรูปแบบหลักสูตร ได้แก่ การกำหนดหลักการ โครงสร้าง องค์ประกอบหลักสูตร วัตถุประสงค์ เนื้อหา ประสบการณ์การเรียนและการประเมินผล หลังจากนั้นดำเนินการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรโดยผ่านผู้เชี่ยวชาญ หรือการสัมมนาและมีการทดลองนำร่อง พร้อมทั้งรวบรวมผลการวิจัยและปรับแก้หลักสูตรก่อนนำไปใช้

2) ระบบการใช้หลักสูตร ประกอบด้วย การขออนุมัติหลักสูตรจากหน่วยงานหรือกระทรวงดำเนินการวางแผนการใช้หลักสูตร โดยเริ่มจากการประชาสัมพันธ์หลักสูตร การเตรียมความพร้อมของบุคลากร จัดงบประมาณและวัสดุหลักสูตร บริการสนับสนุนจัดเตรียมอาคารสถานที่ ระบบบริหารและจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และติดตามผลการใช้หลักสูตร หลังจากนั้นเข้าสู่ระบบการบริหารหลักสูตร โดยการดำเนินการตามแผน กิจกรรมการเรียนการสอน แผนการสอน คู่มือการสอน คู่มือการเรียน เตรียมความพร้อมของผู้สอน ความพร้อมของผู้เรียน และการประเมินผลการเรียน

3) ระบบการประเมินผล ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการประเมินผล การใช้หลักสูตรทั้งการประเมินย่อย การประเมินรวบยอด การประเมินระบบหลักสูตร ระบบการบริหาร และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หลังจากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และรายงานข้อมูลตามลำดับ

การพัฒนาหลักสูตรพุทธศักราช 2521 ในปี พ.ศ. 2533 กรมวิชาการได้กำหนดวิธีในลักษณะการทำงานร่วมกัน (Cooperative approach) ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายเพื่อให้เกิดผลการนำหลักสูตรไปใช้เกี่ยวกับการยอมรับหลักสูตรและการให้ความร่วมมือ จึงได้กำหนดตัวแบบการพัฒนาหลักสูตร ดังต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538: 75-76)



ภาพ 2 แสดงตัวแบบการพัฒนาหลักสูตรของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ
ที่มา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2538: 75

จากภาพอธิบายได้ดังนี้

1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ การศึกษาสำรวจสภาพปัญหาการศึกษา เศรษฐกิจสังคม การเมือง วัฒนธรรม รวมทั้งวิเคราะห์หลักสูตรการใช้หลักสูตรฉบับเดิมเพื่อนำฐานข้อมูลมารวมกับการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีใหม่ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

2) การร่างหลักสูตร / จัดทำเอกสารหลักสูตร กรมวิชาการได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งมีองค์ประกอบของคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรมีหลากหลาย มีบทบาทหน้าที่ กำหนดจุดมุ่งหมาย หลักการ โครงสร้างของหลักสูตร กำหนดจุดประสงค์และรายละเอียดของ เนื้อหารายวิชา จัดทำคู่มือหลักสูตร คู่มือครูและหนังสือเรียน

3) การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร คณะกรรมการอำนวยการพัฒนาหลักสูตรและผู้เชี่ยวชาญ ประเมินร่างหลักสูตร และเอกสารต่างๆ แล้วปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้

4) การประกาศใช้หลักสูตรและทดลองใช้หลักสูตร คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรได้นำหลักสูตรที่ผ่านการประเมินคุณภาพในข้อ 3 แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อนำไปทดลองในโรงเรียนร่วมพัฒนาการใช้หลักสูตรพร้อมทั้งติดตามผลการทดลองใช้เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร และประกาศการใช้หลักสูตร

5) การนำหลักสูตรไปใช้ คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรได้วางแผนการใช้หลักสูตรเตรียมการประชาสัมพันธ์หลักสูตร อบรมชี้แจง ประชุมสัมมนาศึกษานิเทศก์ ครู ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร

6) การติดตามประเมินผล การใช้หลักสูตร การบริการและสนับสนุนการใช้หลักสูตร และให้โรงเรียนประเมินตนเองเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ส่งเสริมให้กรมเจ้าสังกัดประเมินผลการใช้หลักสูตรเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ส่วนกรมวิชาการร่วมมือกับโรงเรียนและกรมเจ้าสังกัดประเมินหลักสูตรในภาพรวม

สังัด อุทรานันท์ (2532 อ้างถึงใน พิชิต รอดทอง, 2550: 148) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งต่อเนื่องสัมพันธ์เป็นวัฏจักร ดังนี้

- 1) จัดวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการพัฒนาหลักสูตร
- 2) การกำหนดจุดมุ่งหมาย
- 3) การคัดเลือกและจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์
- 4) การกำหนดมาตรการวัดและประเมินผล
- 5) การนำหลักสูตรไปใช้
- 6) การประเมินผลการใช้หลักสูตร
- 7) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

ภิญโญ สาร (2532: 3) ได้กล่าวว่า ลำดับการดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรมี 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวินิจฉัยเพื่อหาความต้องการอันจำเป็นให้ได้
- 2) การตั้งวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับความต้องการอันจำเป็นที่ค้นพบ
- 3) การเลือกเนื้อหาที่จะต้องสอนให้เกิดการเรียนรู้
- 4) การจัดระเบียบและลำดับของเนื้อหาที่จะสอนให้เกิดการเรียนรู้
- 5) การเลือกประสบการณ์ต่างๆ ที่จะต้องเรียนรู้
- 6) การจัดระเบียบและลำดับของประสบการณ์ที่จะสอนให้เกิดการเรียนรู้

7) การกำหนดว่าจะวัดอะไร เพื่อประเมินผลการสอนว่าได้เกิดการเรียนรู้ตรงตามวัตถุประสงค์และความต้องการอันจำเป็นหรือไม่เพียงใด เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป

เซเลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor and Alexander, 1974 อ้างถึงใน พิชิต รอดทอง, 2550: 150) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ไว้ดังนี้

1) การศึกษาตัวแปรต่างๆ จากภายนอก ได้แก่ ภูมิหลังของนักเรียน สังคม ธรรมชาติของการเรียนรู้ แผนการศึกษาแห่งชาติ ทรัพยากร และความสะดวกสบายในการพัฒนาหลักสูตร และคำแนะนำจากผู้ประกอบการอาชีพ

2) การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อการออกแบบหลักสูตร โดยนักวางแผนหลักสูตร และใช้ข้อมูลทางการเมืองและสังคมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ การออกแบบหลักสูตร

3) การนำหลักสูตรไปใช้ โคนครูเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมของการเรียน การวางแผนหลักสูตร รวมถึงการแนะนำแหล่งของสื่อการเรียนรู้โดยให้ความยืดหยุ่นและมีอิสระแก่ครูและนักเรียน

4) การประเมินผลหลักสูตร ทำโดยครูเป็นผู้พิจารณาขั้นตอนการประเมินผล เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน โดยวางแผนหลักสูตรร่วมกันพิจารณาขั้นตอนการประเมินผลหลักสูตรซึ่งข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะใช้เป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจเพื่อวางแผนในอนาคตต่อไป

สำหรับแนวคิดขอดนิยมในการพัฒนาหลักสูตรคือ แนวคิดของ Tylor (1949 อ้างถึงใน พิมพ์ันท์ เดชะคุปต์, สุวัฒน์ อุทัยรัตน์ และกมลพร บัณฑิตยานนท์, บรรณาธิการ, 2544: 101-102) แนวคิดนี้มีหลักการและเหตุผลในการสร้างหลักสูตร (Tylor Rationale) ว่าในการจัดหลักสูตรควรมีคำถามพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1) ควรกำหนดจุดมุ่งหมายทางการศึกษาอะไรบ้าง
2) ควรจัดประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด
3) จะจัดประสบการณ์ทางการศึกษาอย่างไร จึงทำให้การเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ

4) จะประเมินผลประสิทธิภาพของการจัดประสบการณ์ทางการศึกษาอย่างไร จึงจะตัดสินใจได้ว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ผู้บริหารโรงเรียนนอกจากจะมีบทบาทและหน้าที่ในการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแล้ว ยังมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรอีกอย่างที่สำคัญคือ การพัฒนาหลักสูตร ซึ่งหมายถึง การสร้าง ปรับ ขยายหลักสูตรและนำมาใช้ในโรงเรียนให้

เหมาะสมกับสภาพบุคลากรและความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น รวมทั้งสร้างเครื่องมือการใช้หลักสูตร การกำหนดระดับมาตรฐาน การใช้หลักสูตร ตลอดจนการทำประมวลการสอนและโครงการสอนวิชาต่างๆให้เหมาะสม (Harris, 1967: 13 อ้างถึงใน ชุ่ม กรไกร, 2537: 44) ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร มีความเห็นว่า การพัฒนาหลักสูตรระดับโรงเรียนเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งในเรื่องนี้ (Wiles, 1967: 140-142 อ้างถึงใน ชุ่ม กรไกร, 2537: 44) ได้แสดงความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละโรงเรียนถือว่าเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารสามารถที่จะส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรค ขัดขวางการพัฒนาหลักสูตรอย่างไรก็ได้ ทักษะและวิธีปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนสามารถที่จะกระตุ้นหรือทำลายกำลังใจของครูในการพัฒนาหลักสูตรได้เช่นกัน นอกจากนี้ยังสามารถที่จะช่วยแนะนำ และจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมือต่างๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

3.2 การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้

การปฏิรูปการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่ตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมา ได้ส่งผลให้ประเทศไทยมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งนับเป็นกฎหมายการศึกษาแห่งชาติฉบับแรกของประเทศไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีการปฏิรูปในสาระสำคัญหลักๆ รวม 8 ด้าน ได้แก่ ด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณภาพมาตรฐานทางการศึกษา ด้านครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการเรียนรู้ ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา และด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ซึ่งในแต่ละด้านล้วนมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน จะดำเนินการด้านใดด้านหนึ่งโดยไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับด้านอื่นๆ ไม่ได้ อย่างไรก็ตาม หากถามว่า “อะไรเป็นประเด็นสำคัญที่สุดหรือเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ” คำตอบที่ได้ก็คงจะตรงกันว่า การปฏิรูปทุกด้านต้องมุ่งสู่หลักชัย คือ การให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่งหมายถึงการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตนเอง (ทิสนา แจมมณีและคณะ, 2545: 55)

กระบวนการเรียนการสอนให้คนเกิดการเรียนรู้ เป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แต่จากการศึกษาค้นคว้าและการรวบรวมความเห็นของนักการศึกษาที่สำคัญๆ ของประเทศไทย พบว่าสิ่งที่ขาดหายไปจากหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนของไทย คือ จิตวิญญาณ หรือ Mind (สุภรณ์ สภาพงศ์, 2541: 45) ซึ่งการพัฒนาหรือการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีสาระสำคัญปรากฏอยู่ในหมวดที่ 4 ว่าด้วยแนวทางจัดการศึกษาตั้งแต่มาตราที่ 22-30 สาระสำคัญที่กำหนดไว้ในมาตรา 9 มาตรา ได้ให้แนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้แก่ครู ผู้บริหารและสถานศึกษาไว้ ซึ่งได้วิเคราะห์สาระสำคัญในมาตราต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับครูและจัดทำเป็นรายการที่ครูสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการปฏิรูป

กระบวนการเรียนรู้ได้ง่ายและสะดวกต่อการปฏิรูปมากขึ้น สำหรับแนวทางการพัฒนาหรือปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีดังนี้ (ทศนา เขมมณีและคณะ, 2545: 55-57)

- 1) ด้านหลักการจัดกระบวนการเรียนรู้
 - 1.1) ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ (มาตรา 22)
 - 1.2) ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด (มาตรา 22)
 - 1.3) ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพ (มาตรา 22)
 - 1.4) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (มาตรา 24/6)
- 2) ด้านการจัดเนื้อหาสาระ
 - 2.1) จัดสาระทั้งทางด้านความรู้ คุณธรรม และกระบวนการเรียนรู้ (มาตรา 23)
 - 2.2) บูรณาการสาระ 5 หมวด (มาตรา 23)
 - 2.2.1) เรื่องเกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์กับสังคม
 - 2.2.2) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 - 2.2.3) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย
 - 2.2.4) ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และภาษา
 - 2.2.5) ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิต
 - 2.3) จัดเนื้อหาสาระ สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความแตกต่างระหว่างบุคคล (มาตรา 24/1)
 - 2.4) จัดทำสาระหลักสูตรท้องถิ่น (มาตรา 27)
- 3) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้
 - 3.1) บูรณาการสาระ (มาตรา 24/4)
 - 3.2) ปลุกฝังคุณธรรมและค่านิยมดีงาม (มาตรา 24/4)
 - 3.3) ปลุกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (มาตรา 24/4) โดยเฉพาะนิสัยรักการอ่านและการใฝ่รู้ (มาตรา 24/3)
 - 3.4) ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง (มาตรา 24/3)
 - 3.5) ฝึกให้ผู้เรียนเผชิญสถานการณ์ (มาตรา 24/2)
 - 3.6) ฝึกให้ผู้เรียนลงมือทำ ปฏิบัติจริง (มาตรา 24/3)
 - 3.7) ฝึกทักษะกระบวนการคิดให้แก่ผู้เรียน (มาตรา 24/2)
 - 3.8) ฝึกทักษะกระบวนการจัดการให้แก่ผู้เรียน (มาตรา 24/2)
 - 3.9) ฝึกให้ผู้เรียนใช้กระบวนการวิจัยในการเรียนรู้ (มาตรา 24/5)

3.10) ฝึกให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้ความรู้ (มาตรา 24/2)

3.11) จัดสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน แหล่งวิทยาการ และสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (มาตรา 24/5)

3.12) ประเมินผู้เรียนโดยใช้ข้อมูลหลายด้าน (มาตรา 26)

3.13) ประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อช่วยกันพัฒนาผู้เรียน (มาตรา 24/6)

3.14) ช่วยสถานศึกษาส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน (มาตรา 26)

สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (2545: 16-21) ได้กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ตามแนวพระราชดำริ “ฉลาดรู้” ซึ่งประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย และยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) หลักการ

การเรียนรู้แบบ “ฉลาดรู้” เป็นการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความสมดุล ทั้งทางกาย ปัญญา คุณธรรมและทักษะการใช้ชีวิต สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และส่วนรวม สร้างเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างตนเองกับสังคมและธรรมชาติแวดล้อม อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ที่มีครอบครัว ครู ชุมชน และทรัพยากรการเรียนรู้อื่นๆ เป็นเครื่องสนับสนุน

2) จุดมุ่งหมาย

2.1) ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความหมาย และมีเป้าหมาย

2.2) ผู้เรียนพัฒนาวิธีการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จากความรู้ ความคิดของผู้อื่น จากการศึกษาด้วยตนเอง และจากการปฏิบัติฝึกฝนจนชำนาญ

2.3) ผู้เรียนพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่รู้จักจริง รู้แจ้ง รู้ลึกซึ้ง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2.4) ผู้เรียนพัฒนาวิธีการนำความรู้ไปใช้ โดยรู้จักตนเอง รู้จักการผสมผสานหลักวิชา นำความรู้ไปใช้อย่างมีปัญญาเพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม

2.5) ผู้เรียนมีพัฒนาการอย่างสมดุล ทั้งคุณลักษณะทางกาย ปัญญา คุณธรรม และทักษะการใช้ชีวิต

3) ยุทธศาสตร์ องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ “ฉลาดรู้” มีดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1: มุ่งมั่นด้วยศรัทธา หมายถึง ความตั้งใจจริงที่จะศึกษาหาความรู้ โดยมีศรัทธาที่ถูกต้องเกื้อกูลส่งเสริม ศรัทธาที่ถูกต้องนั้น เกิดจากความเพ่งพินิจพิจารณาด้วยใจที่เป็นกลาง หนักแน่น สมบูรณ์ ด้วยเหตุผล

องค์ประกอบที่ 2: ใฝ่หาความรู้คู่คุณธรรม หมายถึง การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในลักษณะ ต่อไปนี้

(1) การพัฒนาตนเอง ต้องพัฒนาทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านวิชาความรู้ไว้ใช้ประกอบการและด้านการฝึกอบรมคุณธรรม ความดีไว้เกื้อกูลความประพฤติ

(2) การเรียนรู้ ต้องให้เกิดความรู้จริง ด้วยการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ คือ เรียนรู้ตามความรู้ความคิดของผู้อื่น เรียนรู้ด้วยการขบคิดพิจารณาด้วยตนเอง และเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ลักษณะนี้ จะต้องสอดคล้อง อุดหนุนส่งเสริมกัน การเรียนรู้เช่นนี้จะส่งเสริมคุณลักษณะที่สำคัญของชีวิต ได้แก่ ความขยันขันแข็ง ความเข้มแข็งอดทน ความเพียรพยายาม ความละเอียดรอบคอบ

(3) การเรียนรู้ต้องเรียนรู้ด้วยจิตใจที่ตั้งมั่นเป็นปกติ เทียบตรงและเป็นกลาง

(4) การเรียนรู้ต้องศึกษาให้เห็นจริงและเข้าใจแจ่มแจ้งว่าวิชาทั้งหลายมีความเกี่ยวข้องถึงกัน เป็นส่วนประกอบของกันและกัน และเป็นปัจจัยอุดหนุนกันอย่างแน่นอน

องค์ประกอบที่ 3: นำไปใช้อย่างฉลาด หมายถึง การใช้สติปัญญาประยุกต์ความรู้ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติไปใช้อย่างเหมาะสมด้วยความซื่อตรงบริสุทธิ์ใจ และมีความรับผิดชอบต่อหลักวิชาและส่วนรวม โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อตนและสังคม

องค์ประกอบที่ 4: ไม่ประมาทหมั่นตรวจสอบพัฒนา หมายถึง ความไม่วางใจในความรู้ที่สมบูรณ์พร้อมไม่เปลี่ยนแปลง ต้องหมั่นทบทวน ตรวจสอบ ปรับปรุง และพัฒนาความรู้ให้เหมาะสมกับสภาพของตนและสังคม

3.3 การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 80(3) กำหนดให้มีการทำพัฒนาวิชาชีพครู พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 7 มาตรา 52 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมให้มีระบบการพัฒนาครูและให้พัฒนาครูประจำการอย่าง โดยให้รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา อย่างเพียงพอ นอกจากนี้มติที่ประชุมคณะกรรมการกถนกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 4 ในคราวประชุมเมื่อวันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2547 ก็ได้อนุมัติหลักการแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ข้อที่ 2 คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพครู โดยระบุให้มีการสร้างเอกภาพการอบรมที่เน้นโรงเรียนเป็นฐาน (SBT-School-Based Training) และสนับสนุนส่งเสริมเครือข่ายพัฒนาครู ได้แก่ ครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูแห่งชาติ (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2547 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 99)

พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์ (2546: 6-7) ได้ให้ความเห็นว่า ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา คือ ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา เพราะครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้นำปรัชญา แนวคิด และเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในอนาคตตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะต้องมีความสามารถในการจัดการศึกษาที่ยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (มาตรา 22) ดังนั้นครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในอนาคตจึงมีบทบาทและพันธกิจใหม่ทั้งด้านกระบวนการและเป้าหมายของการจัดการศึกษา ที่มีต่อการพัฒนาชีวิตมนุษย์และการพัฒนาสังคมไทยให้เข้มแข็งและมีคุณภาพอย่างยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 103) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาครูผู้มีอาชีพ ดังนี้

1) การพัฒนาครูให้มีจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู เพื่อให้ครูเกิดความรักและความศรัทธาในวิชาชีพครู การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความเป็นกัลยาณมิตรรักและเมตตาศิษย์ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และมีความมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

2) การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ โดยพัฒนาครูให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ สร้างทักษะการบูรณาการ ซึ่งครอบคลุมงานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผล การจัดแหล่งเรียนรู้ และการวิจัย

3) การพัฒนานวัตกรรม เทคนิควิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นสื่อ ICT โดยส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรม/สื่อในการจัดการเรียนรู้ มีการศึกษาวิจัยและพัฒนาวิธีสร้างสื่อที่มีคุณภาพ พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้โดยใช้สื่อ ICT ที่สอดคล้องและตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียน

4) พัฒนาให้ครูมีจิตวิทยาในการดูแลช่วยเหลือพัฒนานักเรียนตามธรรมชาติและศักยภาพ โดยพัฒนาให้ครูรู้และเข้าใจธรรมชาติ ความต้องการและพัฒนาการตามวัย ค้นพบความสามารถพิเศษของเด็กแต่ละคน และสามารถจัดการเรียนรู้สำหรับเด็กพิเศษเรียนร่วมได้

5) เพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร การค้นคว้าและพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครู โดยให้ตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน และสาขาวิชาสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2549 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 103) ได้กำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่ ดังนี้

1) การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน

2) การพัฒนาต้องเกิดจากความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกรอบสมรรถนะ โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษา (Individual Development plan : ID-PLAN)

3) วิธีการพัฒนาต้องมีหลากหลายรูปแบบ ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เลือกตามความเหมาะสมกับตนเอง เช่น

3.1) การพัฒนาภายในสถานศึกษา (Insite - Based Development) เช่น การพัฒนาการพัฒนาแบบเพื่อนช่วยเพื่อน การวิจัยในชั้นเรียน การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อทางไกลต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ e-book e-learning วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ

3.2) การพัฒนาภายนอกสถานศึกษา (Outsite - Based Development) เช่น การอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การฝึกประสบการณ์ ฯลฯ วิธีนี้รัฐจะต้องจัดให้เครือข่ายที่ได้มาตรฐานทั้งที่เป็นองค์กรเครือข่าย ได้แก่ มหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรเอกชน สมาคมวิชาชีพต่างๆ และบุคคลเครือข่าย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น ประชาชน ชาวบ้านเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะเข้ารับการพัฒนา

4) ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยรัฐสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาการดังกล่าวในรูปของคู่มือวิชาการ

5) ผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาต้องมีการเชื่อมโยงกับการเลื่อนวิทยฐานะ การพิจารณาความดีความชอบ รวมถึงการใช้ประกอบการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

นโยบายการให้โรงเรียนมีการดำเนินการวิจัยภายในเป็นนโยบายค่อนข้างใหม่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรอื่นจำเป็นต้องให้ความสนใจ และพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการวิจัย เพื่อจะทำให้นโยบายประสบความสำเร็จ และนำไปสู่ภารกิจของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ธีระ รุญเจริญ, 2550: 377)

การวิจัย หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความจริงอย่างจริงจัง ด้วยระบบและวิธีการอันถูกต้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ในสิ่งที่วิจัยนั้น (จุมพล สวัสดิยากร, 2520: 10 อ้างถึงใน สมบูรณ์ ตันยะ, 2545: 12)

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550: 113-115) ได้ให้ความเห็นว่า การวิจัย คือ กระบวนการที่เป็นระบบน่าเชื่อถือ สำหรับใช้เครื่องมือในการค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่างๆ ที่สนใจ และยังให้ความเห็นว่า การวิจัยมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการดำเนินการกิจของสถานศึกษา ทั้งภารกิจจัดการศึกษาและภารกิจด้านการบริหารจัดการหลายประการ ดังนี้

1) แท้จริงแล้วการวิจัยเป็นการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันแบบมีแบบแผน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสวงหาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ครูจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับธรรมชาติและศักยภาพของนักเรียนแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกัน

2) การใช้แนวทางการวิจัยจะนำไปสู่การฝึกการแก้ปัญหา หรือการบรรลุจุดหมายอย่างเป็นระบบและนำไปสู่ความเชื่อถือได้มากขึ้น

3) การวิจัยจะนำไปสู่การพัฒนา “ความมีเหตุ-มีผล” สามารถได้รับคำตอบที่พิสูจน์ได้

4) การวิจัยเป็นการฝึกความคิดได้อย่างแตกฉานมีระบบแบบแผนและขั้นตอนชัดเจนตามขั้นตอน ดังนี้

4.1) การรับรู้ปัญหาหรือความต้องการ

4.2) การแสวงหาทางเลือกและเลือกทางเลือก

4.3) ทดสอบทางเลือกที่เลือกใช้

4.4) สรุปผลที่ได้รับ เพื่อใช้ เพื่อพัฒนา หรือเพื่อเลือกทางเลือกใหม่

5) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 30 ได้ให้ความสำคัญของการวิจัยมีความจำเป็นในกระบวนการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยการเรียนการสอน เพื่อให้การดำเนินการสอดคล้องกับธรรมชาติและศักยภาพของนักเรียน

6) ผลการวิจัยจะนำไปสู่ความเจริญพัฒนาการบริหาร และการจัดการศึกษาได้ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินการ

7) การวิจัยมีคุณค่า ดังนี้

7.1) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้ทราบข้อเท็จจริง ซึ่งนำมาปรับปรุงหรือพัฒนาภารกิจที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

7.2) เปิดโอกาสได้ศึกษาค้นคว้าวิทยาการใหม่ๆ เป็นการส่งเสริมความรู้ความก้าวหน้ากว้างขวางขึ้น

7.3) เป็นการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ตรงจุด เป็นการประหยัดเวลาและการลงทุน

7.4) ช่วยในการวางแผนการดำเนินการแต่ละอย่างได้อย่างถูกต้องและประสบความสำเร็จ

7.5) กระตุ้นความตระหนัก ความสนใจที่มีชีวิตชีวา

7.6) ส่งเสริมการสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนและตนเอง

การวิจัยเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารการศึกษานำมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาแนวทางในการพัฒนาโดยใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือ นั้น เรียกว่าการวิจัยและการพัฒนา (Research & Development) หรือเรียกอย่างย่อๆว่า R&D ซึ่งการวิจัยและพัฒนานั้น เป็นการนำผลจากการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือเพื่อปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นกว่าเดิม อันเป็นแนวทางที่ใช้กันเป็นอย่างมากในภาคอุตสาหกรรม ผลจากการวิจัยทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบาย หรือกำหนดแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ สินค้าใหม่ๆ โดยเฉพาะที่มีเทคโนโลยีสูงๆ เป็นตัวอย่างที่ดีของการนำการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาตัวสินค้า ทำให้ผู้บริหารได้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการใช้และมีความพึงพอใจมากขึ้น ในการศึกษา ก็เช่นเดียวกัน ได้มีการนำการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของการศึกษาอยู่ตลอดเวลา เช่น ด้านการสอน ได้มีการคิดค้นวิธีการสอนแบบใหม่ๆ การประดิษฐ์สื่อการสอน การปรับปรุงหลักสูตรตำราเรียน การกำหนดขนาดของตัวอักษร สี แสง ฯลฯ ที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น ซึ่งล้วนเป็นผลมาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ วิจัย ทดลอง ทดสอบ เพื่อกระตุ้นความสนใจและความทรงจำของผู้เรียน ทำให้สามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น เป็นต้น ดังนั้นการวิจัยและการพัฒนาจึงมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก และอาจกล่าวได้ว่าการวิจัย ช่วยให้การพัฒนาการศึกษาเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมและมีคุณภาพ (เจิมทอง ศิริแสงเลิศ, 2547: 183)

ธีระ รุญเจริญ (2550: 362-364) ได้ให้แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาสถานศึกษาไว้ว่า การวิจัยในโรงเรียนเป็นการวิจัยสถาบัน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยลักษณะการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งในเรื่องนี้ ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน ได้บรรยายสรุป ณ สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ซึ่งสรุปเป็นกรอบความคิดได้ดังนี้

1) การศึกษามีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ

1.1) กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม

1.2) การสร้างสรรค์จรรยาโลงความก้าวหน้าทางวิชาการและการสร้างองค์ความรู้ “การศึกษาเพื่อการพัฒนาคนและพัฒนาองค์ความรู้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ”

2) การปฏิรูปการศึกษามุ่ง

2.1) พัฒนาคุณภาพของคนไทย ให้เป็นปัจจัยนำของการพัฒนาพึ่งตนเองได้
แข่งขันได้

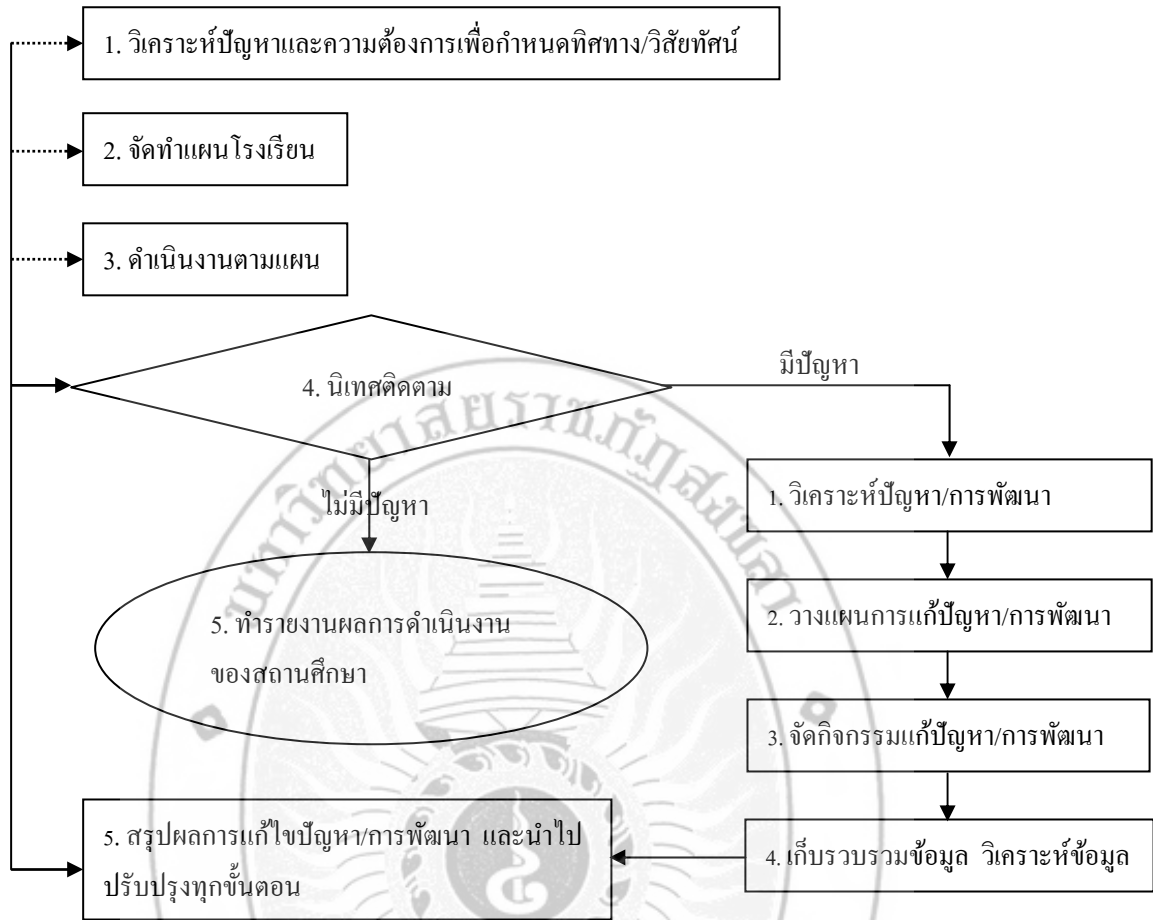
2.2) สร้างองค์ความรู้เพื่อใช้เป็นฐานของการพัฒนาประเทศ

3) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพคนไทย

4) บทบาทของการวิจัยสถาบันเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การวิจัยหลักสูตร การวิจัยการสอน การวิจัยนโยบายและการบริหาร และการวิจัยเชิงประเมิน

5) ยุทธศาสตร์การสร้างพลังปัญญาและองค์ความรู้ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา การผลิตและพัฒนานักวิจัยด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสนับสนุนให้เกิดการวิจัยด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนำผลงานวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550: 119-120) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารได้ใช้กระบวนการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงานบริหารการศึกษา ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดทิศทาง/วิสัยทัศน์ การจัดทำแผนสถานศึกษา การดูแลปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน การนิเทศ/ติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงาน และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ในกรณีที่ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานแล้วพบปัญหารุนแรงหรือพบสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนาที่สำคัญ ผู้บริหารต้องทำวิจัยเพื่อแก้หรือพัฒนางานดังกล่าว ในระหว่างขั้นตอนที่ 4 ของการดำเนินงาน โดยขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา/พัฒนาวางแผนแก้ปัญหา/จัดกิจกรรมแก้ปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูล และสรุปผลการแก้ปัญหา นำผลการวิจัยไปใช้แล้วทำการประเมินผลในขั้นตอนที่ 4 ของการดำเนินงานบริหารอีกครั้งจนพบว่าไม่มีปัญหา จึงจัดทำรายงานผลการดำเนินงานสถานศึกษาให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ หรือเป็นข้อมูลในการพัฒนางานต่อไป ดังแผนภูมิ



ภาพ 3 แสดงการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ที่มา: รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2550: 120

จากแผนภูมิ ผู้บริหารได้ใช้กระบวนการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงานบริหารโรงเรียน ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดทิศทาง/วิสัยทัศน์ การจัดทำแผนโรงเรียน การดูแลปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน การนิเทศ/ติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงาน และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ในกรณีที่ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานแล้วพบปัญหารุนแรงหรือพบสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนาที่สำคัญ ผู้บริหารต้องทำการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานดังกล่าวในระหว่างขั้นตอนที่ 4 ของการดำเนินงาน โดยมีขั้นตอนวิจัย 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา/พัฒนา วางแผนแก้ปัญหา/พัฒนา จัดกิจกรรมแก้ปัญหา/พัฒนา เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการแก้ปัญหา/พัฒนา นำผลการวิจัยไปใช้แล้วทำการประเมินผลในขั้นตอนที่ 4 ของการดำเนินงานบริหารอีกครั้งจนพบว่าไม่มีปัญหา จึงจัดทำ

รายงานผลการดำเนินงานสถานศึกษาให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ หรือเป็นข้อมูลในการพัฒนางานต่อไป (กรมวิชาการ กองวิจัยทางการศึกษา, 2545: 18)

สรุปว่า การวิจัยในสถานศึกษาเป็นเรื่องที่ได้รับความตระหนักและสนใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เพราะในยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นต้องดำเนินการโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศมาก จึงนำไปสู่ความสำเร็จในระดับสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร ครู นักเรียน และบุคลากรฝ่ายต่างๆ จะต้องแสวงหาแนวทางและวิธีการ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ การสอน และการเรียนซึ่งจำต้องอาศัยแนวทางการวิจัยเป็นหลัก การวิจัยเป็นวิธีการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นระบบและระเบียบ เป็นแนวคิดที่ให้นักวิจัยใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการทำงาน คือ ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องการพัฒนาไปทางไหน อย่างไร มีองค์ประกอบอะไรบ้าง เก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นระบบ แล้วจึงเขียนรายงาน ข้อมูลเหล่านี้เป็นกระบวนการของการวิจัยและพัฒนาสถานศึกษาได้ (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2550: 120)

3.5 การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ศุภาพ วาดเขียนและรพีพันธ์ โภชนดา (ม.ป.ป.: 3) ได้ให้ไว้ว่า การประเมินผล (Evaluation) นั้น เป็นการพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับคุณภาพ คุณค่า ความจริง และการกระทำ บางทีขึ้นอยู่กับการวัดเพียงอย่างเดียว เช่น คะแนนสอบ แต่ส่วนมากมักจะเป็นการรวมการวัดหลายๆ อย่างต่างๆ กัน เช่น เหตุการณ์สำคัญๆ (Critical Incidents) ความประทับใจส่วนบุคคล (Subjective Impression) และหลักฐานอื่นๆ เพื่อวินิจฉัยคุณค่า ตีราคา หรือตัดสินชี้ขาดคุณลักษณะต่างๆ ที่ได้มาจากการวัดหลายๆ อย่าง

สมนึก ภัททิยธนี (2551: 3) ได้กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การตัดสิน หรือวินิจฉัยสิ่งต่างๆ ที่ได้จากการวัดผล โดยอาศัยเกณฑ์การพิจารณาอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ผลจากการวัดความสูงของนายแดงได้ 180 ซม. ก็อาจจะประเมินว่าเป็นคนที่สูงมาก ผลจากการชั่งน้ำหนักของวัตถุชิ้นหนึ่งได้ 2 กก. ก็อาจจะประเมินว่าหนัก - เบา หรือ เอา - ไม่เอา หรือ มาก - น้อย เป็นต้น

สมบูรณ์ ตันยะ (2545: 11) ได้กล่าวว่า คำว่า Evaluation นั้นตามปกติ หมายถึง การประเมินผล ดังนั้นคำว่า Educational Evaluation จึงควรหมายถึง การประเมินผลการศึกษา แต่เนื่องจากความหมายดังกล่าวมักจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับขอบเขตของการประเมินว่า จะต้องประเมินเฉพาะ “ผล” (Product) เท่านั้น จึงทำให้ขอบเขตการประเมินแคบกว่าที่เป็นจริง ดังนั้นจึงมีการใช้คำว่า “การประเมินทางการศึกษา” แทน

การประเมินผลทางการศึกษา คือ กระบวนการที่จะตัดสินใจคุณค่าของกิจกรรมทางการศึกษา ที่อาศัยวิธีการที่มีระบบแบบแผนในการรวบรวมข้อมูล หลักฐาน และเหตุผล

ประกอบการพิจารณาตัดสินว่า กิจกรรมทางการศึกษานั้นๆ ดีหรือไม่ดี เหมาะสมหรือไม่ เหมาะสมประการใด (พจน์ สะเพียรชัย, 2519: 72 อ้างถึงใน สมบูรณ์ ดันยะ, 2545: 11)

สุวิมล ว่องวานิช (2546: 11) ได้กล่าวว่า การประเมินการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของสาระการเรียนรู้ และพัฒนาการด้านความรู้ ทักษะและคุณธรรมของผู้เรียน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานตามเป้าหมายการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ ครูผู้สอนสามารถทำการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ตลอดเวลาในลักษณะที่ผสมผสานสอดแทรกอยู่ในกิจกรรมการเรียนการสอน โดยสามารถทำการประเมินผู้เรียนทั้งเดี่ยวและกลุ่มอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยบุคคลหลายฝ่าย ทั้งตัวผู้เรียนเอง เพื่อน ผู้ปกครอง และครูผู้สอน

อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2545: 3-4) ได้กล่าวว่า เพื่อให้การวัดและการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา กระบวนการของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และถูกต้องตามหลักการวัดและประเมินผลการเรียน จึงกำหนดหลักการวัดและประเมินผลการเรียน ไว้ดังนี้คือ สถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบการวัดและประเมินผลการเรียนของผู้เรียน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนาผู้เรียน การจัดการเรียนการสอน และการประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสม โดยให้มีการประเมินความสามารถของผู้เรียนในการอ่าน คิดวิเคราะห์ เขียนสื่อความ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในแต่ละช่วงชั้น ให้มีความสอดคล้องและครอบคลุมมาตรฐานการศึกษา สามารถเทียบโอนผลการเรียนระหว่างสถานศึกษาและรูปแบบการศึกษาต่างๆ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนตรวจสอบผลการประเมินผลการเรียนได้และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมได้

ในส่วนของการประเมินการเรียนรู้ การปฏิรูประบบการประเมินการเรียนรู้สำหรับประเทศไทยควรยึดแนวคิดและหลักการ ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2543 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2546: 7-8)

1) การจัดการศึกษาทุกระดับและรูปแบบ จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ว่าอย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้ทิศทางของการจัดประสบการณ์การเรียนรู้หรือกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมรวมทั้งการจัดทำหลักสูตร การเรียนการสอนและการวัดประเมินผลการเรียนรู้ จะต้องกำหนดแนวคิดและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

2) จำเป็นต้องมีนโยบายการวัดและประเมินการเรียนรู้ที่ผ่านการเห็นชอบจากผู้บริหารการศึกษาระดับสูง และได้รับฉันทามติจากประชาคมทางการศึกษาเพื่อใช้เป็นกลไกของการติดตาม กำกับ สนับสนุนและพัฒนาการเรียนรู้ทุกระดับอย่างเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพ

3) ระบบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้จะต้องมีความเที่ยงธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารทางราชการ พ.ศ.2540

4) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนที่ครูผู้สอนจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องทั้งก่อน ระหว่างและหลังเสร็จสิ้นการเรียนการสอน

5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้จะต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและจำต้องตอบสนองต่อเป้าหมายการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับประเทศ รวมทั้งมีความเป็นสากลระดับนานาชาติ

6) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้จะต้องครอบคลุมทั้งสถานภาพและความก้าวหน้าด้านความรู้/ทักษะพัฒนาการของผู้เรียน และคุณธรรม

7) คณะบุคคลที่รับผิดชอบงานด้านการวัดและประเมินการเรียนรู้ทุกระดับ ส่วนใหญ่จำเป็นต้องคัดสรรจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวัดและประเมินผลทางการศึกษา

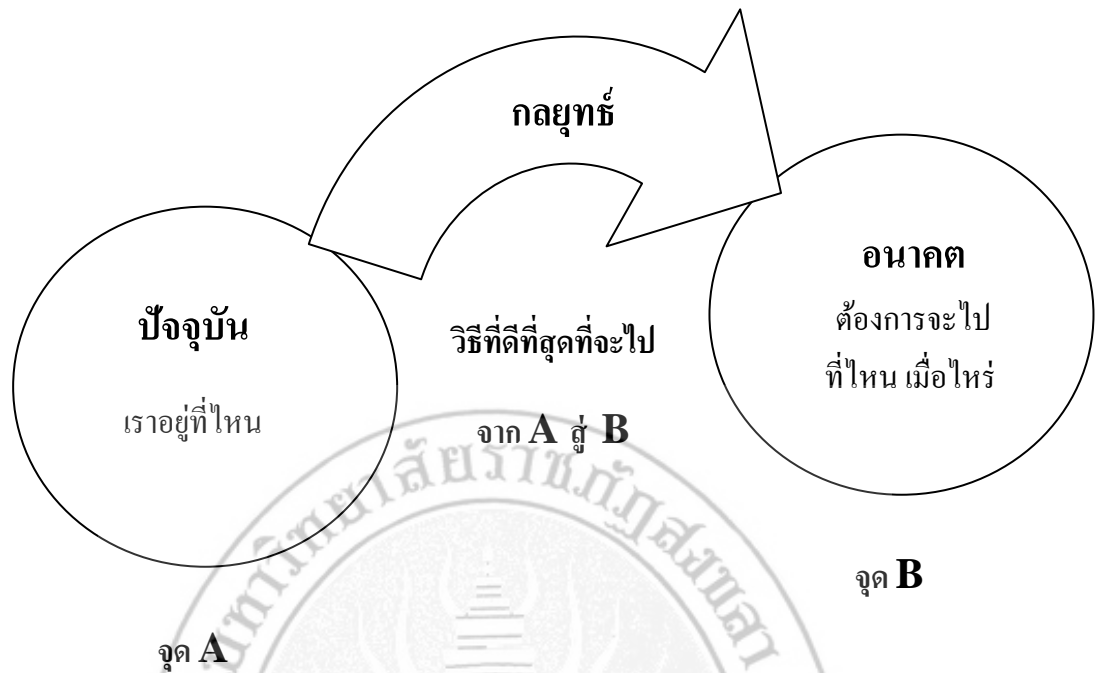
8) ผลจากการประเมินจะต้องใช้เป็นสารสนเทศสำหรับติดตามกำกับสนับสนุน และพัฒนาการเรียนรู้ พัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การประเมินผลการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ก้าวหน้าสูงสุด โดยไม่เป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกันทุกคน มีการปรับเปลี่ยน เพิ่มเติมเทคนิควิธีการประเมินผลให้หลากหลายสอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนและสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นหนึ่งเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอตลอดหลักสูตร โดยผู้สอนต้องดำเนินกิจกรรมการประเมินผลด้วยรูปแบบกัลยาณมิตร มีจิตใจช่วยเหลือเกื้อกูลมากกว่าการจับผิดหรือลงโทษ (สุวิมล ว่องวานิช, 2546: 150)

4. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องต่อไปนี้เป็น การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหาร:ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

4.1 การวางแผนกลยุทธ์

พิชิต รอดทอง (2550: 91) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการหรือแผนปฏิบัติการที่ดีที่สุด อันเกิดจากการตัดสินใจร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการร่วมกันสามารถอธิบายได้ดังภาพ



ภาพ 4 แสดงเนื้อหาของกลยุทธ์

ที่มา: อดุลย์ จาครุงคกุล, 2547 อ้างถึงใน พิเชิต รอดทอง, 2550: 91

การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงขอบเขตของงานในขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เท่านั้น แต่จะมีขอบเขตรอบคลุมการบริหารทั้งกระบวนการ โดยผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทเป็นผู้ใช้อำนาจสูงสุดในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารองค์กร ที่จะนำเอา “แผนกลยุทธ์” มาอนุมัติใช้ปฏิบัติ และจะทำการควบคุม “การดำเนินงานตามกลยุทธ์” ซึ่งผู้บริหารระดับรองอาจมีหน้าที่ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จที่ดีที่สุดด้วย แม้ว่าในขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์จะครอบคลุมถึงเรื่องการจัดโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ (คือ การจัดคน การสั่งการ และการควบคุม) แต่โอกาสจะทำสำเร็จผล หรือผ่านพ้นความเสี่ยงอันเกิดจากการผิดพลาดล้มเหลวไม่ว่าจะโดยเหตุจากภายนอกที่มีอิทธิพลต่อแผนกลยุทธ์ไม่ให้เป็นไปตามที่กำหนด หรือโดยสาเหตุจากภายในองค์กรที่เกิดปัญหาในระบบงานและคนผู้ปฏิบัติงานก็ตาม ขึ้นอยู่กับการกำกับดูแลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับต่างๆ ให้เกิดผลเท่านั้น ดังนั้นการปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงถูกกำกับควบคุมดูแลตลอดเวลาโดยผู้บริหารระดับสูงที่สุดในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว สำหรับกลไกที่ใช้การควบคุม “การดำเนินงานตามกลยุทธ์” ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารองค์กรที่นอกเหนือจากพิจารณาวินิจฉัยและตัดสินใจ อนุมัติแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติแล้ว ผู้บริหารยังเป็นผู้กำกับให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยการบริหารทาง

กลยุทธ์ครบทุกด้าน ดังนั้นการประเมินกลยุทธ์ และการเป็นผู้ควบคุมการใช้กลยุทธ์ในทางปฏิบัติ จึงเป็นขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด โดยสรุป ขอบเขตและเนื้อหาของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงอาจกล่าวได้ว่าครอบคลุมกระบวนการบริหารทั้งหมดรวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ด้วย กล่าวคือการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นความรับผิดชอบผู้บริหารองค์กรโดยตรง ที่จะต้องรับผิดชอบทั้งในขั้นการคิดและวิเคราะห์ขั้นการปฏิบัติ ไปจนถึงผลแห่งการก้าวหน้าและเติบโตของชีวิตองค์กร แต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะเป็นความรับผิดชอบของทีมนักวางแผน หรืออาจรวมทั้งผู้บริหารด้วย (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543: 20)

พิชิต รอดทอง (2550: 91) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง วิธีการที่จะดำเนินการในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ความชำนาญ การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจร่วมกันอย่างมีระบบของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ภายใต้บริบทที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุพันธกิจ เป้าประสงค์ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ สามารถอยู่รอดเจริญก้าวหน้าและแข่งขันกับองค์กรอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิริติ ยศยิ่งยง (2548:19) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กรบนรากฐานทางการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและแสวงหาโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก การวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงการแข่งขันขององค์กรกับองค์กรอื่นด้วย

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543: 20) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ อาจกล่าวได้ว่าเป็นคำที่ใกล้เคียงกับคำที่นิยมใช้กันมานานอีก 2 คำ คือ การวางแผนกิจการ (Corporate Planning) และนโยบายธุรกิจ (Business Policy) ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์กลยุทธ์นั้นเป็นการกิจการด้านการวางแผนของผู้บริหารระดับสูงสุด โดยจะมีขอบเขตการวางแผนที่ครอบคลุมตลอดทั่วทั้งองค์กรและเชื่อมโยงไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ลักษณะของ “การวางแผนกลยุทธ์” เป็นงานของผู้บริหารระดับสูงที่มีการวางแผนเชิงรวมเพื่ออนาคตในระยะยาว และเป็นการวางแผนให้องค์กรปรับตัวได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อการบริหารที่สามารถนำองค์กรให้สำเร็จผลในทางต่างๆ

จากความหมายของการวางแผนกลยุทธ์สามารถสรุปลักษณะสำคัญดังนี้ (พิชิต รอดทอง, 2550: 92)

1) การมุ่งอนาคต เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าแล้วพยายามปรับเปลี่ยนควบคุมปัจจัย และกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ที่กำหนด

2) การมุ่งเป้าหมายรวมขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงภาพรวมขององค์กร เช่น โรงเรียนมีเป้าหมายว่าจะจัดการศึกษาให้กับเด็กในเขตบริการทุกคนอย่างมีคุณภาพ โดยจะบริหารจัดการอย่างไรมีประสิทธิภาพภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ดังนั้นเวลาวางแผนกลยุทธ์จะต้องตอบคำถามได้ว่าสิ่งที่จะดำเนินการนั้นจะส่งผลต่อเป้าหมายดังกล่าวหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

3) การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อันได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนบุคคลหรือองค์กรชุมชนอื่นๆ

4) คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นั่นคือ จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานอันได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

5) เน้นการแข่งขันภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ การวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์หรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดก็ตาม ขณะเดียวกันก็ต้องแข่งขันในด้านผลลัพธ์หรือผลผลิตกับองค์กรอื่นๆ ในลักษณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543:122-123) กล่าวว่า หลักสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ อาจทำให้สมาชิกในทีมวางแผนกลยุทธ์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หลักการที่ 1: ให้เวลาค่อนข้างมากในการสำรวจค่านิยมพื้นฐานของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งของกลุ่มผู้นำระดับอาวุโส และรวมทั้งของผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ด้วย ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาองค์ประกอบอื่นๆ ของแผนกลยุทธ์

หลักการที่ 2: ให้ผู้นำระดับอาวุโสของหน่วยงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของแผนกลยุทธ์ทั้งการพัฒนาและการนำไปใช้

หลักการที่ 3: รวบรวมข้อมูลจากทุกส่วนของหน่วยงาน รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญๆ ด้วยทุกกลุ่ม

หลักการที่ 4: สร้างภาพวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตโดยกล่อมข้ามอุปสรรคในสถานการณ์ปัจจุบัน

หลักการที่ 5: การสร้างทีมวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องมีผู้แทนจากทุกกลุ่มหรือทุกด้านที่สำคัญของหน่วยงานหรือของแต่ละส่วนงาน เลือกคนดีมีความเหมาะสม แต่หลีกเลี่ยงที่จะเลือกคนที่บังเอิญว่างในขณะที่กำลังสร้างทีมงาน

หลักการที่ 6: บุคลากรทุกระดับขององค์กรรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องสำคัญๆ ควรได้อ่านและให้ข้อคิดเห็นก่อนที่จะมีการตัดสินใจเลือกดำเนินการต่อไป ร่างแผนกลยุทธ์

หลักการที่ 7: ในการอภิปรายต้องการความจริง แม้ว่าบางครั้งความจริงบางอย่างอาจจะทำให้บางคนไม่สบายใจก็ตาม เพื่อให้แผนมีฐานอยู่บนข้อมูลและสมมุติฐานที่แท้จริง

หลักการที่ 8: การพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้วยความตั้งใจ จะเกิดความสุขสนุกสนานในการดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อรอยยิ้มที่จะเห็นภาพวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างขึ้นบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการณ์ต่างๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผล ถ้าทำได้เช่นนี้ แผนกลยุทธ์จะสะท้อนให้เห็นด้านความเป็นมนุษย์ของแผนด้วย เนื่องจากแผนกลยุทธ์ขึ้นมาจากชีวิตจิตใจและเจตนารมณ์ของผู้ร่วมทีมทุกคน

การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นภารกิจที่มีความจำเป็นของสถานศึกษาในปัจจุบันทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ระบบการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา และระบบการจัดทำงบประมาณที่เน้นผลงาน (Performance Based Budgeting หรือ PBB) ที่ต้องใช้แผนกลยุทธ์เป็นกรอบของการจัดทำ ซึ่งแนวคิดและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาก็ดำเนินการเช่นเดียวกับหลักและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปในทางธุรกิจ เพียงแต่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการโดยให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยดำเนินการร่วมกันตามกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษามุ่งตอบคำถามดังที่ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 อ้างถึงใน พิเชิต รอดทอง, 2550: 94) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1) การศึกษาสภาพภาพของสถานศึกษา ตอบคำถามว่า ขณะนี้สถานศึกษาแห่งนั้นเป็นอย่างไร มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคอย่างไรบ้าง

2) การกำหนดวิสัยทัศน์ ตอบคำถามว่า สถานศึกษาต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต ภายใต้สถานการณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเราต้องการจะเห็นสถานศึกษาของเราเป็นอย่างไร

3) การกำหนดพันธกิจ ตอบคำถามว่า ทำไมต้องมีสถานศึกษา สถานศึกษาต้องทำอะไรเป็นการบอกให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาว่ามีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวัง

4) การกำหนดเป้าประสงค์ ตอบคำถามว่า ทำไปแล้วได้อะไรเป็นการบอกให้ทราบว่า สถานศึกษาต้องการได้รับประโยชน์อะไรหลังจากที่ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์และพันธกิจ

5) กำหนดผลผลิตหลัก ตอบคำถามว่า ต้องการได้ผลงานอะไรเป็นการบอกให้รู้ว่าเมื่อได้ดำเนินงานไปแล้ว ต้องการให้ได้ผลงานอะไรออกมาเมื่อสิ้นสุดกิจกรรม ผลงานนั้นจะนำไปสู่เป้าประสงค์หรือผลประโยชน์หลักที่พึงประสงค์

6) การกำหนดกลยุทธ์ ตอบคำถามว่า จะต้องทำอย่างไรเป็นการบอกให้ทราบว่าสถานศึกษามีแนวทาง ทิศทาง วิธีการที่จะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้ผลงาน

กล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถและความเข้าใจในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยการได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้มาซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

4.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักทฤษฎีด้านการบริหารได้พยายามคิดค้นหาวิธีการบริหารที่จะทำให้การดำเนินงานองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป การบริหารแบบมีส่วนร่วมจัดว่าเป็นแนวคิดทางการบริหารที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่า เป็นแนวคิดทางการบริหารที่เหมาะสมกับยุคสมัยสอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพราะคำนึงถึงความสำคัญของผู้ร่วมงานทุกระดับ (เฉลิมชัย สมท่า, 2547: 19) ทั้งนี้การมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นแนวความคิดในการบริหารแผนใหม่ที่มุ่งจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน (ธีระ รุญเจริญ, 2550: 185) ซึ่งมีนักวิชาการให้แนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายไว้ดังนี้

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2548: 20-21) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจในองค์กรทั้งที่เป็นเรื่องปกติและเรื่องสำคัญ พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย แก้ปัญหา และทำการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อทั้งองค์กรและงานของเขา และทำให้มั่นใจว่าองค์กรของตนเองอยู่ในเป้าหมายในรูปของการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เขาให้บริการ ซึ่งพัฒนาการเมื่อเร็วๆ นี้ ในทฤษฎีการบริหารได้เพิ่มการเน้นไปยังความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานในการวางแผนและตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานของเขา การมีส่วนร่วมของพนักงานได้กลายเป็นสิ่งสำคัญต่อบริษัทเอกชนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด เช่น Hewlett Packard และ W.L. Gore Associates ด้วยการเน้นในคุณภาพของการศึกษา มีการค้นหาวิธีการต่างๆ เพื่อเอาชนะปัญหาขององค์กรที่ก่อความรำคาญให้กับโรงเรียนและสนับสนุนบุคลากรของโรงเรียนด้วยความกระตือรือร้นต่อการปรับปรุงโรงเรียน

วิโรจน์ สารัตนะ (2542 อ้างถึงใน เฉลิมชัย สมท่า, 2547: 19-20) ได้กล่าวว่า แนวคิดในการบริหารแบบมีส่วนร่วมเกิดจากทัศนคติเกี่ยวกับการตัดสินใจทางการบริหารว่าการตัดสินใจทางการบริหาร ควรจะมีการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group) มากกว่าโดยคนเพียงคนเดียว เนื่องจากจะทำให้มีข้อมูลสารสนเทศและความรู้ประกอบการตัดสินใจได้มากกว่าสามารถสร้างสรรค์ทางเลือกเพื่อการตัดสินใจได้มากขึ้น ทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับการตัดสินใจได้ดีกว่า สมาชิกขององค์กรสามารถพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับผลการตัดสินใจในอนาคตได้ดีกว่า ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

วินัย ดิสงส์ (2550: 49) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้การจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงขึ้น

ธีระ รุญเจริญ (2550: 185) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีบทบาทในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ร่วมรับผิดชอบในการบริหารงานบางอย่าง เพื่อประโยชน์ในการระดมกำลังความคิดและแบ่งภาระหน้าที่ของผู้บริหาร

คริส อากิริส (Chris Argyris) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กรควรประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ (จันทรานี สงวนนาม, 2551: 166)

1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกขององค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรแล้ว

2) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้ว ยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิก และความร่วมนั้นแพร่ขยายไปทั้งองค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับ การสนับสนุน และผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

3) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน ตัดสินใจ รับผิดชอบ และปฏิบัติงานต่างๆ ร่วมกัน เพื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ในการบริหารไม่ว่าองค์การใดต่างก็มุ่งที่จะสร้างความร่วมมือร่วมใจ เพื่อที่จะให้ งานสำเร็จ แม้ว่าจะแบ่งแยกการทำงาน ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญขององค์การ ไปให้แต่ละบุคคลปฏิบัติ แล้วก็ตาม แต่การที่จะให้บุคคลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานนับว่าเป็น สิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งขององค์การ ถ้าในการปฏิบัติงานมีความไม่เข้าใจหรือเกิด ความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ และมีได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของ องค์การแล้ว การบริหารงานขององค์การก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยยาก (จันทรานี สงวนนาม, 2551: 167)

ดังนั้น การมีส่วนร่วมก็เหมือนกับการปรับปรุงสิ่งใดๆ อย่างแท้จริง กล่าวคือ ต้องมี การพัฒนาและนำไปทำกิจกรรมต่างๆ มาใช้ มีขั้นตอนต่างๆ ที่สำคัญดังนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548: 35-36)

1) พัฒนาค่านิยมเป็นลายลักษณ์อักษรที่สรุปพันธกิจขององค์การต่อการบริหาร แบบมีส่วนร่วม

2) ได้รับพันธกิจส่วนบุคคลจากที่อยู่ในระดับสูงสุด

3) ฝึกอบรมครูเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็น

4) ยืนยันว่าข้อมูลไหลขึ้นเบื้องบนและไหลลงเบื้องล่างในองค์การ

5) เริ่มด้วยการมีส่วนร่วมอย่างกว้างๆ ในกระบวนการ

จันทรานี สงวนนาม (2551: 169) ได้กล่าวถึง แนวคิดพื้นฐานของการบริหารแบบ มีส่วนร่วม นักทฤษฎีองค์การมีแนวคิดเรื่องทฤษฎีการจูงใจที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Motivation Theory) มีความเชื่อว่า

1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน ครอบคลุมที่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่ร่ำไป แต่ถ้าต้องการได้รับการตอบสนองก็จะเลิกสนใจ

2) มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน ทางด้านปริมาณความต้องการระดับ ต่ำก่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะมีขอบเขตไม่จำกัด

3) ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์เบิร์ต (Herberg's Motivation Hygiene Theory) มีความ เชื่อว่า ปัจจัยที่จะจูงใจให้คนทำงานประกอบด้วย

- 3.1) ความสำเร็จในงานที่ทำ
- 3.2) การได้รับการยอมรับ ยกย่องและนับถือ
- 3.3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ
- 3.4) ลักษณะของงานที่ทำ
- 3.5) ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 3.6) ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

4) จากการศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ อากีริส (Argyris) พบว่า บุคคลจะมีวิถี ภาวะและบุคลิกภาพเป็นของตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพ ของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทักษะคิดและการใช้ ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้

สมพงษ์ เกษมสินธุ์ (2523 อ้างถึงใน เฉลิมชัย สมท่า, 2547: 20-21) ได้เสนอ แนวทาง หรือวิธีการที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหาร 5 ประการ คือ

- 1) การชี้แนะและสอนงาน วิธีนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ ประโยชน์ในแง่ที่จะเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานและได้รับความอบอุ่นใจรวมทั้งการที่จะได้แสดง ความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา
- 2) การให้กลุ่มเสนอความคิดเห็น วิธีนี้จะช่วยให้สร้างความสามัคคีในกลุ่มและ เป็นระดมความคิดเห็นของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ได้รับฟังความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง และมีลักษณะ ของกลุ่มที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์กร
- 3) การให้กลุ่มควบคุมตนเอง การควบคุมกันเองระหว่างกลุ่มย่อยก่อให้เกิดผลดีมี ประสิทธิภาพมากกว่าที่ผู้บังคับบัญชาคอยติดตามควบคุม
- 4) จัดให้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ
- 5) เปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรทุกคนแสดงความคิดเห็นในการมีส่วนร่วมใน การปฏิบัติงานซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น ตั้งผู้รับฟังความคิดเห็น หรือตั้งกรรมการคอยติดตาม สอบถามความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540: 16-17 อ้างถึงใน วินัย ดิสงส์, 2550: 49) ได้ให้ความเห็นว่าเทคนิคที่สำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่

- 1) การใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการ (Special Task Forces and Commottee)
- 2) การมีคณะกรรมการคอยให้คำแนะนำ
- 3) การใช้แนวคิดของหมดเชื่อมโยง
- 4) การติดต่อสื่อสารแบบเปิดประตู

- 5) การระดมความคิด
- 6) การฝึกอบรมแบบต่างๆ
- 7) การบริหารแบบยึดหลักวัตถุประสงค์ (MBO)

ในสังคมประชาธิปไตยจำเป็นต้องส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารองค์การจะทำอะไรคนเดียวไม่ได้ ต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความผูกพันกับผู้บริหาร โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงถือได้ว่าได้ว่าเป็นการใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน (จันทรานี สวอนนาม, 2551: 168)

4.3 ผู้บริหาร : ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

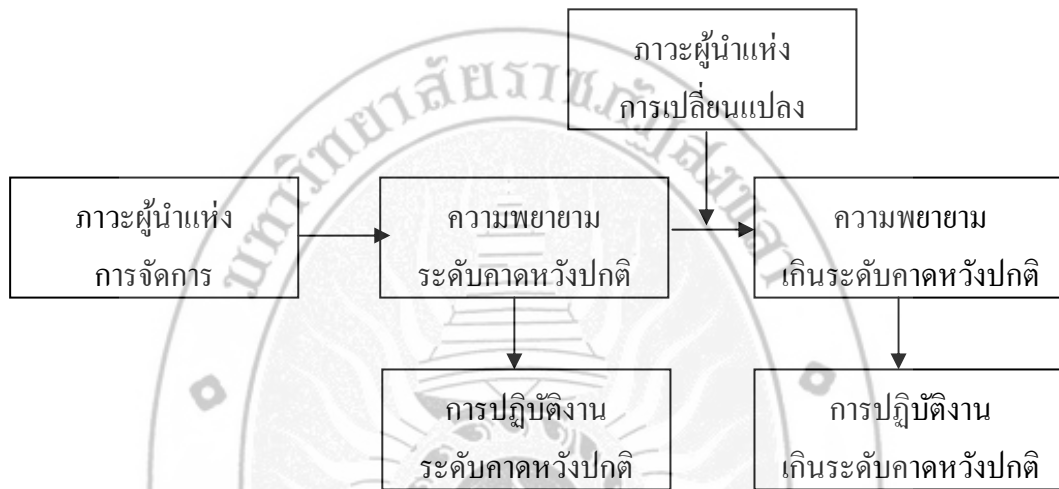
ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีภาวะผู้นำ รู้จักใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดสิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยไม่ตกเป็นทาสของความกลัว มีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี กล่าวคือ จะต้องมีการวางแผนที่ดี และมีการดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์เป็นระบบ มีการตรวจสอบ ติดตามประเมินผลอย่างถี่ถ้วนและสำคัญที่สุดผู้บริหารจะต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาสถานศึกษาเข้าสู่ยุคปฏิรูปการศึกษา (พิชิต รอดทอง, 2550: 62)

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มิได้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารประเทศเท่านั้น แต่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับประเทศ ลงมาจนถึงผู้บริหารระดับสถานศึกษา ยิ่งสถานการณ์ปัจจุบันที่กำลังอยู่ในยุคของการปฏิรูปการศึกษา โดยมีสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการปฏิรูปด้วยแล้ว จะยังมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” มากยิ่งขึ้น หากไม่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาก็จะประสบความสำเร็จได้ยาก (วิระ ประเสริฐศิลป์, 2546: 13)

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2542: 93) กล่าวว่า โรงเรียนจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในเรื่องงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ถ้าหากต้องการให้สนองต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงของสังคม การเปลี่ยนแปลงในที่นี้หมายถึงรวมถึงหลักสูตร โครงสร้างองค์การ และการบริหารต่างๆ แต่ผู้บริหารมักจะประสบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อการเปลี่ยนแปลงไปกระทบกับบรรทัดฐานของกลุ่มหรือต่อบทบาทต่อปัจเจกบุคคลในองค์การ แต่ผู้บริหารคือผู้นำเขาจะมีบทบาทแบบตามสบายและหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงไม่ได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544: 130) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนมุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงาน

มากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขา มีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมให้เกิด ผลเพิ่มขึ้น (Add-On Effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ อีกนัยหนึ่งคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน ดังรูป



ภาพ 5 แสดงผลที่เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: วิโรจน์ สารรัตน์, 2544: 131

วีระ ประเสริฐศิลป์ (2546:13-16) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มเป็นการทำ “สิ่งใหม่” หรือ “ต้นแบบ” ที่เกิดจากความคิดของตนเอง ไม่ได้ลอกเลียนแบบใคร มักจะเกิดขึ้นในบุคคลที่ไม่ติดยึดอยู่ในสิ่งเดิมๆ หรือไม่ติดอยู่ในกรอบของการปฏิบัติแบบเดิมๆ จึงทำให้เกิด “สิ่งแปลกใหม่” ขึ้น ถ้านำสิ่งแปลกใหม่นั้นไปใช้เพื่อการพัฒนาสร้างสรรค์ให้ดีขึ้น ก็เป็น “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” แต่ถ้านำสิ่งแปลกใหม่นั้นไปใช้ในการทำลายล้าง ก็เป็นความคิดริเริ่มทำลาย ไม่ใช่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะไม่เป็นทาสของความกลัว ผิดระเบียน จนไม่กล้าทำสิ่งแปลกใหม่ หากพบว่ามียุทธศาสตร์ที่ล้ำสมัยและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน เพื่อการสร้างสรรค์พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ก็จะยกเลิกกฎระเบียบที่ล้ำสมัยหรือ

แก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานนั้นให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์และพัฒนา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุดตามเป้าหมาย

2) มีความรู้ลึกและรู้รอบ ความรู้ลึกและรู้รอบจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความมี “นิสัยใฝ่รู้” ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ “รู้ลึก” เข้าใจลึกซึ่งถึง “แก่น” หรือ “สาระสำคัญ” ของเรื่องที่ศึกษา จนมีความสามารถทางด้าน “ความคิดรวบยอด” (Conceptual Skill) อันเป็นทักษะความสามารถสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องมีความคิดรวบยอดในงานบริหารองค์การ ที่ตนรับผิดชอบอย่างชัดเจน และสามารถนำ “หลักวิชา” ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลสูงอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้จะต้องศึกษาหาความรู้ในศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ รวมทั้งข่าวสารต่างๆ เพื่อให้เกิด “ความรู้รอบ” ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าในวิทยาการใหม่ๆ ความรู้รอบจะช่วยให้มองเห็นความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่างๆ ได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นความจำเป็นในการบริหารองค์การ เพราะจะแยกองค์การที่ตนบริหารออกมาอยู่โดดเดี่ยวโดยไม่สัมพันธ์กับองค์การอื่น หรือไม่เกี่ยวข้องกับสถาบันต่างๆ ในสังคมเป็นไปไม่ได้ ความรู้รอบจึงช่วยให้เห็นการบริหารที่เป็น “องค์รวม” ไม่แยกส่วน ทำให้ผู้บริหารมีความละเอียดรอบคอบ ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและไม่ผิดพลาด หรือผิดพลาดน้อยที่สุด

3) มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์ แม้จะมีความรู้ลึกและรู้รอบ ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงาน มองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่างๆ และมีความละเอียดรอบคอบ เป็นหลักประกันความผิดพลาดแล้วก็ตาม แต่ถ้าผู้บริหารขาดความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เพราะมีความกลัวผิดพลาดต่าง ๆ นานา แม้ผู้บริหารจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพียงใดก็ตาม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เกิดขึ้น การบริหารงานก็จะดำเนินไปเรื่อยๆ ไม่ก้าวหน้าพัฒนาอย่างรวดเร็ว ไม่มีสิ่งแปลกใหม่ และไม่โดดเด่นพอที่จะนำองค์การอื่นหรือเป็นแบบอย่างแก่องค์การอื่นได้

ตามที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำบุคลากรเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารหรือในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ (OK Nation.net, 2551: ย่อหน้าที่ 4)

1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายความว่าเกิดจากการรวมของการมองไปข้างหน้า (Foresight) ความซึ่งใจ (Insight) จินตนาการและการตัดสินใจ (Imagination and Judgement) ประกอบกับความตั้งใจดีและการเปิดใจกว้างสำหรับแนวโน้มและการพัฒนาสำหรับอนาคต

2) จัดอบรมข้อมูลสารสนเทศ การบริหารยุคใหม่ต้องตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศมากกว่าสามัญสำนึก หากมีข้อมูลมากกว่าจะได้เปรียบในเชิงทางเลือก

3) การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ นอกเหนือหน้าที่จัดองค์การและการควบคุม เป็นที่สังเกตว่าในบรรดาหน้าที่ทางการบริหารที่นักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้นนั้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก จะเห็นได้ว่าการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหาร สามารถจัดลำดับความสำคัญในความเร่งด่วน ในการบริหารได้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้

4) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในองค์กรหรือในสำนักงานโดยกำหนดในลักษณะของตำแหน่ง งาน วิธีปฏิบัติ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่างๆ ให้แน่นอนเพื่อให้การทำงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน จะเห็นได้ว่าหากหน่วยงานได้จัดระบบขององค์กรได้ดี มีความชัดเจน คล่องตัวในการบริหาร หน่วยงานนั้นจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

5) การจูงใจ (Motivation) หรือทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theory) มีวิวัฒนาการมาสองรูปแบบ คือ รูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Models) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Models) กรณีรูปแบบเชิงเนื้อหา เริ่มต้นมาตั้งแต่ยุคทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ คือ Frederick W. Taylor, Frank Gilberth และ Henry L. Gantt ที่เสนอแรงจูงใจด้วยค่าจ้าง มาถึงยุคของ G.E. Mayo ซึ่งเป็นยุคบริหารที่ชนะเชิงพฤติกรรมว่าด้วยเรื่องมนุษย์ จะเห็นได้ว่าการจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในหน่วยงาน โดยให้สมาชิกได้รับการตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

6) การควบคุมองค์การ (Control Process) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะต้องควบคุมยุทธศาสตร์ขององค์การหรือหน่วยงาน ให้ดำเนินไปตามจุดหมายและแผนโดยภาพรวมทั้งองค์การ โดยประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะนำไปสู่บรรลุตามมาตรฐานหรือจุดหมายดังกล่าว

นอกจากนี้ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ยังช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาองค์การ โดยการกำหนด “วิสัยทัศน์” หรือ “ภาพฝัน” ของสถานศึกษาในอนาคตได้อย่างชัดเจน และเหมาะสมกับยุคสมัยเป็นอย่างดีอีกด้วย เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์หรือภาพฝันของสถานศึกษาในอนาคตชัดเจนแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการศึกษา เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ตามภาพฝันหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงและประหัตสุด (วีระ ประเสริฐศิลป์, 2546: 16)

ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากมีความรอบรู้ในเชิงการบริหาร บทบาทหน้าที่และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์แล้วผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี E – Leadership หรือผู้นำยุคใหม่ที่แท้จริง ซึ่งถือว่าเป็นผู้ควบคุมกลไกหรือขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่เป้าหมายแห่งการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพที่แท้จริง

4.4 การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และมีทั้งผลดีและผลเสีย มีทั้งแง่บวกและลบ หากเกิดในทางแง่ลบ อาจจะนำไปสู่ความรุนแรงได้ จึงต้องหาแนวทางที่จะเปลี่ยนความขัดแย้งที่เป็นลบให้เป็นบวกหรือลดความขัดแย้งนั้นลงมา กระบวนการจัดการกับความขัดแย้ง อาจเรียกว่า การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) หรือการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) (รัตนกรณัฏฐ์ วัฒนศัพท์ และ วันชัย วัฒนศัพท์, 2548: 59)

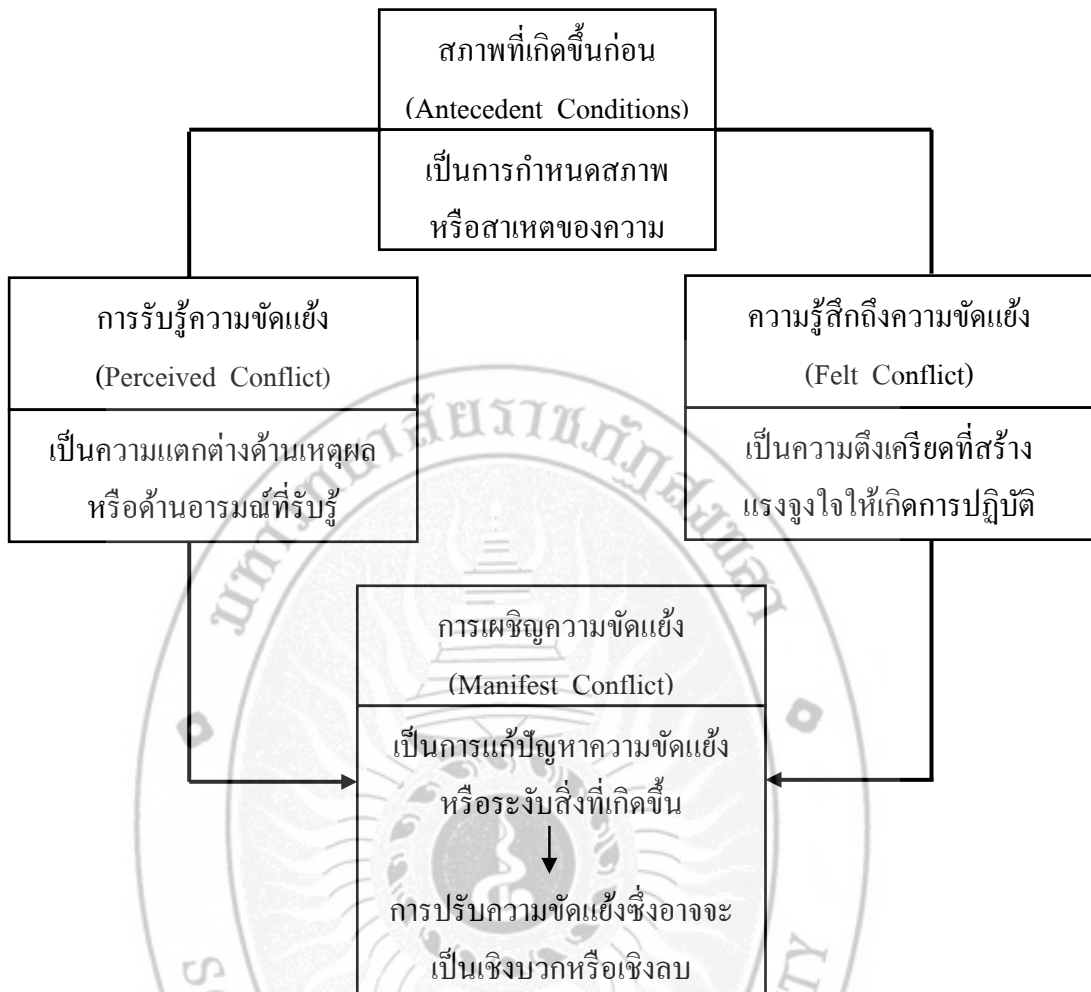
ความขัดแย้งส่วนใหญ่มีการก่อตัวขึ้นตามขั้นตอน โดยขั้นตอนของความขัดแย้งเริ่มจาก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2550:394-395)

1) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อน (Conflict Antecedent) เป็นขั้นตอนที่สาเหตุของความขัดแย้งได้ก่อตัวขึ้น หลักจากนั้นหากสาเหตุดังกล่าวทำให้บุคคลหรือกลุ่มขัดแย้งกัน ก็จะพัฒนาไปสู่ขั้นตอนของการรับรู้ถึงความขัดแย้ง

2) การรับรู้ถึงความขัดแย้ง (Perceived Conflict) ซึ่งอาจจะเป็นการรับรู้โดยบุคคลเพียงคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ สิ่งสำคัญคือการแบ่งแยกระหว่างการรับรู้ถึงความขัดแย้ง (Perceived Conflict) และความรู้สึกถึงความขัดแย้ง

3) ความรู้สึกถึงความขัดแย้ง (Felt Conflict) เมื่อความขัดแย้งเป็นความรู้สึกจะทำให้บุคคลเกิดความตึงเครียด ซึ่งจะทำให้บุคคลมีการกระทำเพื่อลดความรู้สึกที่ตึงเครียดนั้น การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งนี้ทุกๆ ฝ่ายควรจะรับรู้และรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหานั้น เมื่อความขัดแย้งมีการแสดงออกอย่างเปิดเผยในพฤติกรรม ขั้นตอนต่อไปจะพัฒนาไปสู่ขั้นการเผชิญความขัดแย้ง

4) การเผชิญความขัดแย้ง (Manifest Conflict) ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหโดยกำจัดหรือรวบรวมสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่ก่อตัวขึ้น ซึ่งอาจจะระงับความรู้สึกได้ แต่สาเหตุแห่งความขัดแย้งยังคงอยู่แต่ถูกควบคุมไว้ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายอาจจะเลือกไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหากต้องทำงานร่วมกัน เป็นต้น



ภาพ 6 แสดงขั้นตอนของความขัดแย้ง (The Stages of Conflict)

ที่มา: Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003: 383 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2550: 395

ทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งการจัดการกับความขัดแย้งหรือการบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ท้าทายของผู้บริหาร ความสำเร็จของการจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย หากผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จก็จะนำความสุขมาสู่หน่วยงาน วิธีการที่จะบริหารความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จก็คือ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534: 159-165 อ้างถึงใน รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์และวันชัย วัฒนศัพท์, 2548: 67-73)

1) ทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติและความแตกต่างของข้อคิดเห็น เข้าใจสาเหตุและขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้งจึงจะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ทักษะในการเจรจา (Negotiation) คือ การสื่อความหมายโดยการพูดซึ่ง วันชัย วัฒนศัพท์ (2545: 120-135) กล่าวว่า การเจรจา คือกระบวนการแก้ปัญหาที่ประกอบด้วยคนสองคนหรือมากกว่าสมัครใจพูดคุย ปรีภษาถึงความแตกต่างในเรื่องความคิดเห็นให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และพยายามนำไปสู่การตัดสินใจที่ทั้งสองฝ่ายตกลงในประเด็นที่มีความหวั่งกังวลเหมือนกัน หลักสำคัญของการเจรจาได้ใช้หลักเช่นเดียวกับหลักของการแก้ปัญหาคความขัดแย้งจากครอยฟอร์ด และริชาร์ด (Crawford and Richard, 1996: 10) คือ

- 2.1) แยกคนออกจากปัญหา
- 2.2) เน้นผลประโยชน์หรือความต้องการไม่ใช่จุดยืน
- 2.3) สร้างทางเลือกก่อนการตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร
- 2.4) สร้างเกณฑ์มาตรฐานที่วัดได้

3) การกระจายความเป็นธรรม วิธีที่เป็นธรรมในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง คือวิธีที่แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ความเป็นธรรมต้องพิจารณาจากความพอใจและการรับรู้สิ่งที่เขาได้รับนั้นยุติธรรมแล้ว เกณฑ์ที่ใช้วัดความเป็นธรรม มี 3 ข้อ ดังนี้

- 3.1) ความต้องการ (Needs) เช่น ในการทำงานคนที่มีภาระรับผิดชอบมาก ย่อมมีความต้องการมากและคิดว่าตนเองควรได้รับค่าตอบแทนมากกว่าคนที่ทำงานและรับผิดชอบน้อย
- 3.2) ความเท่าเทียม (Equality) สำระสำคัญของเกณฑ์นี้ คือ ทุกคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ทำงานด้วยกัน ควรได้รับส่วนแบ่งเท่าๆ กัน
- 3.3) ความเสมอภาค (Equity) สำระสำคัญ คือ จำนวนหรือปริมาณที่แต่ละคนได้รับควรจะขึ้นอยู่กับจำนวนที่แต่ละคนลงทุน การลงทุนอาจจะเป็นเงิน เวลา แรงงาน ความคิด ฯลฯ

4) การใช้อำนาจในการจัดการกับความขัดแย้งมีความจำเป็นอย่างไรจะต้องเล็งเห็นการใช้อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึงความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น หรืออำนาจที่จะสั่งคนอื่นให้กระทำตาม ซึ่งตนเองมีตำแหน่งหรือมีฐานะที่สูงกว่าคนอื่น ความแตกต่างระหว่างอำนาจมีขึ้นเมื่อคนหนึ่งมีอำนาจที่จะบังคับหรือมีอิทธิพลเหนืออีกคนหนึ่ง เมื่อความแตกต่างระหว่างอำนาจไม่มี การใช้อำนาจก็ไม่ได้ผล ผู้บริหารที่ใช้อำนาจมักจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ เพราะเชื่อว่าตนเองมีอำนาจ ในการบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรลดการใช้อำนาจและเพิ่มการใช้ปัญญาในเรื่องของอำนาจนั้นมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดหรือไม่เกิดความขัดแย้งผู้มีอำนาจมักจะชอบใช้อำนาจเหนือ (Power Over) มากกว่าการใช้อำนาจร่วมกับ

(Power With) หรือคือการมีส่วนร่วม หากผู้มีอำนาจเมื่อใช้แต่อำนาจเหนือคนอยู่ได้อำนาจก็ไม่มีความสุข เครียด แต่หากใช้อำนาจร่วมกับผู้อยู่ได้อำนาจจะมีความสุข อ่อน โยน เอน โดฟิน จะหลังอยากทำงานอยากเรียนด้วย

5) ทักษะที่จำเป็นอื่นๆ ในการบริหารความขัดแย้ง คือ

5.1) ทักษะในการฟัง การฟังเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งในการฟังนั้นเราจำเป็นต้องแยกให้ออกระหว่างสิ่งที่เขาพูดกับสิ่งที่เขาไม่ได้พูด ในขณะที่เดียวกันจะต้องสังเกตอารมณ์และเนื้อหาสาระของสิ่งที่ผู้พูดๆ นอกจากนั้นจะต้องใช้ความอดทนในการฟังและฟังด้วยความสนใจ ในการฟังนั้นต้องรู้จักการใช้คำถาม เพื่อให้เขาได้อธิบายต่อไปและเพื่อให้เกิดความกระจ่างในบางประเด็น หรือเพื่อแก้ข้อสงสัยในสิ่งที่เราสงสัยคำถามที่จะเป็นอุปสรรคในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือ คำถามประเภทที่ทำให้ผู้ตอบต้องแสดงความรู้ชั้นสูงหรือ คำถามที่ท้าทาย ความไม่มีวุฒิภาวะของผู้ตอบ และจะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของเขาเป็นคำพูดของเรา เพื่อการสื่อสารที่ถูกต้อง เข้าใจตรงกันในสิ่งที่กำลังพูดคุย

5.2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) หรือคือการแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ทางบวก จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มความไว้วางใจระหว่างคู่ขัดแย้งและช่วงสร้างพฤติกรรมที่ร่วมมือในการเจรจาต่อรอง คนส่วนใหญ่ต้องการจะได้ปฏิกิริยาโต้ตอบกลับในทางบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้มีปฏิกิริยาโต้ตอบในทางบวกขาดความเชื่อถือในฝ่ายผู้รับการมีปฏิกิริยาโต้ตอบกลับในทางบวกจะมีประสิทธิภาพเมื่อให้อย่างเฉพาะเจาะจงในเวลาที่เหมาะสม และด้วยความรู้สึกของการยอมรับและยกย่อง

5.3) ความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง ในการบริหารความขัดแย้งนั้นจำเป็นต้องมีทักษะในการมองภาพรวมของความขัดแย้งซึ่งจะช่วยให้มองเห็นความขัดแย้งได้ทะลุปรุโปร่ง เช่น มองเห็นความต้องการของคน ความคาดหวังขององค์กร อารมณ์ของกลุ่มคน สิ่งที่จะต้องตกลงกัน สิ่งที่ต้องประนีประนอมกันได้ เป็นต้น การเข้าใจความขัดแย้งจะทำให้ทราบว่าจะต้องจัดการกับทรัพยากรอะไร จะใช้ยุทธศาสตร์อะไร ตลอดจนจะใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งอย่างไร

5.4) ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น เป็นทักษะที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ การเผชิญหน้าในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าต้องก้าวร้าวใช้วาจาถากถางแตกดันหรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่เป็นความสามารถที่จะเข้าใจประเด็นปัญหาและทราบสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง การเผชิญหน้าตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่าการทำงานประเด็นขัดแย้งให้กระจ่างเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

5.5) มีความยืดหยุ่น เป็นทักษะที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ไม่ผูกติดหรือยึดมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้คู่ขัดแย้งมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออก ตลอดจนวิธีการที่จะแก้ประเด็นขัดแย้ง หรือช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากันซึ่งอาจทำให้เกิดความร่วมมือในการคิดแก้ปัญหา มากกว่าที่จะแสดงความต้องการ แพ้-ชนะ ความยืดหยุ่นยังสามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหา ความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะแตกต่างกันในวิธีการหรือเป้าหมาย

5.6) การเป็นแหล่งวิชาการในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หน้าที่ของผู้บริหารคือการเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหามิใช่เพื่อมุ่งการแพ้-ชนะ โดยยอมรับข้อโต้แย้งของแต่ละฝ่ายแล้วพิจารณาจากข้อโต้แย้งนั้นว่าแต่ละฝ่ายมองความขัดแย้งในลักษณะใด การยอมรับข้อโต้แย้งมิได้หมายความว่าเราเห็นด้วยกับเขา แต่ความหมายที่เราพยายามเข้าใจความขัดแย้งจากจุดยืนหรือจากความเห็นของเขา ดังนั้นการเป็นแหล่งวิชาการจึงเป็นทักษะอย่างหนึ่งในการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ทองอินทร์ วงศ์โสธรและกล้า ทองขาว, 2545: 98)

- 1) การมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง
- 2) การเผชิญหน้ากับผู้อื่น
- 3) การพูด
- 4) การฟัง
- 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 6) การทำให้คู่ขัดแย้งมีสมดุลของอำนาจ
- 7) การใช้อำนาจของผู้บริหารที่เหมาะสมกับคู่ขัดแย้ง
- 8) การกระจายความเป็นธรรมให้แก่คู่ขัดแย้ง
- 9) การมีความยืดหยุ่น

ถ้าหากเกิดความขัดแย้งในองค์กร ควรจะแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับใดขององค์กร นักวิชาการได้ชี้ให้เห็นว่า มีประโยชน์หลายประการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับล่าง หรือระดับต้นๆ ของสายบังคับบัญชาในองค์กรหากปัญหาความขัดแย้งได้ในระดับล่างขององค์กรก็จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง นอกจากนั้นแล้วจะเป็นการช่วยให้แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น เพราะช่วงแห่งการสื่อสารมีระยะสั้น และผู้ตัดสินใจความขัดแย้ง หรือผู้แก้ไขความขัดแย้งมีความรู้เกี่ยวกับคู่ขัดแย้งและทราบ

ปัญหาขัดแย้งเป็นอย่างดี ในขณะที่เดียวกันก็มีการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าผู้บังคับบัญชาชั้นต้นไม่ควรจะปิดบังความขัดแย้งไม่ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ทราบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับนโยบายในระดับสูงแล้ว ควรอย่างยิ่งที่จะให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ทราบเพื่อที่จะช่วยให้ปัญหาได้กระจ่างขึ้นหรือได้รับการยืนยันเกี่ยวกับนโยบายแทนที่จะพยายามแก้ปัญหในระดับล่าง นอกจากนั้นการเผชิญหน้ากันโดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะ จะทำให้การแก้ปัญหาคความขัดแย้งเป็นไปได้ยากขึ้น ถ้าหากผู้บังคับบัญชาระดับล่างที่ทำหน้าที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นพิเศษกับคู่ขัดแย้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแล้ว จะทำให้เกิดการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเป็นไปได้ยากขึ้น (สฤติชัย กงคำ, 2542: 167)

4.5 การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการศึกษามีลักษณะเช่นเดียวกับการจัดการอื่นๆ ทัวไปที่มีทรัพยากรพื้นฐานในการจัดการอยู่ 4 อย่าง คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการในเรื่องข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเน้นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ดังนี้ (สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์, 2549: 145-146)

1) คนหรือทรัพยากรมนุษย์ มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การในสถานศึกษา ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง ผู้มีความรู้จากชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีประโยชน์อย่างยิ่งกับการจัดการศึกษาเพราะสถานศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นได้

2) เงินหรือทรัพยากรการเงิน หมายถึง เงินทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการสถานศึกษา ได้แก่ เงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษา

3) วัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรทางกายภาพ หมายถึง ที่ดิน เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร อุปกรณ์การเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา หรือการจัดการเรียนการสอนได้

4) ข้อมูล สารสนเทศและเทคโนโลยี หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่เป็นทั้งวิธีการและอุปกรณ์ที่นำไปใช้ในการจัดการสถานศึกษา

สำหรับสถานศึกษามีแนวทางในการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ดังนี้ (สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์, 2549: 149-150)

1) สถานศึกษาควรมีการสำรวจความต้องการของสถานศึกษาทุกปีเกี่ยวกับทรัพยากรที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการจัดการศึกษา ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรเงิน ทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเป็นตัวกำหนดในการวางแผนงานของสถานศึกษา

โดยพิจารณาจากจำนวนนักเรียนกับจำนวนครู เงินทุนในการจัดการศึกษา อาคารสถานที่/วัสดุ อุปกรณ์ในการเรียนข้อมูล ข้อมูลความคิดเห็นต่างๆ ของนักเรียนและครูที่ได้จากการสำรวจความต้องการของสถานศึกษาเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา

2) สถานศึกษาควรแสวงหาทรัพยากรการศึกษาจากชุมชน เข้ามาใช้ในการจัดการศึกษา เช่น การขอรับบริจาคทรัพย์สิน อาคาร พื้นที่ เงินทุน แรงงาน ในการสนับสนุนการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

3) สถานศึกษาควรสรรหาทรัพยากรการศึกษาจากชุมชนเข้ามาเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา เช่น เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ/วิทยากรภายนอกสถานศึกษามาเป็นวิทยากรของกลุ่มสาระวิชาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติ เป็นต้น

4) สถานศึกษาควรจัดทำระบบข้อมูลของแหล่งทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา โดยแยกเป็นหมวดหมู่ และประโยชน์ที่จะนำไปใช้ เช่น แหล่งทรัพยากรการเงิน แหล่งทรัพยากรบุคคล แหล่งวัสดุอุปกรณ์การศึกษา เป็นต้น

5) สถานศึกษาควรวางแผนระยะยาวพร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนในการนำทรัพยากรมาใช้เพื่อการจัดการศึกษาในสถานศึกษา และประสานงานกับแหล่งทรัพยากรไว้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมการในการระดมทรัพยากรไว้ในการจัดการศึกษา

6) สถานศึกษาควรมีเงินทุนสะสมระยะยาวเพื่อจัดหาทรัพยากรของสถานศึกษาที่ได้มาจากการบริจาคค่าอุปกรณ์หรือสื่อการเรียนการสอน ค่าอุปกรณ์กีฬาและดนตรี ค่าบริการน้ำดื่มน้ำใช้ เป็นต้น

7) สถานศึกษาควรหารายได้เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเงินบริจาคตามวัตถุประสงค์ต่างๆ รายได้นั้นมาจากการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา เช่น การจัดขายอาหารกลางวัน การขายผลิตภัณฑ์ของโรงเรียน เป็นต้น

8) สถานศึกษาต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งชุมชนและใช้วิธีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาแก่ชุมชน ดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารและบุคคลในสถานศึกษาต้องสร้างความรัก ความศรัทธาให้เกิดขึ้นต่อชุมชน เพื่อจะได้รับการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากชุมชน

4.6 เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

การบริหารจัดการยุคใหม่ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหารต่างๆ ที่เหมาะสมกับสภาพธุรกิจและสภาพแวดล้อม โดยสามารถผสมผสานทฤษฎีการบริหารหลายๆ ทฤษฎีเข้าด้วยกันได้ตามสถานการณ์ เนื่องจากในความเป็นจริงแล้วการบริหารจัดการ

ต้องใช้ทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) ประกอบกัน ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะประยุกต์ใช้ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเพียงทฤษฎีเดียว ผู้บริหารมีอาชีพมีความจำเป็นต้องทำการศึกษา ทฤษฎีการบริหารจัดการต่างๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อจะได้นำทฤษฎีที่เป็นประโยชน์ มาประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อองค์กรนั้นๆ แต่อย่างไรก็ตามเพื่อมิให้เกิดปัญหา ด้านความแตกต่างของวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อของคนในชาติ ผู้บริหารมีอาชีพควรคำนึง ถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีให้สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรและ สังคมไทยด้วย (ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2550: 54)

วิระศักดิ์ ชมพูคำ (ม.ป.ป.: 2-3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหาร โรงเรียนรวมถึงรองหรือผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนก็จะต้องเป็นผู้บริหารมีอาชีพเช่นเดียวกันและมีความสำคัญมากในระดับผู้ปฏิบัติ เหล่าบรรดาครูอาจารย์หรือบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียนจะร่วมแรง ร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมากน้อยเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถ ของผู้นำในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะ วัฒนธรรมแบบไทยๆ นั้นมักจะมองที่ตัวผู้บริหาร หรือผู้นำก่อนเป็นลำดับแรกว่าเป็นที่ยอมรับศรัทธาเพียงใดทั้งในเชิงการบริหารและเชิงวิชาการ โดยเฉพาะการจัดทำและใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ของสถานศึกษา ผู้บริหาร จะต้องรู้และเข้าใจในหลักการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารจะต้องใช้เทคโนโลยี สารสนเทศได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ รวมถึงการครองตนที่เป็นตัวอย่างคนอื่นได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่มีคุณสมบัติดังกล่าวในยุคใหม่นี้ต้องรีบปรับตัวปรับใจให้ทัน กับสภาวะการณ์ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วและค่อนข้างที่จะแตกต่างไปจากการบริหารการศึกษา ในอดีตเป็นอย่างมาก เช่น การบริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ สถานศึกษา การมีบทบาทและมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน และชุมชน มีการนิเทศติดตาม การดำเนินงานต่างอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการตรวจสอบในเชิงคุณภาพจะต้องชัดเจน โดยเฉพาะการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีคุณภาพเป็นที่น่าพึงพอใจเพียงใด ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร โรงเรียน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง เตรียมความพร้อมของตนเองในทุกๆ ด้านเช่นเดียวกัน จึงจะทำให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จได้โดยไม่ยากนักที่จะทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร

ซึ่งแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่ มีดังนี้ (Kalai, 2548: ย่อหน้าที่ 16-30)

1) Balanced Scorecard (BSC) หรือ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ ถือเป็นระบบ การจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมองด้าน

ต่างๆ 4 ด้าน Balanced Scorecard (BSC) ยังมีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมาย ลงสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์ และผลงานสู่งานทุกระดับในองค์กรอันนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

ในปัจจุบันการทำความเข้าใจ Balanced Scorecard (BSC) จึงมักต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการทางด้านกลยุทธ์ก่อน นั่นก็คือ การวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร ซึ่งหลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักขององค์กรแล้ว จะถึงขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดทำ BSC ซึ่งก็คือ การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งแผนที่ทางกลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard (BSC) โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร ขั้นตอนต่อไปจึงจะถึงการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรมของวัตถุประสงค์แต่ละประการจึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard) จากแผนที่ทางกลยุทธ์จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าถึงกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารและพนักงานมีความชัดเจนในกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น ถ้าองค์กรได้มีการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์แล้ว แผนที่ทางกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานความเข้าใจและชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น อีกทั้งทำให้ทุกคนภายในองค์กรรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งรู้ว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร นอกจากนี้แผนที่ทางกลยุทธ์ยังเป็นการบอกเล่าเรื่องราว หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยอาศัยหลักเหตุและผล ซึ่งจะทำให้การประเมินผลองค์กรมีความชัดเจนขึ้น และสามารถมุ่งเน้นที่จะประเมินในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ภายหลังจากที่องค์กรได้จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์แล้ว องค์กรจะต้องขยายความของวัตถุประสงค์ตามแผนที่กลยุทธ์ออกไป เพื่อเป็นการสร้างตัวชี้วัด ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตามแนวคิดเบื้องต้นของ Balanced Scorecard (BSC)

2) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM (Results Based Management) หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กร เป็นหลัก เป็นการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (Results)} = \text{ผลผลิต (Output)} + \text{ผลลัพธ์ (Outcomes)}$$

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจอธิบายอีกแบบหนึ่งว่าเป็นการจัดการให้ได้ทรัพยากรมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) ซึ่งมีเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) การเทียบงาน (Benchmarking) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) การประเมินโครงการ (Project Evaluation) การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน การวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน และมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการเพื่อให้รู้ทิศทางขององค์กรในอนาคต และวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูลเพื่อให้รู้ว่าข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีอยู่ที่หน่วยงานใดภายในองค์กร และจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูล รายงาน ประจำเดือน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ 5 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อเป็นเกณฑ์เทียบว่า ผลการปฏิบัติงานดีพอหรือไม่เพียงใด

ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูล องค์กรดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในรอบระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกและการอนุมัติข้อมูลเป็นการทำงานบน Webbase ของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผล เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด แล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเกินไปเพื่อเสนอทาง เลือกต่อผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน

ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบนำผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 8 เสนอผู้บริหาร โดยผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตนเอง โดยใช้รายงานระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อีกส่วนหนึ่ง

3) การบริหารคุณภาพแบบTQM ซึ่ง "TQM" มาจากคำเต็มว่า Total Quality Management และมีชื่อเรียกในภาษาไทยหลากหลาย เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การบริหารคุณภาพโดยรวม การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเตล็ด จากความหมายข้างต้นสามารถแยกอธิบายได้ดังนี้

T (Total) หมายถึง ทุกคนในองค์กรจะมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ นับตั้งแต่ผู้บริหารหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงาน

Q (Quality) หมายถึง คุณภาพของสินค้า หรือบริการ ที่สามารถสร้างความพอใจแก่ลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

M (Management) หมายถึง การบริหารคุณภาพที่มุ่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจะเห็นว่า TQM เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคนิคต่างๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมเช่นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องอาจนำ วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) ปรับใช้ ซึ่งกระบวนการ TQM มุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร ซึ่งเราสามารถอธิบายได้ดังแบบจำลองที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการคือ

3.1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) เราอาจจะเคยได้ยินคำพูดที่ว่า ลูกค้า (Customer) เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และความมุ่งหมายอย่างเดียวของธุรกิจ คือ การสร้างและรักษาลูกค้า ของ Peter T. Drucker פרמאדארשדאןדערביריחאדורכזיכרונג (Modern Business Management Guru) ที่กระตุ้นให้เราคิดว่าธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้เพราะลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าหรือบริการ และไม่ว่าธุรกิจของเราจะใหญ่แค่ไหน หรือลงทุนมากเพียงใด ถ้าไม่สามารถขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าเป้าหมายได้ ธุรกิจนั้นก็ไร้ซึ่งอนาคต

3.2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โลกพัฒนาก้าวหน้าขึ้นทุกวินาที นวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ องค์กรที่หยุดการพัฒนา ก็เหมือนการก้าวถอยหลังเพราะคนอื่นที่ตามมาจะก้าวทัน แข่งหน้า และทิ้งให้เราอยู่ข้างหลังและแห้งตายไป การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดโมเมนตัม (Momentum) ซึ่งจะทำให้การก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจสะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพขึ้น สามารถแก้ปัญหาและพัฒนากระบวนการที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั้งองค์กร ซึ่งต้องทำในทุกระดับและขั้นตอน โดยองค์กรที่ทำ TOM จะต้องกล้าตัดสินใจ แก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ก่อนที่จะไม่มีโอกาสแม้จะดำรงอยู่ต่อไปในสังคม

3.3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvement) ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officers หรือ CEOs) ที่ไม่ใช่เพียงปฏิบัติงานแบบขอไปทีเท่านั้นแต่ต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดที่เกิดขึ้นไม่เฉพาะบุคคลในหน่วยงาน แต่ทุกหน่วยงานจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพของธุรกิจ

อย่างสอดคล้องและลงตัว โดยมองข้ามกำแพงหรือฝ่าย / แขนงที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์การคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องเสมอ (Do it right the first time and every time) โดยอาจจะจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยทีมงานจะเป็นกลจักรสำคัญในการผลักดันธุรกิจไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ

4) การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) หมายถึง กติกาหรือกฎเกณฑ์ การบริหารการปกครองที่ดีเหมาะสม และเป็นธรรม ที่ใช้ในการธำรงรักษาสังคม ดังนั้นในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้หน่วยงานมีอำนาจหน้าที่โดยตรง ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน ให้รวดเร็ว ชัดเจน และเป็นธรรม โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักการพื้นฐาน 6 ประการได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ดังนั้นแนวทางการบริหารจัดการที่ดี จึงประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญดังนี้

- 4.1) การมีกฎ กติกา ระเบียบ ที่เอื้ออำนวย หรือสนับสนุน ต่อการบริหารจัดการที่ดี
- 4.2) การมีผู้นำที่ดีในองค์กร
- 4.3) การมีระบบตรวจสอบภายในองค์กร
- 4.4) การมีระบบพัฒนา

และในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในมาตรา 6 ได้กล่าวถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นการบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- 1) เกิดผลประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นเทคนิคการจัดการที่เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองและองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที้องค์กรจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคือองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้านต่อไปนี้

5.1) เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and Strategies) องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน เป้าหมายและกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอยู่ตลอดเวลา เช่น เมื่อมีการขยายกิจการหรือเมื่อต้องเสนอสินค้าหรือบริการตัวใหม่เข้าสู่ตลาด เมื่อต้องแสวงหาตลาดใหม่เพื่อรองรับสินค้า เป็นต้น

5.2) เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีตั้งแต่ระดับเล็กน้อยถึงระดับสำคัญ เช่น การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์สายตรงเป็นระบบเครือข่ายให้ลูกค้า สามารถเข้าถึงสินค้าและใช้บริการได้สะดวก ถือเป็นารเปลี่ยนเทคโนโลยีระดับเล็กน้อยแต่ถ้าทั้งกิจการต้องเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ทั้งหมดเพื่อการผลิตให้ทันสมัย ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่

5.3) การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) องค์กรจำเป็นต้องจัดงานออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ใหม่ให้มีระดับความมากหรือน้อยในประเด็น เช่น ความหลากหลาย (Variety) การให้อิสระ (Autonomy) การมีลักษณะเฉพาะ (Identity) การให้ความสำคัญ (Significance) ตลอดจนการจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น

5.4) โครงสร้าง (Structure) เช่น จัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิต จะมีความเป็นทางการและรวมศูนย์เพียงไร เน้นแบบแนวราบหรือแนวตั้ง (Flat or Tall Structure) หรือแบบเครือข่าย (Networking) เป็นโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanic Structure) หรือแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structure) เป็นต้น

5.5) กระบวนการ (Process) ซึ่งเป็นขั้นตอนการทำงานสำเร็จ ก็อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น แทนที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอน ไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ

5.6) คน (People) คนที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ทำนองที่เรียกว่าถ่ายเลือดใหม่ (New Blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะและเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่ เป็นต้น

6) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการ

ทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource Person) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนางานและพัฒนานคนโดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือให้คนหลากหลายทักษะหลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ทดลองการเรียนรู้ และนำเอาความรู้จากภายนอกมาปรับใช้อย่างเหมาะสม โดยมีโดยมีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ๆ ได้แก่ เพื่อพัฒนางาน เพื่อการพัฒนาคน เพื่อการพัฒนา ฐานความรู้ ขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นการเพิ่มพูน ทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการ ควรใช้หลักการ พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว ดังนี้

- 6.1) ใช้พลังของระบบราชการประจำซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบ มีรูปแบบที่ชัดเจน
- 6.2) ใช้พลังของ ระบบแห่งความสร้างสรรค์ มีการทดลองรูปแบบใหม่ๆ ของการทำงานเป็น Project Team ทำงานมุ่งเป้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้แนวคิดของ ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว (Complex-Adaptive System) และ
- 6.3) ใช้พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร ในรูปของการรวมตัวกันเอง เป็นกลุ่มเชื่อมโยงกับระบบราชการประจำ และระบบแห่งการสร้างสรรค์ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนา Best Practices จากการเรียนรู้ จากการทำงานภายในองค์กร และจากการ ตรวจจับ (Capture) ความรู้จากภายนอกองค์กรเอามาปรับใช้ในการทำงาน

ปัจจุบันนโยบายรัฐบาลพยายามทำให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นว่าต้องการให้สังคมไทยเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) โดยต้องการให้องค์กรทางราชการเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Learning Organization) ดังนั้นในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ จึงมีแนวนโยบายที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นกันแต่การที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคล และผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) บุคคลควรปรับทัศนคติในการเรียนรู้และลองพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ตนเองยังไม่รู้ โดยเฉพาะเนื้อหาในการทำงาน
- 2) ควรมีการส่งเสริมในบุคคลใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง และนำความรู้มาพัฒนาองค์กรและก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนาองค์กร และมั่นใจว่าความต้องการขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีความเป็นธรรม

3) ผู้บริหารควรส่งเสริมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจในการตัดสินใจ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ

4) ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของผู้นำที่รักการอ่านและการศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นนักออกแบบ มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าวจิตใจคนให้มีความรู้้อยากมีส่วนร่วม

5) ควรมีการปรับระบบการบริหารงานภายในองค์กร มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System, MIS) ที่ดี เพื่อเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปรับระบบการสื่อสารภายใน องค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการสื่อสารแบบสองทาง และต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร

5. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ในเรื่องต่อไปนี้เป็น การบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม และการบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

5.1 การบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม

โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดต่างก็เอื้อในการให้ประโยชน์ซึ่งกันและกันที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น หากพิจารณาในแง่การดำเนินงานของโรงเรียน ชุมชนมีบทบาทสำคัญยิ่งต่องานทุกด้านที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ ธุรการ การเงิน บุคลากร อาคารสถานที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานกิจการนักเรียน หากมิได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากชุมชนแล้วทางโรงเรียนไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษาได้ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนจึงเป็นงานที่สำคัญยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีของชุมชนต่อโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมในโรงเรียนหรือนอกโรงเรียน (วรรณิ เหล่าสุวรรณ, 2535: 53)

บทบาทผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อชุมชนและสังคม

กิติมา ปรีดีดิถ (2529: 245-246) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ไว้ดังนี้

- 1) สำรวจความต้องการและจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
- 2) จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อให้คำปรึกษาในการบริหารงาน
- 3) จัดตั้งสมาคมต่างๆ
- 4) จัดรายงานพบปะกับประชาชน
- 5) จัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน ทั้งกิจกรรมของโรงเรียนและชุมชน

- 6) จัดการศึกษาผู้ใหญ่ขึ้นในโรงเรียน
- 7) จัดตั้งกลุ่มหรือชมรมต่างๆ
- 8) ให้บริการอาคารสถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ

วรรณิ เหล่าสุวรรณ (2535: 59-60) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของประชาชน มีความสามารถในการประสานใจ ประสานความคิด ประสานงาน ประสานประโยชน์ สำหรับบทบาทของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนที่สำคัญ คือ

- 1) ศึกษาชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่เพื่อความรู้ความเข้าใจในสภาพปัจจุบันปัญหาที่เกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในทุกๆ ด้าน เพื่อนำมาเป็นข้อคิดในการวางนโยบายและแผนปฏิบัติงานให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน
- 2) ส่งเสริมให้คณะครู หน่วยงานการโรงเรียน ตลอดจนนักเรียนในการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างโรงเรียนและชุมชน
- 3) รับผิดชอบในการวางแผนจัดทำโครงการและกิจกรรมร่วมกับคณะกรรมการการศึกษาและประชาชนในท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาชุมชนในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง
- 4) จัดให้มีกิจกรรมบริการทั้งความรู้ในด้านวิชาการและวิชาชีพแก่ประชาชนทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียนให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น
- 5) สนับสนุนส่งเสริมการจัดกิจกรรมของประชาชนในชุมชนทุกรูปแบบ
- 6) ให้บริการและความสะดวกในด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่และครุภัณฑ์ในการจัดกิจกรรมทั่วไปในโรงเรียนและในชุมชนตามความเหมาะสม
- 7) จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ความรู้ ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ประชาชนได้มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์
- 8) เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนตามความเหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528:30) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาสภาพชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่อย่างต่อเนื่อง
- 2) รับผิดชอบในการจัดให้มีการวางแผนดำเนินงานด้านสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 3) กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมดำเนินการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน
- 4) จัดให้มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
- 5) จัดให้มีการเยี่ยมเยียนชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

- 6) รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมต่างๆ และร่วมกิจกรรมของชุมชน
- 7) จัดให้มีบริการแก่ชุมชนในด้านต่างๆ

5.2 การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

อัลแด็กและสตีเวนส์ (Aldag และ Stearns, 1987 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549: 5) ได้ให้คำจำกัดความในเชิงบริหารว่า บริบทเป็นเรื่องของกิจกรรมและเหตุการณ์ซึ่งเกิดขึ้นนอกหรือในองค์กร คำว่าบริบทจึงใช้เพื่อระบุมิติของกิจกรรมและเหตุการณ์ทั้งที่อยู่นอกขอบเขตขององค์กรและมิติที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร โดยส่วนรวมตามคำจำกัดความนี้ บริบทจึงมีทั้งบริบทภายนอกและบริบทภายใน ในขณะเดียวกัน อัลแด็กและสตีเวนส์ ได้ให้คำจำกัดความของสภาพแวดล้อม (Environment) ว่าเป็นองค์ประกอบทั้งมวลภายนอกขอบเขตขององค์กร ซึ่งมีศักยภาพที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อกิจกรรมทั้งหมดหรือบางส่วนในองค์กร

สภาวะแวดล้อมจะเป็นตัวคอยคัดเลือกองค์กรต่างๆ ว่าองค์กรใดควรมีชีวิตอยู่ได้ องค์กรใดควรถูกล้มตายลง ทั้งนี้โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกโดยธรรมชาติว่าองค์กรที่คงอยู่รอดได้คือ องค์กรที่มีทรัพยากรและได้จัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะที่เหมาะสมเข้ากับสภาวะแวดล้อมได้ดี จากข้อสมมุติฐานของแนวประชากรองค์กรกล่าวไว้ว่า สภาวะแวดล้อมอุดมสมบูรณ์มากเท่าใด จำนวนองค์กรที่มีโอกาสอยู่รอดได้ก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น สภาวะแวดล้อมที่มีเสถียรภาพจะเป็นสภาวะแวดล้อมที่ทำให้องค์กรใหม่ๆ เกิดขึ้นมาได้ยาก สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมาก (Dynamics) จะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กรมากกว่าสภาวะแวดล้อมที่คงที่ และองค์กรที่พึ่งพาสภาวะแวดล้อมมากจะเป็นองค์กรที่โครงสร้างได้รับอิทธิพลจากสภาวะแวดล้อมได้มากไปด้วย (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543: 29)

อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงทางสังคมมิได้ทั้งระดับจุลภาค เช่น ค่านิยมการแต่งกาย การใช้ภาษาและมารยาท ระดับมหภาค ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรเป็นสังคมอุตสาหกรรม เป็นต้น นักสังคมวิทยาบางคนมีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่สำคัญมีสามด้าน คือ (จรัส นาคบำรุง, 2536: 59)

- 1) การเปลี่ยนแปลงทางอารยธรรม (Civilization Change) ซึ่งเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบทางกายภาพของสังคม เป็นต้นว่า การคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ เทคโนโลยี และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และระบบการสื่อสาร

- 2) การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (Cultural Change) ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความเชื่อ ค่านิยม และพิธีกรรมทางศาสนา รวมทั้งงานศิลปะด้านต่างๆ เช่น จิตรกรรม สถาปัตยกรรม นาฏกรรมและวรรณคดี

3) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง ความสมดุล และความสัมพันธ์ต่างๆ ของสังคม (Ivor Missish) (ชนิตา รัศมีพลเมือง, 2527: 135-136 อ้างถึงใน จำรัส นาคบำรุง, 2536: 59)

รัตนา ตุงคะสวัสดิ์ (2528: 157 อ้างถึงใน จำรัส นาคบำรุง, 2536: 56) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคมและวัฒนธรรมของระบบสังคม เป็นการเปลี่ยนแปลงระเบียบที่กำหนดการกระทำและความสัมพันธ์ของบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างเกิดขึ้นในทางรูปธรรมและนามธรรม

ซึ่งการศึกษาและการให้ความสำคัญกับบริบทมีมาเป็นเวลาหลายทศวรรษแล้ว แต่ลักษณะและระดับความสนใจมีความแตกต่างไปตามสาขา ช่วงเวลา ความแคบหรือความกว้างในการมองบริบท ในศาสตร์การจัดการหรือการบริหารได้ให้ความสำคัญกับบริบทอย่างเด่นชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวางแผนซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของการบริหารในองค์การทางธุรกิจซึ่งครอบคลุมทั้งการผลิตและการตลาด ได้กำหนดขั้นตอนการคาดคะเนหรือการทำนายสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตไว้เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนโดยถือเสมือนเป็นการเตรียมพร้อมให้รัฐจักภูมิประเทศเหตุการณ์ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับเปลี่ยนองค์การให้ทันการเปลี่ยนแปลง การพิจารณาบริบทในช่วงแรกๆ เป็นไปในมุมแคบที่เน้นการให้ความสำคัญกับคู่แข่งหรือนโยบายของบริษัทโดยไม่สนใจบริบทที่กว้างกว่า เช่น นโยบายของรัฐที่สามารถส่งผลกระทบต่อบริษัท สภาพเศรษฐกิจที่มีผลต่อปริมาณการซื้อของลูกค้า ภาวะการเมืองของประเทศที่ไม่ใช่คู่แข่งกัน เป็นต้น และความสนใจในคู่แข่งกันก็เป็นในลักษณะของการมุ่งแข่งขันเอาชนะ โดยไม่คำนึงถึงความร่วมมือเพื่อการอยู่รอดร่วมกัน แต่เมื่อช่วงเวลาผ่านไป แรงกดดันซึ่งส่วนหนึ่งมาจากความตระหนักถึงความล้มเหลวที่เกิดจากการที่เน้นกลยุทธ์ในเชิงรุกก็เป็นแรงผลักดันให้เกิดการศึกษาบริบทในวงกว้างขึ้นและในทัศนะที่แตกต่างจากเดิมประกอบกับความขาดแคลนทรัพยากรซึ่งเป็นการปรากฏการณ์ร่วมในองค์การทุกประเภทที่นับวันจะมีภาพชัดเจนขึ้นว่าจะยังคงอยู่เป็นปัญหาวิกฤติขององค์การที่ทำให้บุคลากรในสาขาต่างๆ รวมทั้งสาขาการศึกษาต้องให้ความสนใจกับสภาพและปัญหาของบริบทอย่างแท้จริง (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549ข: 24)

สภาพบริบทด้านต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

1) บริบทด้านเศรษฐกิจ เศรษฐกิจเป็นปัจจัยหลักอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาโดยตรง เนื่องมาจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจนับเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายของหน่วยงานหรือองค์การ กล่าวคือ ผู้ที่กำหนดนโยบายต้องตระหนักอยู่เสมอว่า นโยบายที่กำหนดนั้นสอดคล้องกับแนวทางการทำงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด แต่สามารถได้ประโยชน์มากที่สุด หรืออีกนัยหนึ่งการกำหนดนโยบายดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงกำลัง

งบประมาณของหน่วยงานด้วย จะเห็นว่าการจัดการศึกษาของชาติที่ประสบผลสำเร็จมากน้อยในแต่ละสถานการณ์นั้นมีสาเหตุที่สำคัญจากสภาพเศรษฐกิจของประเทศ และนอกจากนั้นเศรษฐกิจของประเทศเป็นเครื่องบ่งชี้ว่ารัฐจะสามารถลงทุนทางการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด เศรษฐกิจของบุคคลและครอบครัวก็เป็นเครื่องบ่งชี้ว่าบุคคลจะสามารถได้รับการศึกษาในระดับและประเภทที่ตนเองปรารถนาได้มากน้อยเพียงใด โดยทั่วไปสถานภาพทางเศรษฐกิจของคนที่อยู่ในสังคมมีผลต่อการใช้บริการด้านการศึกษา ส่วนใหญ่ผู้ที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจดีมักสนใจที่จะใฝ่หาความรู้ในการศึกษา ดังนั้นการจัดการศึกษาจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ถ้าหากประเทศขาดความมั่นคงทางเศรษฐกิจ จากการศึกษาผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจต่อระดับความเป็นอยู่ของประชาชนโดยสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจแรงงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติวิเคราะห์ประเมินผลกระทบจากวิกฤตที่มีต่อฐานะความเป็นอยู่ของประชาชน คือ การมีงานทำหรือการว่างงาน รวมทั้งรายได้แท้จริงของผู้มีรายได้ ซึ่งจากสรุปผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจมีผลต่อระดับความเป็นอยู่ของประชาชนที่สำคัญคือ ทำให้รายได้ต่อหัวของประชากรลดลงอย่างมากเกิดปัญหาการว่างงานในระดับพื้นที่และกลุ่มแรงงาน กล่าวคือผู้มีงานทำรายได้ลดลงอย่างมากโดยเฉพาะในชนบท โดยสรุปภาวะวิกฤตทำให้คนยากจนเพิ่มขึ้น (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543: 36-38)

2) บริบทด้านการเมือง การเมืองมีอิทธิพลต่อการศึกษาไทยโดยตรงจากผู้มีอำนาจรัฐเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง มาตรการ ระบบงบประมาณทางการศึกษา หรือในการกำหนดแนวทางและกรอบในการจัดการศึกษา การรับนักเรียนเข้าเรียน ตลอดจนการบริหารบุคคลและอื่นๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การเมืองเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบายเป็นอย่างมาก รวมทั้งการเมืองการปกครองมีส่วนสำคัญต่อการกำหนดบทบาทและนโยบายในด้านอื่นๆ อย่างสอดคล้องกัน ดังนั้นถ้าหากนโยบายของรัฐบาลต้องการให้ประชาชนมีความรู้ความสามารถมีพฤติกรรมที่เหมาะสมในอันที่จะเป็นพลเมืองดีของประเทศในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข รัฐบาลจะเลือกกำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดการศึกษาเพื่อให้ประชาชนมีคุณสมบัติที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แสดงให้เห็นว่าประเทศไทยได้เริ่มมีการปฏิรูปทางการเมืองแล้ว และการที่จะปฏิรูปการเมืองหรือพัฒนาการเมืองให้ประสบผลสำเร็จได้ จำเป็นที่จะต้องให้คนในชาติรู้จักกา ฐหลักเกณฑ์ทางการเมืองที่กำหนดไว้ เพื่อให้การพัฒนาการเมืองเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ระบบการเมืองไทยต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งทั้งรูปแบบและอุดมการณ์ให้มีระบบรัฐสภาที่มีเหตุผล เนื่องจากการเมืองเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุกด้าน ทั้งคุณภาพชีวิต การสาธารณสุข เศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งหมายถึง 1) การเมืองทำให้เศรษฐกิจ

ของประเทศหรือของท้องถิ่นดำเนินไปนิเทศทางที่เหมาะสมและก้าวหน้า 2) การเมืองสามารถทำให้สังคมซึ่งประกอบไปด้วยประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และ 3) การเมืองทำให้การศึกษาได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพด้วยการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการและการสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543: 33-34)

3) บริบทด้านวัฒนธรรมวัฒนธรรมคือวิถีชีวิตของบุคคลในสังคม สำหรับการศึกษานับว่าเป็นกระบวนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมไทยมีวัฒนธรรมเฉพาะของภูมิภาคและท้องถิ่น แต่ละท้องถิ่นมีประเพณีที่แตกต่างกัน ลักษณะของสังคมไทยดั้งเดิมเป็นสังคมระบบอุปถัมภ์ซึ่งยังคงปรากฏให้เห็น ในขณะที่ภาวะการขยายตัวของวัฒนธรรมทุนนิยมและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี รวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถทำให้สังคมไทยมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมอุตสาหกรรม และมีลักษณะเป็นสังคมเมืองมากขึ้น แลกเปลี่ยนสภาพดั้งเดิมที่ทำให้เห็นความเหลื่อมล้ำในสังคมปรากฏมากขึ้น สังคมมีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มเฉพาะกิจ ทำให้สำนักของปัจเจกชนนิยมแพร่หลายในสังคมไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนั้นเกิดการขยายตัวของลัทธิบริโภคนิยมเลียนแบบวิถีชีวิตชาวตะวันตกและลัทธิจักรวรรดินิยม โดยเน้นการสนุกสนานรื่นเริง จากลักษณะสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าวย่อมส่งผลให้คนในสังคมมีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่นน้อยลง กฎหมายมีความจำเป็นมากขึ้นและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจริยธรรมไทย กล่าวคือ ทำให้ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมของคนไทยลดน้อยลง กระบวนการทางชีวิตของคนมองทุกสิ่งเป็นสินค้ามากขึ้น ไม่เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมการประหยัดมัธยัสถ์ ทำให้สังคมไทยขาดเงินออมในขั้นพื้นฐาน รวมทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงจริยธรรมในการทำงานกลายเป็นการแก่งกำไร ทำให้คนคิดว่าการมีรายได้มากๆ โดยไม่ต้องเสียหยาดเหงื่อแรงงานเป็นสิ่งที่พึงกระทำโดยหันไปแก่งกำไร เล่นหุ้น ตลอดจนการเปลี่ยนวัฒนธรรมหลักของการเรียนรู้จากการอ่านมาเป็นการพูดและการชมคนในสังคมจะมีการรวมตัวและประสานงานกันในลักษณะเป็นเครือข่ายมากขึ้น มีการเรียกร้องสิทธิขั้นพื้นฐานพร้อมๆ กับมีผู้ให้ความสนใจในมาตรฐานทางจริยธรรมมากขึ้น และมีคนตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมดั้งเดิมมากขึ้น (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543: 40-41)

4) บริบทด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าเป็นอย่างมาก มีสิ่งประดิษฐ์และข้อค้นพบใหม่ๆ กระบวนการเรียนการสอนจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ในปัจจุบันนี้ช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนง่ายขึ้น ช่วยลดเวลาของกระบวนการเรียนการสอน ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้เอง มีเครื่องช่วยในกระบวนการเรียนการสอน เช่น มีคอมพิวเตอร์ช่วยสอนอย่างได้ผล การศึกษาในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องให้ก้าวหน้าทันสมัย

ท้นกับความเจริญของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ครูผู้สอนจำเป็นจะต้องปรับตนเองเรียนรู้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ปัจจัยด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการศึกษาหลายประการ เช่น หลักสูตรในทุกกระดับ เนื้อหาสาระของสิ่งที่เรียน กระบวนการเรียนรู้ การเปิดสาขาวิชาใหม่ๆ และครูผู้สอน เป็นต้น ประเทศไทยมีความจำเป็นที่จะต้องมุ่งพัฒนาการใช้เทคโนโลยี เพื่อจะช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรธรรมชาติของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมและ สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้ เนื่องจากสังคมและระบบเศรษฐกิจที่เปิดของประเทศและระบบ การค้าที่แข่งขันกับต่างประเทศ ดังนั้นองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยจึงเป็น สิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง และต้องการลักษณะที่เป็นสากลโดยเน้นในด้านอุตสาหกรรมและสารสนเทศ มากขึ้นไปกว่าเดิมอีกมาก เพื่อให้ทันกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงและเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วใน ขณะเดียวกันความต้องการองค์ความรู้สำหรับใช้ในระดับท้องถิ่นหรือเฉพาะ สำหรับประเทศไทย ก็มีมากขึ้นด้วย ทั้งนี้เพราะสังคมโดยรวมมีฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น มีความคาดหวังในคุณภาพของ สินค้าและบริการมากขึ้น ส่วนสังคมเกษตรและสังคมชนบทซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนไปมากก็จะ ต้องการองค์ความรู้ใหม่สำหรับการปรับตัวนี้มาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ชีวภาพ เทคโนโลยีโลหะและวัสดุ เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ที่ได้เริ่มมีการพัฒนาอย่าง จริงจังในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา และจะยังมีความสำคัญต่อไปในทศวรรษหน้า รวมทั้งวิทยาการใหม่ ที่จะทวีความสำคัญขึ้นมากในอนาคต ได้แก่ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยี การผลิตสมัยใหม่ และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม ซึ่งในการสร้างบุคลากรทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพดี และในปริมาณที่เพียงพอ โดยการขยายฐานของผู้จบ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและอาชีวศึกษาและการขยายปรับปรุงระบบการผลิต นักวิทยาศาสตร์ วิศวกรและช่างเทคนิคระดับสูง และปรับปรุงบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้มีความรู้ความ ชำนาญ ซึ่งเหมาะสมกับความต้องการของสังคม โดยใช้กลไกความร่วมมือแบบไตรภาคี การปรับ โครงสร้างหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการสร้างองค์ความรู้ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาขั้นสูง และหน่วยงานวิจัยของรัฐให้มีความคล่องตัวเพื่อให้สามารถสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว และติดตามความก้าวหน้าใหม่ได้ โดยเน้นการจัดให้มีระบบงานและค่าตอบแทนที่จะ ดึงดูดผู้มีความสามารถ รวมทั้งการเสริมสร้างระบบการสนับสนุนการวิจัย การพัฒนา และการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อให้บังเกิดผลอย่างแท้จริงในการสร้างองค์ความรู้และการแพร่กระจาย ให้ถึงผู้ใช้ส่วนต่างๆของสังคม โดยเน้นการสร้างกลไกที่จะให้มีการใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา ให้เหมาะสมกับสภาวะและความจำเป็นทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543: 44-45)

อาจกล่าวได้ว่า บริบทด้านนี้จะยังคงมีสภาพตามที่ได้คาดคะเนได้ เช่น เทคโนโลยีจะยังคงมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีอิทธิพลทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวัน การใช้เครื่องจักรแทนคนมีมากขึ้นทำให้คนต้องเลื่อนขึ้นไปทำงานในระดับการคิดริเริ่มและงานใช้ฝีมือ ซึ่งต้องใช้การศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ชาติต่างๆจะยังคงตระหนักในความสำคัญของลิขสิทธิ์ทรัพย์สินทางปัญญา และการใช้มาตรการทางเศรษฐกิจและการเมืองเพื่อป้องกันการละเมิด ในขณะที่เดียวกันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่พัฒนาเร็วกว่าความสามารถในการควบคุมก็มีส่วนทำให้เกิดปัญหาสังคม เช่น การให้บริการในเรื่องผิดกฎหมายโดยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมทั้งการที่คนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันน้อยลง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาความเครียด สำหรับประเทศไทย แม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แต่แนวโน้มที่คนไทยจะมีผลการค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์ในระดับผู้นำของโลกก็มีมากขึ้น ทั้งในด้านข้อค้นพบทางการแพทย์ การเกษตรและสิ่งประดิษฐ์ นอกจากนั้นประเทศไทยจะมีความก้าวหน้าในเรื่องการรณรงค์เพื่อการดำรงรักษา พัฒนาและส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นควบคู่ไปกับการรับความเจริญด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ใดๆก็ตาม ประเทศไทยก็ยังคงมีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในสาขาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549: 27-28)

6. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ในเรื่องการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

เมื่อผู้บริหาร คือ ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กรประการหนึ่ง องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่การพัฒนาผู้บริหารขององค์กรให้มีความเป็นมืออาชีพ ในขณะที่ตัวผู้บริหารเองก็ต้องเล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องทำการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อจะได้เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพให้แก่ตนเองสูงสุดซึ่งส่งผลดีไปถึงองค์กร เพราะจะทำให้เป็นการเตรียมความพร้อมให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันยิ่งขึ้น จึงเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรในระยะยาวจะได้มีความสามารถในการนำพาองค์กรให้ฟันฝ่าการแข่งขันอย่างรุนแรงตามกระแสของโลกยุคการค้าเสรีและยุคโลกาภิวัตน์ที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบันและในอนาคตได้ ซึ่งสำหรับผู้บริหารมืออาชีพนั้นจะมีความแตกต่างกับผู้บริหารในแง่ที่ว่า เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่า มีความสามารถในการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ และสามารถพิสูจน์ตนเองได้ว่าเป็นผู้มีความรอบรู้ มีความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และมีประสิทธิภาพสูง ฉะนั้นผู้บริหารมืออาชีพจึงเป็นบุคคลที่สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับจากทุกคนว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถอย่างแท้จริง ทั้งในด้าน

การบริหารงานและบริหารคน เพราะสามารถจูงใจพนักงานให้การสนับสนุนในการทำงานอย่างเต็มใจและจริงใจ (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2550: 2-3)

แครนเนอร์ สจ๊วต (2551: 191-193) กล่าวว่า หากผู้บริหารมีเวลา มีทรัพยากร และได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากองค์กรให้พิจารณาและดำเนินการพัฒนาตนเอง ในไม่ช้าพวกเขาจะรู้สึกตื่นเต้นและตระหนักกว่านี่คือโอกาสไม่ใช่อุปสรรค สำหรับผู้บริหารหลายคนสิ่งนี้จะเป็ประสบการณ์ใหม่อย่างสิ้นเชิง เมื่อมีเวลา 2 วันในการฝึกอบรมเพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา บ่อยครั้งที่ผู้บริหารมักใช้เวลามากกว่า 1 วัน เพื่อทำความเข้าใจว่าตนกำลังทำอะไร ผลลัพธ์ที่ได้มักจะเป็นประสบการณ์ที่ดีแบบเปิดหูเปิดตา ซึ่งการพัฒนาการจัดการด้วยตนเองช่วยให้มีระดับของความยืดหยุ่น ซึ่งการฝึกอบรมด้านการจัดการแบบเดิมไม่สามารถช่วยให้มีได้โดยไม่มีกรอบเวลาดำเนินการ และไม่มีวิธีการที่ตายตัวในการทำสิ่งต่างๆ การพัฒนาการจัดการด้วยตนเองนั้นเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้บริหารคิดหาคำตอบว่า “ตนจำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องอะไร” และ “ตนจะเรียนรู้ได้โดยวิธีการใด” หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารแบบเดิมจะดำเนินการบนพื้นฐานของความคิดในการนำพาผู้บริหารไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว เช่น การมีความรู้ในบางเรื่องมากขึ้น หรือการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ บางอย่าง เมื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวแล้วก็ถือว่าสิ้นสุดกระบวนการ ส่วนการบริหารจัดการด้วยตนเองนั้น จะเน้นที่ “การเดินทาง” มากกว่าเน้นที่ “จุดหมายปลายทาง” เพราะท้ายที่สุดแล้ว ทักษะและเทคนิคที่ผู้บริหารวางแผนว่าจะพัฒนาหรือเรียนรู้ใหม่นั้น มักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หวน พิณรุฬพันธ์ (2548: 60-61) กล่าวว่า นักบริหารมืออาชีพหรือผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนด ซึ่งจะดำเนินการได้ดังนี้

- 1) ต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในด้านต่างๆ ดังนี้
 - 1.1) ด้านความรู้ความเข้าใจ เช่น บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาผู้บริหารและครู หลักสูตร หลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดการประเมินผล
 - 1.2) ด้านทักษะ เช่น ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางคตินิยม ทักษะในการใช้สื่อและเทคโนโลยีต่างๆ ทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้
- 2) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น ช่วยแก้ปัญหาของชุมชน นำนักเรียนไปศึกษาหาข้อมูลรวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน เชิญบุคคลในชุมชนมาช่วยสอนในโรงเรียน ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ เป็นต้น
- 3) จัดระบบข้อมูลและรวบรวมข้อมูลชุมชนและท้องถิ่น เช่น องค์กรต่างๆ ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน

- 4) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เช่น อาคารสถานที่ ห้องต่างๆ บริเวณโรงเรียน
- 5) ปรับปรุงระบบการบริหาร เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน และการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
- 6) ระดมทรัพยากรในชุมชนมาร่วมจัดการศึกษา เช่น สถานประกอบการ บุคคลในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 7) เตรียมความพร้อมในการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ชุมชนเชื่อมั่นว่าสถานศึกษาพัฒนาผู้เรียนได้บรรลุจุดประสงค์

ฟีโอน่า เชื่อว่าการบริหารการพัฒนาจัดการด้วยตนเอง ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่ (แครนเนอร์ สจ๊วต, 2551: 193)

- 1) การวิเคราะห์ (Analysis) ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการต่างๆ ได้หลายวิธี เพื่อช่วยในการระบุประเด็นที่ตนควรจะต้องพัฒนา ตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจพิจารณาว่าการพิจารณา ทบทวนผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้รู้จุดอ่อนและจุดแข็งได้
- 2) การพิจารณาทบทวน (Review) การพิจารณาทบทวนเป็นการคิดโดยมีโครงสร้าง โดยพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้รับนั้นบอกให้รู้ว่าตนเองมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ในเรื่องใด
- 3) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดว่าผู้บริหารจะตอบสนองความต้องการในการพัฒนาของตนเองได้อย่างไร ขั้นตอนนี้จะครอบคลุมไปถึงการระบุชื่อหลักสูตรและรูปแบบของการเรียนรู้ที่จะเป็นประโยชน์มากที่สุด การกำหนดสถานที่ที่จะเข้าร่วม และเหตุผลว่าทำไมถึงจำเป็นที่จะต้องเข้าร่วม
- 4) กิจกรรม (Activity) เป็นการลงมือทำกิจกรรมการพัฒนาตนเอง และการทำให้ความต้องการการพัฒนาได้รับการตอบสนอง (โดยวิธีการต่างๆ)

ขั้นตอนทั้ง 4 ข้างต้น ไม่ใช่ขั้นตอนที่แบ่งแยกกันอย่างเด็ดขาด และไม่ต้องดำเนินการจากขั้นที่ 1-4 อย่างเคร่งครัด ผู้บริหารอาจเริ่มในขั้นตอนที่ 2, 3 หรือ 4 ก็ได้ตามที่เห็นว่าเหมาะสมสำหรับตน หัวใจสำคัญก็คือ ความยืดหยุ่นและความรับผิดชอบต่อตนเองและองค์กร

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าอ่านพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติอย่างรอบคอบ จะพบว่า ผู้บริหารมีอาชีพต้องสามารถปฏิบัติการกิจให้ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนดไว้ให้ ต้องส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ คำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 รูปแบบ ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร จัดให้ระบบการประกันคุณภาพภายใน บริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารมีอาชีพจะไม่ท้อถอยใดๆ ที่สะท้อนปัญหาซ้ำซากของการบริหาร

แบบโบราณที่ว่า “ขาดคน ขาดเงิน” อีกต่อไป ให้เกียรติและยกย่องครู ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารมืออาชีพต้องมองเห็นความสำคัญและยกย่องให้เกียรติกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชน ในฐานะเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่า สามารถสนับสนุนสถานศึกษาได้ ทั้งในเรื่องคำแนะนำ ความคิดเห็น ภูมิปัญญาความรู้ อาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ ฯลฯ (ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าพัญญ์และสัมมา รธนิชย์, 2547: 7-8)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง

1. ความหมายเกี่ยวกับความคาดหวัง

วิชชุดา งามปลอด (2540: 10) ได้ให้ความหมาย ความคาดหวังว่า ความคาดหวังเป็นความคิดที่บุคคลมุ่งหวังหรือคาดคะเนต่อบุคคลอื่นให้กระทำการหนึ่งที่ตนปรารถนาเป็นไป

สุภักัญญาณี สุขสำราญ (2544: 18) กล่าวว่า ความคาดหวัง หมายถึง สภาพการประเมินความสามารถของตนเองกับความตั้งใจในการทำงานสู่เป้าหมายที่ต้องการ หากบุคคลมีความสามารถสูง ตั้งใจสูงจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานสูง ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลมีความสามารถต่ำไม่ตั้งใจก็จะนำไปสู่ความไม่สำเร็จในการทำงานตามที่หวังผล

สุรางค์ จันทร์เอม (2529: 55) ได้ให้ความหมายว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความเชื่อว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งน่าจะเกิดขึ้น และสิ่งใดไม่น่าจะเกิดขึ้น ความคาดหวังจะเกิดขึ้นตรงตามความเชื่อหรือคาดการณ์ล่วงหน้าหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละคน หากความคาดหวังนั้น ประสบความสำเร็จหรือถูกต้อง จะมีเจตคติที่ดีหรือมีความพึงพอใจต่อสิ่งนั้น แต่ถ้าหากความคาดหวังจากเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความคาดหวัง (ความเป็นไปได้) ที่ว่าถ้ามีความพยายามแล้วย่อมนำไปสู่การกระทำ แม้การกระทำที่เสร็จจะไม่บรรลุเป้าหมาย เพราะงานยากเกินไปหรือประเมินค่าไม่เพียงพอหรือบุคคลขาดความชำนาญ

ประภาส ศิลปรัศมี (2530: 17 อ้างถึงใน รักชนก โสภพิศ, 2542: 65) ให้ความหมายของคำว่าความคาดหวังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ระดับผลที่บุคคลกำหนดหรือคาดหมายว่าจะทำได้ และความคาดหวังนั้น เป็นระดับที่บุคคลปรารถนาจะนำไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการทำงานแต่ละครั้ง

Mondy และคณะ (1990 อ้างถึงใน พิสิฐ มหามงคล, 2546: 20) ให้ความหมายของความคาดหวังว่าเป็นการคาดการณ์ของบุคคลต่อสิ่งต่างๆ โดยบุคคลจะใช้ประสบการณ์ที่เคยประสบมาเป็นปัจจัยกำหนดความคาดหวัง ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่าความคาดหวังเป็นความรู้สึก

ความคิดเห็นเป็นประจักษ์ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลจะเป็นไปเพื่อการได้รับผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง

Victor Vroom (1964 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553: ย่อหน้าที่ 1) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปไม่ได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและ การให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงานซึ่ง Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

$V = \text{Valance}$ หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$ หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้(เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

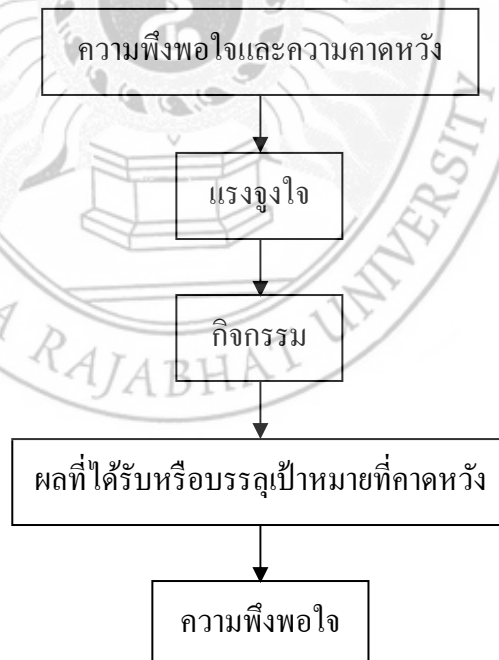
$E = \text{Expectancy}$ ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

รักชนก โสภพิศ (2542 :68–69) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับความคาดหวังของ Victor H. Vroom ในลักษณะเดียวกันว่าองค์ประกอบของความคาดหวังว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) Valance หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ของการกระทำที่เกิดจากการทำงานระดับความพอใจที่บุคคลคาดหวังจะมาจากการให้คุณค่าต่อการทำงาน ถ้าเป็นงานที่มีคุณค่าสูง ก็จะมีค่าความพึงพอใจสูงมากตามด้วย

2) Instrumentality หมายถึง สื่อ เครื่องมืออุปกรณ์ วิธีทางที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ

3) Expectancy หมายถึง ความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้นๆ บุคคลหรืออินทรีย์มีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง ทุกชีวิตพยายามดิ้นรนแสวงหาอย่างน้อยที่สุดก็คือความต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เมื่อชีวิตปัจจัยเหล่านั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็มีความต้องการระดับสูงขึ้นไปเรื่อยๆ จากความต้องการหลายสิ่งหลายอย่างนี้เองทำให้เกิดความพยายามกระทำ ดำเนินการด้วยวิธีหนึ่งวิธีใดด้วยสื่อหรือเครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุความพอใจหรือเพื่อให้ได้รับผลของการดำเนินการนั้นตามที่ได้แสดงความพยายามนั้นเอง เรียกว่าความคาดหวังและความพอใจสิ่งต่างๆ ซึ่งแสดงเป็นแผนภาพ ดังนี้



ภาพ 7 แสดงองค์ประกอบความคาดหวัง

ที่มา: Victor H. Vroom (อ้างถึงใน รักชนก โสภพิศ, 2542: 69)

ทฤษฎีการคาดหวังของวรูม (Vroom) ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายแบบของการจูงใจที่ดี ได้มีผู้นำทางการบริหารหลายคนนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี รูปแบบที่ วรูม (Vroom) เสนอขึ้นอย่างง่าย ๆ ในขั้นแรก ต่อมาได้มีผู้นำไปใช้ได้ถูกต้องแม่นยำ วรูม (Vroom) อธิบายเพิ่มเติมว่า แรงจูงใจ เป็นผลจากค่านิยมที่บุคคลหนึ่งเชื่อว่าถ้ากระทำอย่างนั้นอย่างนี้แล้วจะได้ผลประการใด ตามมาสามารถคาดหวังได้เลย และผลที่ได้นั้นก็ตอบสนองความต้องการของอินทรีย์ในระดับหนึ่ง สรุปแล้วทฤษฎีการคาดหวังก็คือ แรงจูงใจที่เกิดจากบุคคลที่มีความต้องการหลายอย่างและเชื่อว่าถ้าดำเนินการวิธีนี้จะได้รับผลตอบแทนเช่นนั้น เมื่อเชื่อแล้วก็ตัดสินใจกระทำ ส่วนผลที่ได้รับนั้นเป็นความพึงพอใจ และความคาดหวังแรงจูงใจกิจกรรมผลที่ได้รับหรือบรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง ความพึงพอใจอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความพอใจหรือไม่พอใจได้ แต่มีแรงจูงใจให้ทำงานตามความเชื่อว่าเป็นอย่างที่คาดหวังไว้ (พร เกาทัณฑ์ทอง, 2545: 24-25)

ซึ่งตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย ดังนี้ (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553: ย่อหน้าที่ 2)

1) สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2) ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3) ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา

แนคเลอร์ และ ลอว์เลอร์ (อ้างถึงใน สังกเวียน อ่อนแก้ว, 2536: 65) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความคาดหวังไว้ 3 ประการคือ

1) การคาดหวังเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้น บุคคลจะมีพฤติกรรมอย่างไร จะขึ้นอยู่กับในใจเขามีการคาดหวังอย่างไรเกี่ยวกับผลที่ติดตามมา เช่น คนที่คาดหวังว่าถ้าเขามีการผลิตเพิ่มขึ้นเขาจะ

ได้รับการยกย่อง เขาก็จะตัดสินใจทำงานหนักขึ้น แต่ถ้าเขาคาดหวังว่าแม้มีการผลิตเพิ่มขึ้น เขาก็จะไม่ได้ประโยชน์อะไรเพิ่มขึ้นเลย เขาก็จะไม่ทุ่มเทให้กับงานเป็นพิเศษแต่อย่างใด

2) ความพอใจหรือคุณค่าของผลที่เกิดขึ้น ผลที่เขาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นนั้นได้ก่อให้เกิดความพอใจหรือมีคุณค่าแก่เขาเพียงใด เช่น คนที่คาดหวังว่าถ้าเขาทำงานหนักขึ้น เขาจะได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ซึ่งจะสร้างความพอใจแก่เขามาก แต่ถ้าการทำงานหนักขึ้นทำให้เขาได้ค่ายกย่อง ชมเชยซึ่งไม่ใช่เงิน ก็จะทำให้เขามีความพอใจน้อย

3) ความคาดหวังเกี่ยวกับกำลังความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลนั้นว่าจะปฏิบัติงานดังกล่าวนี้หรือไม่

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกนึกคิดและการคาดการณ์ของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งความคาดหวังแต่ละคนแตกต่างกันไป ตามปัจจัยต่างๆที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ ลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคล สภาพแวดล้อม ประสบการณ์ ผลตอบแทน ความพึงพอใจ การประเมินความเป็นไปได้ เป็นต้น ซึ่งระดับของความคาดหวังจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล

เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

มาตรฐานวิชาชีพครู เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในการประกอบวิชาชีพครู โดยผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องนำมาตรฐานวิชาชีพเป็นหลักเกณฑ์ในการประกอบวิชาชีพ โดยคุรุสภาซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพครู ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูไว้ 3 ด้าน ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 กล่าวคือ (บ้านสอบครู, 2552: ย่อหน้าที่ 1-7)

1. มาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ กำหนดไว้ดังนี้

1.1 ความรู้ ครูต้องมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ จิตวิทยาสำหรับครู การวัดและประเมินผลการศึกษา การบริหารจัดการในห้องเรียน การวิจัยทางการศึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และความเป็นครู

1.2 ประสพการณ์ ผู้จะเป็นครูต้องมีประสพการณ์ ดังนี้ ได้แก่ วุฒิปริญญาตรีทางการศึกษา ที่สภาวิชาชีพ (คุรุสภา) รับรอง หรือวุฒิปริญญาตรีทางวิชาการหรือวิชาชีพอื่น และได้ศึกษาวิชาการศึกษาหรือฝึกอบรม วิชาชีพทางการศึกษา มาไม่น้อยกว่า 24 หน่วยกิต รวมทั้งผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่สภาวิชาชีพรับรอง และผ่านการประเมินการปฏิบัติการสอนตามเกณฑ์ที่สภาวิชาชีพกำหนด

2. มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ที่สภาวิชาชีพ (คุรุสภา) กำหนด ประกอบด้วย 12 เกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติการกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติให้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ได้อย่างมีระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ได้ทุกสถานการณ์

3. มาตรฐานด้านการปฏิบัติตน ได้แก่ จรรยาบรรณครู ที่สภาวิชาชีพ (คุรุสภา) กำหนด ซึ่งปัจจุบันกำหนดไว้ ดังนี้

3.1 ครูต้องรักและเมตตาศิษย์ โดยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือส่งเสริมกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า

3.2 ครูต้องอบรมสั่งสอน ฝึกฝน สร้างเสริมความรู้ ทักษะ และนิสัยที่ครูต้องตั้งงามให้เกิดแก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

3.3 ครูต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ ทั้งกาย วาจา และจิตใจ

3.4 ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์

3.5 ครูต้องไม่แสวงหาประโยชน์อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติและไม่ใช้ศิษย์กระทำการใด ๆ อันเป็นการหาประโยชน์ให้แก่ตนโดยมิชอบ

3.6 ครูย่อมพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

3.7 ครูย่อมรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพครู

3.8 ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครู และชุมชนในทางสร้างสรรค์

3.9 ครูพึงประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทย

อุไรวรรณ ส่วนสมพงษ์ (2547: 1) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู เพื่อนำครูสู่เกณฑ์มาตรฐาน โดยครูต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมตามมาตรฐานวิชาชีพ ดังนี้

1. พัฒนาดนเอง หมายถึง ครูต้องปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความเจริญสมกับความเป็นครู ต้องคอยสั่งสมและฝึกรวมให้เกิดขึ้น เป็นการพัฒนาดนเองมี 4 ประการ ซึ่งตามพุทธธรรมเรียกว่า ภาวนา 4 คือ

1.1 การพัฒนาทางกาย คือ การตอบสนองต่อสิ่งเร้า คือ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส ฯลฯ

1.2 การพัฒนาจิตใจ ความประพฤติ คือ การพัฒนาความประพฤติและจรรยาของบุคคล

1.3 การพัฒนาจิตใจ คือ การฝึกรวมจิตใจให้เบิกบานผ่อนคลายเข้มแข็ง มั่นคง

1.4 การพัฒนาปัญญา คือ การสั่งสมความรู้

2. เก่งแผน หมายถึง ครูต้องรู้จักการวางแผนและวิธีการเขียนแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีองค์ประกอบของแผนครบถ้วน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แม่นกิจกรรม หมายถึง รู้จักแนวทางในการจัดกิจกรรม ให้เกิดความสมดุลทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนกิจกรรมควรริเริ่มหรือเด็กริเริ่ม กิจกรรมบูรณาการ จัดให้สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข

4. โน้มนำผู้เรียน หมายถึง คอยกระตุ้นให้ผู้เรียนค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ลงมือปฏิบัติค้นหาคำตอบเอง ด้วยวิธีการของเด็กเอง สรุปรู้ข้อความรู้เอง นำเสนอข้อความรู้เอง แล้วเด็กจะเป็นคนคิดเป็น เพราะได้คิดเองตลอดเวลา ทำเป็นเพราะได้ลงมือปฏิบัติตลอดเวลา แก้ปัญหาได้ เพราะใช้กระบวนการแก้ปัญหาในการค้นหาคำตอบตลอดระยะ

5. เพียรปฏิบัติตน หมายถึง วางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การแต่งกายให้สุภาพเรียบร้อย สวยงามไม่จำเป็นต้องทันสมัย และด้านความรู้ ครูควรมีความรู้วุฒิทางการศึกษาด้านวิชาที่ตนเองสอน หรือได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ รู้จักแสวงหาความรู้ และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ทัน การเปลี่ยนแปลงนอกจากนี้ยังเข้าใจหลักสูตร การจัดกิจกรรมตามสาระ และรู้จักจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

6. ค้นหาข่าวสาร หมายถึง คุณลักษณะของครูในยุคข่าวสาร ปัจจุบันสื่อและเทคโนโลยี เข้ามามีบทบาทอย่างมาก ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในสังคม คนที่เป็นครูจะอยู่นิ่งเฉยไม่ได้ เรากำลังยืนอยู่บนจุดบรรจบของกระแสธารสองสาย สายหนึ่งคือการไหลบางอย่าง บ้าคลั่งของสื่อข่าวสาร และอีกสายหนึ่งก็คือ สมรรถภาพของครู ถ้าเราผู้ซึ่งเป็นครูแข็งแกร่งพอ เราจะได้ข่าวสารความรู้ข้อมูลต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมหาศาล เราสามารถจะใช้ข่าวสารต่างๆ เป็นเครื่องมือที่เปิดโลกกว้างของวิทยาการใหม่ มาสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้แก่เด็ก เพื่อพัฒนาเด็กให้เป็นมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและสามารถอยู่ในยุคสังคมข่าวสารได้อย่างมีความสุข

7. ร่วมงานชุมชน ดังนี้

7.1 การรับผิดชอบคือ พ่อ แม่ ของเด็ก และชุมชน ได้แก่

7.1.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อ พ่อ แม่ของเด็ก

7.1.2 เป็นที่ปรึกษาที่ดี และช่วยวางแผนในการพัฒนาให้เป็นคนดี

7.1.3 ให้ความจริงใจกับเด็กและผู้ปกครอง ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

7.1.4 ทำให้ความรู้จักเด็ก และพื้นฐานทางครอบครัวของเด็กรายบุคคล

7.1.5 เปิดโอกาสให้หน่วยงานชุมชนได้มาให้ความรู้แก่เด็กในโรงเรียนหรือนำเด็ก

ไปร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนความเหมาะสม

7.2 การรับผิดชอบต่อเพื่อนครูด้วยกัน ได้แก่

7.2.1 สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนครู

7.2.2 สนับสนุน และยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนครู

7.2.3 แลกเปลี่ยนความก้าวหน้าทางด้านวิชาการของเพื่อนครู

7.2.4 ส่งเสริมความก้าวหน้า ทางด้านวิชาการของเพื่อนครู

วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่สำคัญและมีบทบาทมากในการพัฒนาคนและพัฒนาชาติ ในอดีต ครู คือ ปุชนียบุคคลของสังคม เป็นผู้ที่พร้อมซึ่งมีความฉลาด รอบรู้คู่ความดี เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสืบสาน และถ่ายทอดความรู้และความดีจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่งของสังคม เป็นแบบอย่างของคนทั่วไปในด้านความประพฤติและคุณธรรม โดยสรุปก็คือ วิชาชีพครูในอดีตเป็นวิชาชีพที่มีเกียรติสูงเป็นที่ยกย่องนับถือของคนทั่วไปในสังคม และเป็นวิชาชีพที่คนเก่งคนดี ใฝ่ฝันที่จะเป็น แต่ด้วยบริบทที่เปลี่ยนแปลง ค่านิยมก็เปลี่ยนไปตามสังคมบริโภคนิยม เกิดวิกฤติในวิชาชีพครู คนเก่ง คนดีไม่เลือกเรียนครู หลักสูตรและสถาบันผลิตครูไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการเรียนได้ คุณภาพบัณฑิตครูลดลง ผนวกกับระบบการทำงานครูขาดการพัฒนาครูประจำการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงาน 1 ปี แล้วสามารถเป็นครูได้จนเกษียณอายุราชการ ภาระงานครูมากมายและหลากหลาย แต่ค่าตอบแทนต่ำ ทำให้ครูมีภาระหนี้สินเป็น

จำนวนมาก ขาดแรงจูงใจในการทำงานพัฒนาเยาวชน คุณภาพของเยาวชนย่อมลดต่ำลง ถ้าวิชาชีพครูผู้กำหนดของแผ่นดินเป็นเช่นนี้ แผนการพัฒนาคอนของประเทศก็คงเป็นเพียงความฝันที่ไม่มีวันเป็นจริงได้เลย เราจะปล่อยให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพที่ไร้ซึ่งทายาทอีกต่อไปไม่ได้ แม้จะเกิดสภาพวิกฤตในวิชาชีพครูอย่างมากมายก็ตาม สังคมไทยก็ยังคงให้บทบาทและความสำคัญของวิชาชีพครูอย่างโดดเด่น สังคมไทยยังฝากอนาคตและความฝันที่จะเห็นประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนา มีความมั่นคงและเศรษฐกิจมั่งคั่ง โดยฝากความหวังไว้กับครูเสมอถ้าพิจารณาถึงสภาพวิกฤติในวิชาชีพครูแล้ว จะพบความเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการยกระดับและสร้างมาตรฐานให้สมกับวิชาชีพครูซึ่งเป็นวิชาชีพชั้นสูง และพบโอกาสแห่งการพัฒนาวิชาชีพครู ความเร่งด่วนที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันก็คือ ปฏิรูประบบสังคมของครูไทยเพื่อดำรงไว้ซึ่งครูคุณภาพ ซึ่งเป็นครูมืออาชีพที่เป็นครูรุ่นใหม่ที่มีความใหม่ในความเก่าที่มีคุณค่า ทั้งหลาย ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันว่าคุณเจแห่งความหวังในเรื่องนี้ก็คือ การจัดระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูอันเป็นหนทางหนึ่งในการยกระดับมาตรฐาน วิชาชีพครูให้มีมาตรฐานเฉกเช่นวิชาชีพชั้นสูงอื่น อีกทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งคนดี มีจิตใจใฝ่พัฒนาเยาวชน สามารถเข้าสู่วงการวิชาชีพครูด้วยความมั่นใจซึ่งจะนำไปสู่การกระตุ้นให้ครูพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ความสามารถ คุณภาพการปฏิบัติงาน และความประพฤติตามกรอบแห่งจรรยาบรรณครู อันเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาแก่ประชาชนไม่ว่าลูกหลานไทยเกิดและอยู่ในส่วนใดของประเทศ ทุกคนก็มีโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานเดียวกันในการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู และการจัดระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ได้มีความคิดและความพยายามที่เริ่มต้นอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อครุสภาได้จัดสัมมนาขึ้นเมื่อ พ.ศ.2523 และได้พยายามที่จะแก้ไขพระราชบัญญัติครู พ.ศ.2488 ถึง 5 ครั้ง แต่ก็เป็นการพยายามที่ประสบความสำเร็จในระดับที่พยายามแล้วเท่านั้น ไม่บังเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะขาดความเห็นพ้องจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขพระราชบัญญัติครู และจัดตั้งองค์กรอิสระเพิ่มเติมจากครุสภา และที่สำคัญก็คือไม่มีกฎหมายแม่บทในการขึ้นนำการยกมาตรฐานวิชาชีพครู ดังนั้น การดำเนินงานในอดีตเกือบ 2 ทศวรรษ ซึ่งยังไม่บังเกิดผลแต่ในครั้งนี้นับว่าเป็นโอกาสทองของการพัฒนาวิชาชีพครู และการจัดระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ทั้งนี้เพราะการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูในครั้งนี้เป็นการดำเนินการตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 อีกทั้งการจัดระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูเป็นการปฏิบัติตามกฎหมาย คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวคือ ในมาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครูและผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู

และผู้บริหารการศึกษา ให้ครู ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นทั้งของรัฐและเอกชน ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด (บ้านสอบครู, 2552: ย่อหน้าที่ 21)

มาตรฐานวิชาชีพครู จะเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมีสิทธิได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู หรือการต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ โดยผู้ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตามมาตรฐานวิชาชีพครู

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะความเป็นผู้บริหารมืออาชีพตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง มีผู้ศึกษาไว้ ดังนี้

ธวัชชัย กลิ่นดี (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าสายมัธยมศึกษา และครู-อาจารย์เกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารและด้านการสื่อสาร ตามลำดับ

วรเชษฐ กว๋ายเทศ (2546: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านบุคลิกภาพ สำหรับด้านวิชาชีพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการบริหาร มีความต้องการอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะก็คือ ด้านบุคลิกภาพ ควรแต่งกายสะอาด เรียบร้อย มีมนุษยสัมพันธ์ดี ระวังแฉ่มใส วางตัวเหมาะสม เข้ากับชุมชนได้ดี ด้านภาวะผู้นำ ควรมีความอดทน อดกลั้น หนักแน่น กล้าคิดกล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม โปร่งใส มีลักษณะความเป็นผู้นำและเป็นประชาธิปไตย ด้านการบริหาร ควรมีการบริหารจัดการอย่าง มีแผน รู้จักการจัดระบบงานการศึกษาเป็นอย่างดี มีความเป็นกลาง มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหาร ส่วนในด้านวิชาชีพนั้น ควรมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรวิชาชีพ มีความคิดในการพัฒนางานอาชีพ มีจรรยาบรรณเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีวุฒิอย่างน้อยปริญญาตรี และมีความสามารถที่จะนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ คือ การนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ

มารินทร์ เมฆดี (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลเขตการศึกษา 5 ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา ซึ่งมี 2 มาตรฐาน

ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 5 ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา ตามความคิดเห็นของพนักงานครูปฏิบัติการสอนอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม เป็นรายมาตรฐานทั้งมาตรฐานที่ 1 และ 2 และทุกตัวบ่งชี้ ส่วนตามความคิดเห็นของพนักงานครูปฏิบัติการสอนระหว่างเพศชายและหญิงไม่แตกต่างกัน และตามความคิดเห็นของพนักงานครูปฏิบัติการสอนที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาที่ครูปฏิบัติการสอนต้องการเพิ่มเติมมากที่สุด 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับความถี่ ได้แก่ การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเอาใจใส่ต่อหน้าที่เป็นผู้น้อมใจ คิดใหม่ ทำใหม่ และทำให้ได้อย่างที่คิด

ชุมพล มาลัยทอง (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชวงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตนเองตามสภาพจริงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับคือ ด้านความรู้ทางวิชาการด้านบุคลิกภาพ และด้านการบริหารงาน สำหรับการพัฒนาตนเองที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับคือ ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านบุคลิกภาพและด้านการบริหารงาน และผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาตนเองตามสภาพจริงและระดับการพัฒนาตนเองที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยค่าเฉลี่ยของการพัฒนาตนเองที่พึงประสงค์มากกว่าค่าเฉลี่ยของการพัฒนาตนเองตามสภาพจริง และผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขนาดต่างกันคือสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกัน

บรรเจิด อินทร์กล้า (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริง ตามทัศนะของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ด้านการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษาด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษาและด้านการมีจิตวิญญาณ

นักบริหาร ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามที่เสนอของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ด้านการมีความรู้ความสามารถในการบริหารด้านการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษาและด้านการมีจิตวิญญาณนักบริหาร ซึ่งผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริงกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามที่เสนอของครู โดยภาพรวมแตกต่างกัน และผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามที่เสนอของครู ช่วงชั้นที่ 1-2 ช่วงชั้นที่ 2-3 และช่วงชั้นที่ 3-4 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ปรีโรจน์ นิโครธาสุวรรณ (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชนขั้นพื้นฐานในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และผลการเปรียบเทียบตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันยกเว้นด้านความสามารถในการบริหารแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และผลการเปรียบเทียบตามความคิดเห็นของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความสามารถในการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการเปรียบเทียบตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมมีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการเป็นผู้นำและสร้างผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิวัตร มงคล (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริง ตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อย คือ มีจิตวิญญาณนักบริหารเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถในการบริหาร มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการ ในการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้าน

จากมากไปหาน้อยคือ มีจิตวิญญาณนักบริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร เป็นผู้นำทางการศึกษา มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและน่านวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ซึ่งผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริงกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพ ตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมแตกต่างกัน และผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ชัยพร พันธุ์น้อย (2547: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษตามความคิดเห็นของครู พบว่า คุณลักษณะในสภาพปัจจุบันของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษตามความคิดเห็นของครู อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านส่วนตัวและครอบครัว ด้านวิชาการ ด้านปฏิบัติงานการศึกษาพิเศษ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำและด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่วนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านส่วนตัวและครอบครัว ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านปฏิบัติงานการศึกษาพิเศษ ด้านวิชาการ ด้านภาวะผู้นำด้านความรู้ความสามารถในการบริหารและด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่วนผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะในสภาพปัจจุบันและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษตามความคิดเห็นของครูพบว่า แตกต่างกัน

เกษร สุขเกษม (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัย มีดังนี้ ระดับคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและเป็นรายด้าน และระดับคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน ยกเว้น งานด้านการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม และมูลนิธิ อยู่ในระดับปานกลาง และระดับการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวม คือ ด้านการตัดสินใจ และ ด้านฐานะทางสังคม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะ

ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านการให้บริการชุมชนด้านต่างๆ และงานด้านการได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน คือ ด้านการตัดสินใจและบุคลิกภาพ ส่วนปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านเกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น งานจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม และมูลนิธิ และงานด้านการประชาสัมพันธ์ คือ ด้านการตัดสินใจและฐานะทางสังคม

ไชยโรจน์ ศรีวิเชียร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในยุคปฏิรูปการศึกษาตามที่เสนอของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สาขาการบริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารตามสภาพปัจจุบันของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านการเรียนการสอน และด้านเทคนิค ส่วนทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ในยุคปฏิรูปการศึกษา ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านความคิดรวบยอดและด้านเทคนิค ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารในสภาพปัจจุบันและทักษะการบริหารที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ส่วนผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ในยุคปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามที่เสนอของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพศชาย และเพศหญิงไม่แตกต่างกัน ส่วนทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความถี่สูงสุด ในแต่ละด้านเรียงตามลำดับได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ เป็นผู้เสียสละเพื่อสร้างศรัทธาความเชื่อถือจากชุมชน ด้านการเรียนการสอน คือ การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้จริงจัง ด้านความรู้ความเข้าใจคือ สามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ด้านเทคนิค คือ นำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการบริหาร และด้านความคิดรวบยอด คือ วิเคราะห์ และแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ภาวिका ธาราศิริสุทธิ (2546: บทคัดย่อ) ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความคาดหวังของอาจารย์ นายกสมาคมศิษย์เก่า นายกสมาคมผู้ปกครองและครู เกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ผลการวิจัย ดังนี้คือ อาจารย์ นายกสมาคมศิษย์เก่า นายกสมาคมผู้ปกครองและครูมีความคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ควรมีคุณลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อศึกษาโดยแยกตามขนาดของโรงเรียน ผลปรากฏว่า อาจารย์ นายกสมาคมศิษย์เก่า นายกสมาคม

ผู้ปกครองและครู มีความคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กควรมีคุณลักษณะในการปฏิบัติงานมากที่สุด แต่ควรมีคุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงานมาก ในขณะที่คาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ควรมีคุณลักษณะคุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงานมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบความคาดหวังระหว่างอาจารย์ นายกสมาคมศิษย์เก่า นายกสมาคมผู้ปกครองและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกัน แต่เมื่อทำการเปรียบเทียบความคาดหวังของอาจารย์ นายกสมาคมศิษย์เก่า นายกสมาคมผู้ปกครองและครู เกี่ยวกับคุณลักษณะคุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ปรากฏว่ามีความแตกต่างกัน โดยคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ควรมีคุณลักษณะคุณสมบัติและความสามารถมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

สถิติ ทองพิมาย (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาบทบาทผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงและที่คาดหวังตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า บทบาทผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงและที่คาดหวังตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับ ดังนี้ บทบาทที่ปฏิบัติจริง 1 เป็นพระอันดับหรือประธานในพิธีต่างๆ 2 การกระจายหรือแจกจ่ายข้อมูล และ 3 เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร บทบาทที่คาดหวัง 1 เป็นพระอันดับหรือประธานในพิธีต่างๆ 2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับสอง บทบาท คือ การกระจายหรือแจกจ่ายข้อมูลกับเป็นผู้ริเริ่มกิจการ และ 3 เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร

สุเพชร ยอดดา (2547: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องบทบาทที่คาดหวังและบทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิรูปโรงเรียนตามแบบวิถีและวิถีไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทที่คาดหวังและบทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิรูปโรงเรียนตามแบบวิถีและวิถีไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการเป็นนักพัฒนาบุคลากร ด้านการเป็นนักปฏิรูปการเรียนรู้ ด้านการเป็นนักประเมินการเรียนรู้ตามสภาพจริง ด้านการเป็นนักบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและด้านการเป็นนักประกันคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งบทบาทที่คาดหวังและบทบาทที่ปฏิบัติจริง มีความแตกต่างกัน และบทบาทที่คาดหวังมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของบทบาทที่ปฏิบัติจริง ส่วนผลการเปรียบเทียบของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหารสถานศึกษาและขนาดสถานศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังและบทบาทที่ปฏิบัติจริง ในการปฏิรูปโรงเรียนตามแบบ

วิถีและวิถีไทยในด้านการเป็นนักพัฒนาบุคลากร ด้านการเป็นนักปฏิบัติการเรียนรู้ ด้านการเป็นนักประเมินการเรียนรู้ตามสภาพจริง ด้านการเป็นนักบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและด้านการเป็นนักประกันคุณภาพการศึกษาแตกต่างกัน

จตุรพร เชื้อวานิช (2539: บทคัดย่อ อ้างถึงใน สถิตย์ ทองพิมาย, 2545: 37-38) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นจริงและที่คาดหวังตามการรับรู้ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดลำพูน พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติจริงในระดับมากในด้านการวางแผน การจัดองค์การและการควบคุมกำกับดูแล ยกเว้นในด้านการนำในองค์การ มีการปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง ส่วนความคาดหวังนั้น เห็นว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมการบริหารทุกด้านในระดับมาก ผลการวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่าบทบาทในการนำยังอยู่ในระดับปานกลางและยังมีปัญหาอยู่

ประภัสสร หุ่นแก้วชมพู (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความเป็นจริงและความคาดหวังตามการรับรู้ของกรรมการโรงเรียนในสำนักงานเขต คลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบคือ แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก และกรรมการโรงเรียนให้ความสำคัญพฤติกรรมผู้นำ แบบสนับสนุนเป็นอันดับแรก ซึ่งเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความเป็นจริงและความคาดหวังของพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบมีความแตกต่างกัน และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ตามความเป็นจริงและความคาดหวัง จำแนกตามกลุ่มอายุ อาชีพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการเป็นกรรมการและขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ชาญศิลป์ สายพิมพ์พงษ์ (2545: 118-119) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความคาดหวังและการปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น โรงเรียนประถมศึกษาของเขตปฏิบัติการทางการศึกษาที่ 2 จังหวัดนครราชสีมา สรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง มีการปฏิบัติจริงในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น โดยรวมและเป็นรายชั้นตอนพบว่ามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทุกชั้นตอนและทุกชั้นตอนไม่แตกต่างกัน ส่วนการมีความคาดหวังในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นโดยรวม พบว่า มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากและระดับปานกลางแตกต่างกันดังนี้คือ ผู้บริหาร โรงเรียนกับครู และผู้ปกครอง มีความคาดหวังในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นแตกต่างกันในชั้นตอน การจัดระบบข้อมูลพื้นฐาน การกำหนดเป้าหมายจุดประสงค์การเรียน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับครู มีความคาดหวังแตกต่างกันในชั้นตอน การปรับปรุงและพัฒนา

ส่วนผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ปกครอง มีความคาดหวังแตกต่างกันในขั้นตอนการกำหนดความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น การจัดทำคำอธิบายรายวิชา

มงคล คำเมือง (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคาดหวังของข้าราชการครู และผู้มีส่วนร่วมทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าข้าราชการครู และผู้มีส่วนร่วมทางการศึกษา มีความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ในส่วนคุณลักษณะด้านวิชาชีพในด้านความรู้ เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าข้าราชการครู และผู้มีส่วนร่วมทางการศึกษา มีความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อและคุณลักษณะด้านวิชาชีพในด้านทักษะทางการบริหารเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าข้าราชการครู และผู้มีส่วนร่วมทางการศึกษามีความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากมีเพียงความสามารถในการใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารที่มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด และพบว่า เมื่อจำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน มีเพียงการมีสุขภาพ พลานามัย สมบูรณ์แข็งแรง การมีความรับผิดชอบ และเชื่อมั่นในตนเอง การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและมีคุณธรรมสูง และการรู้จักควบคุมอารมณ์ที่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ (อายุราชการ) และวุฒิการศึกษาพบว่า คุณลักษณะด้านวิชาชีพ (ด้านความรู้) และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ (ด้านทักษะทางการบริหาร) แตกต่างกัน ซึ่งจำนวนอายุราชการ (ประสบการณ์) ที่แตกต่างกันมีผลทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทางวิชาชีพด้านความรู้แตกต่างกัน

ชดัดท์ และคนอื่นๆ (Stadt and others, 1973: 49-53 อ้างถึงใน ธวัชชัย กลิ่นดี, 2545: 48) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ดีคือ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงานเป็นที่พึงของผู้อื่นได้ มีความกล้าที่จะคิดกล้า ที่จะเสี่ยง และกล้าที่จะทำ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด แข็งแรงและมีสุขภาพดี มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปร่าง และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

แมกนุสัน (Magnuson, 1971: 133-A) ได้ทำการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารโรงเรียนนั้นประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งด้านส่วนตัว และวิชาชีพดังนี้ คือ คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความรอบรู้ มีอารมณ์มั่นคง เปิดเผยเข้าใจง่าย มีความมั่นคงคือ คงเส้นคงวา มีความเห็นใจผู้อื่น ส่วนคุณลักษณะด้านวิชาชีพ

ได้แก่ มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักมอบหมายงาน มีการวางแผนและจัดหน่วยงานดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความสามารถตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อผู้อื่นได้ รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

เอดมอนสันและคนอื่นๆ (Edmonson and others, 1953: 79-81) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีคุณลักษณะที่ดีคือ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ มีความคิดและมองการณ์ไกล มีความสามารถในการบริหาร มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น มีความเป็นนักวิชาการมีความรู้ ในวิชาชีพและมีอุดมการณ์ในอาชีพและการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยต้องเป็นผู้ที่ควรตระหนักในภาระหน้าที่ โน้มน้าวให้บุคลากรและชุมชนเปลี่ยนทัศนคติทางการศึกษาให้ถูกต้อง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรปรับตัวให้เข้ายุคสมัยที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เพื่อความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะเหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้องเหมาะสม ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้านคุณงามความดีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีการพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบครบถ้วนและเหมาะสมในทุกๆ ด้าน การเป็นผู้นำด้านวิชาการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการก้าวสู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเป็นผู้นำในการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทอย่างยิ่งในการประสานงานดำเนินการต่างๆ ที่จะเป็นแนวทางไปสู่ความมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสถานศึกษา กับชุมชนและสังคม และการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ อยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จะต้องสามารถปฏิบัติภารกิจให้ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนดไว้ให้ต้องส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ คำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร จัดให้ระบบการประกันคุณภาพภายใน บริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน มีความสามารถในการจัดการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพและปัจจัยด้านต่างๆ อย่างครบครัน ผู้บริหารจะต้อง

ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นสำคัญ และต้องพยายามปรับปรุงคุณลักษณะทั้งคุณลักษณะด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงและตามความคาดหวังของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพและมีมาตรฐานที่เป็นแบบอย่างของความสำเร็จได้ ดังที่กล่าวมานั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา หากผู้บริหารมีคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพตามที่คาดหวังหรือมุ่งหวังไว้ อาจจะส่งผลทำให้สถานศึกษาก้าวเข้าสู่ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จในด้านต่างๆ จึงมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อนำการศึกษาให้ก้าวหน้าอันจะเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติต่อไป

