วารสารวิชาการ
อุตสาหกรรมศึกษา

วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2555(1-12)

การนำแนวคิดการสร้างพีระมิดสู่การพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

ณัฐรัฐ ธนธิติกร

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Developing School Effectiveness by Appling Pyramid Construction Concept

Nattarat Tanathitikorn

Division of Educational Administration, Graduate School, Bangkok Thonburi University

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดการพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยนำแนวคิดการสร้างพีระมิดมาเป็นพื้นฐานความคิด ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ 2) มีกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา 3) มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) มีการพัฒนาบุคลากรและสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 4 ขั้นตอนจึงเป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษา นำไปสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: *การบริหารจัดการคุณภาพ, การบริหารสถานศึกษา, สถานศึกษาที่มีประสิทธิผล*

ABSTRACT

The aim of this article was to purpose idea for developing school effectiveness by using the Pyramid Construction Concept (PCC). There are four steps including; 1) Knowledge Skills and Abilities of a School Principal 2) Quality Management Process 3) Participation in School Management and 4) Development for School Learning Organization. The four processes shown idea for sustaining development in school quality management.

Keyword: *Quality Management, School Management, School Effectiveness.*

บทนำ

ปัจจุบันการบริหารจัดการสถานศึกษาอยู่ในสภาวะที่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีวิธีการโดยอาศัยความเป็นผู้นำของผู้บริหาร รวมทั้งการวางแผนจัดการองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ประเด็นที่น่าสนใจคือ จะทำการบริหารจัดการสถานศึกษาด้วยวิธีการอย่างไร ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีคุณลักษณะ ความสามารถ มีทักษะอย่างไรในการบริหารจัดการ อีกทั้งกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ทั้งระดับประเทศ ภูมิภาค รวมทั้งนโยบายสาธารณะด้านต่าง ๆล้วนมีอิทธิพลส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น

ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงขอนำเสนอแนวทาง การพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยอาศัยแนวคิดของการสร้าง พีระมิด ของชาวอียิปต์โบราณ ที่มีความ สามารถในการสร้างสิ่งก่อสร้างที่ยิ่งใหญ่ของโลก ดังปรากฏเป็นสิ่งมหัศจรรย์ของโลกอยู่ทุกวันนี้

แนวคิดของการสร้างพีระมิด

Wooden และ Jamison (2005) ได้สรุปแนวคิดการสร้างพีระมิดที่ยิ่งใหญ่ (Great Pyramid of Giza in Egypt) ไว้ว่า พีระมิด เป็นหนึ่งในเจ็ดสิ่งมหัศจรรย์ของโลกที่ถูกสร้างขึ้นมากว่า 4,300 กว่าปี การสร้าง พีระมิด เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงความพยายามร่วมมือและความตั้งใจของประชาชนชาวอียิปต์ ที่ต้องการสร้างสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ ของประเทศอย่างยิ่งใหญ่ โดยอาศัยการวางเรียงของก้อนหินแกรนิตสีแดงขนาดใหญ่ (Red Granite) ที่บางก้อนมีน้ำหนักมากกว่า 60 ตัน ที่ต้องใช้เวลา ความพยายาม การเสียสละทุ่มเทแรงกาย สติปัญญาทั้งของผู้นำในสมัยนั้นที่เป็นพระมหากษัตริย์ผู้ครองเมืองและประชาชนชาวอียิปต์ ที่ทำงานประสานงานกันเป็นอย่างดี ตั้งแต่การวางก้อนหินขนาดใหญ่ที่สุดตรงมุมเพื่อเป็นฐานรากจนถึงปลายยอดพีระมิด Step By Step ถึงแม้ในอดีตไม่มีเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยในงานก่อสร้างขนาดใหญ่ดังเช่นปัจจุบัน การก่อสร้างพีระมิดก็ยังสำเร็จลงได้และยังคงอยู่เป็นที่ประจักษ์กับสายตาของชาวโลกนับพัน ๆปี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสร้างพีระมิด ที่มีแผนงานเป้าหมายและมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างชัดเจนจนนำไปสู่การสร้างพีระมิด จนสำเร็จซึ่งสามารถสรุปแนวคิดการสร้างพีระมิดของคนในอดีต ได้ดังนี้

1. กษัตริย์ หรือผู้นำที่จะต้องมีความคิดที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถสร้างจินตนาการที่จะสร้างวัตถุหรือสิ่งก่อสร้างที่ยิ่งใหญ่โดยอาศัยความเชื่อหรือที่เรียกว่า ความศรัทธาและความสามารถในการคิด วางแผน จนสามารถสร้างได้ดังที่จินตนาการไว้

2. มีเป้าหมายเฉพาะและตำแหน่งกาวางที่อยู่ในใจ (Specific Purpose and Position in Mind)

3. การวางแผนงานที่ถือว่า ดีที่สุด (Best-Planned Structures) ทั้งแบบ วัสดุ ระยะเวลา และกำลังคน รวมทั้งความมั่นคงแข็งแรงของสิ่งก่อสร้าง

4. การร่วมมือร่วมใจของประชาชน เป็นที่ชัดเจนในหลักฐาน และสิ่งที่ปรากฏ พีระมิดที่ยิ่งใหญ่สำเร็จลงได้ด้วยความร่วมมือจากประชาชนของพระองค์ กษัตริย์เจ้าของพีระมิด

ซึ่งทั้ง 4 ประเด็นของแนวคิดการสร้างพีระมิดจนประสบความสำเร็จนี้ ถือว่าเป็นขั้นตอนที่ชัดเจนและหากนำมาปรับเข้ากับการบริหารสถานศึกษา เชื่อว่าจะทำให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลได้อย่างยั่งยืนเช่นกัน

การสร้างสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

เมื่อนำแนวคิดการสร้างพีระมิดมาสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาก็คงจะสามารถนำมาเทียบ เคียงได้ เพราะการบริหารสถานศึกษาก็เป็นการสร้างสิ่งที่เรียกว่าคุณภาพการศึกษา ที่ถือว่าเป็นเป้าหมาย (Goal) ของการบริหารสถานศึกษา ที่ผู้บริหาร คณะครู เจ้าหน้าที่ และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องทุมเทแรงกาย ใจ สติปัญญา การเสียสละสร้างสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยทุกคนจะต้องรู้บทบาทและหน้าที่ในการทำงาน สอดรับ และเชื่อมโยงงานต่อกันอย่างมีระบบและเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันมุ่งเน้นให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการอย่างมีอิสระเป็นการกระจายอำนาจการบริหารสู่สถานศึกษา ในหลักการการบริหารโรงเรียนที่เรียกว่าการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management.SBM.) เพื่อเป้าหมายตามพระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ปรับปรุงแก้ไขฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545 หมวด 5 เรื่องการบริหารจัดการศึกษา ที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษาทั้งของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและของเอกชนมี ประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยตนเอง มีอิสระใน การบริหารจัดการและสามารถผลิตผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ มีความเก่งความรอบรู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม ทันสมัยทันเหตุการณ์ทันโลก ทันเทคโนโลยี มีความสุขในการเรียนรู้ รักที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพดี สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ซึ่งการบริหารสถานศึกษาเพื่อจะนำไปสู่เป้า หมายดังกล่าวนี้จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ การวางแผนงาน การทุ่มเทแรงกาย ใจของทุกคนที่จะต้องร่วมมือร่วมใจกันทำงานตามแผน งานหรือขั้นตอนงานให้สำเร็จ ดังการก่อสร้างพีระมิดข้างต้นซึ่งการบริหารสถานศึกษาจนไปสู่ความ สำเร็จนั้น จะมีสิ่งที่เป็นรากฐานและสิ่งที่ต่อยอดขึ้นไปสู่เป้าหมายที่ละขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นที่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา

เป็นขั้นที่สำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ถือว่าเป็นรากฐานของความสำเร็จในการบริหารหรือจัดการของสถานศึกษาอันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้สิ่งนั้น คือ **ผู้บริหารสถานศึกษา** ที่หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาหรือองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งอาจเป็นคณะบุคคลหรืออาจเป็นบุคคลคนเดียว ซึ่งบุคคลคนเดียวนี้อาจเป็นผู้แทนของคณะบุคคลกลุ่มหนึ่งที่จะทำหน้าที่แทนคณะบุคคลในกรณีสถานศึกษานั้นมีรูปแบบการบริหารโดยมีคณะบุคคล ซึ่งคณะบุคคลกลุ่มนั้นได้แต่งตั้งและให้อำนาจบุคคลคนหนึ่งในการบริหารจัดการตามนโยบายหรือความเห็น ชอบของคณะบุคคลเพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการสั่งการ การสื่อสารและการติดตามผลการทำงานจากคณะครูหรือเจ้าหน้าที่ หรือในกรณีที่สถานศึกษานั้นมีผู้บริหารคนเดียวก็ได้ ทั้งนี้ผู้บริหารของสถานศึกษานั้นอาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันตามขนาดหรือประเภทของการจัดการศึกษาเช่น อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ซึ่งผู้บริหารของสถานศึกษานี้จะเป็นรากฐานหรือพื้นฐานที่สำคัญอันจะนำไปสู่ซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การนั้น โดยเฉพาะการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management.) ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นกลไกที่สำคัญการขับ เคลื่อนการบริหารโรงเรียน เปรียบ เสมือนกษัตริย์ในอดีตที่เป็นผู้บริหารในการนำพาประชาชน ร่วมกันสร้างพีระมิดจนสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีดีในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะ 1) มีความรู้ความสามารถ 2) มีภาวะผู้นำ 3) มีทักษะการบริหารที่ดีเลิศ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถ ผู้บริหารสถานศึกษายุคปัจจุบันต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาเป็นอย่างดี โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถและทักษะของผู้บริหาร รวมกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารด้านองค์การธุรกิจต่าง ๆที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการที่จะเป็นผู้บริหารที่สามารถจะต้องใช้ทักษะทางการบริหารและการแสดงบทบาทและหน้าที่ให้สอดคล้องกับการเป็นผู้บริหารของตนเองและจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมองค์การทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนต้องมีจริยธรรมทางการบริหารด้วย เพราะผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม จะเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในสถานศึกษา ทำให้เกิดความเคารพ รักและศรัทธาจากผู้ใต้บังคับ บัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทำให้การสั่งการหรือการมอบหมายงานจากผู้บริหารสู่การปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ไม่มีอุปสรรคตลอดจนการพิจารณาผลงานหรือการติดตามประเมินผลงานที่ได้มอบหมายก็จะเกิดความยุติธรรมเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไข

เพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545 หมวด 7 มาตรา 53 ได้กำหนดให้ผู้บริหารการศึกษาของสถานศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ได้ต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหารการศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่องค์การวิชาชีพครู ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพชั้นสูงบนพื้นฐานความต้องการผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ด้วยหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารการ ศึกษาต้องเป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถในเชิงการจัดการศึกษาในมติต่าง ๆ จึงจะสามารถบริหารและจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้

2. ภาวะผู้นำ จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาการศึกษาของไทย ชี้ให้เห็นถึง การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความจำเป็นและเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องมีภาวะผู้นำที่ดีและสูงในทุกด้าน เพื่อเป็นการบริหารเชิงรุกมากขึ้นภาวะผู้นำนี้วินิจ เกตุขำ (2546) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง "กระบวนการในการผลักดันให้กิจกรรมหรือภารกิจของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ โดยผู้นำต้องเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและต่อความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่ม" ดังนั้นการมีภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับตัวผู้นำ สมาชิก หรือลูกน้อง หน่วยงานและทักษะการบริหารงาน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาตามแนวพระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545 ดังกล่าว ภาวะผู้นำที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ภาวะผู้นำด้านหลักสูตร (Curricular Leadership) และภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instruction Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีอย่างสูง เนื่องด้วยภารกิจในการบริหารสถานศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับงานวิชาการ งานหลักสูตร และงานการเรียนการสอนโดย เฉพาะการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำสาระ มาตรฐานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรของสถานศึกษา เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ความต้องการของสังคม รวมทั้งการติดตามประเมินผลการทำงานของคณะครูในด้านการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมส่งเสริมที่มุ่งเน้นความสำเร็จของนักเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำด้านวิชาการนี้เป็นอย่างดี

2.2 กลุ่มภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือ เชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือสถานศึกษาให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยผู้นำสามารถทำให้สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญ และคุณค่าของทีมหรือองค์การเป็นหลัก มีจุด มุ่งหมายการทำงานร่วมกัน เป็นภาวะผู้นำที่ทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีการทุ่มเท หัวใจและจิตใจในการทำงานเพื่อความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อสร้างจิตสำนึกให้คณะครูเจ้าหน้าที่ทุกคนมีจิตใจที่จะพัฒนาการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ นอกจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกหรือรู้จักใช้แบบการเป็นผู้นำของตนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา เพราะบางครั้งสถานการณ์หนึ่งอาจใช้ภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นการมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขหรือประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริงเหมาะกับเหตุการณ์ ผู้เกี่ยวข้องและสภาพของงาน นอกจากภาวะผู้นำทั้งสองข้างต้นแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน (Facilitative Leadership) เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ทุกคนในสถานศึกษาดึงความสามารถของตนเองมารวมกับคนอื่นเป็นการทำงานเป็นทีมโดยผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์และทักษะเชิงสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันคือความสำเร็จขององค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้หลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการทำงานของสมาชิกทุกคนด้วย

2.3 กลุ่มภาวะผู้นำด้านความคิด ประกอบด้วย ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) (Lashway, 1997) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีการมองไกล มีเป้าหมาย สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ด้านต่าง ๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาอย่างถูกต้อง ภาวะผู้นำนี้จะทำให้องค์การหรือสถานศึกษามีเป้าหมาย ความเชื่อ ค่านิยม และทิศทางที่จะนำไปสู่การทำงานร่วมกันของทุกคน เพราะวิสัยทัศน์จะช่วยทำให้ทุกคนในสถานศึกษาทราบเป้าหมาย วัตถุประสงค์ สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี นอกจากภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) ก็เป็นอีกภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นี้จะใช้ความสามารถและทักษะการส่งเสริมให้คณะทำงานหรือสมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและสร้างนวัตกรรมใหม่หรือทำสิ่งใหม่เพื่อประโยชน์ขององค์การและเพื่อตัวสมาชิกเอง อีกภาวะผู้นำที่สำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษาก็คือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างค่านิยมให้ถูกต้องตรงตามบรรทัดฐานของสังคมเป็นการสร้างจริยธรรมในตัวผู้บริหารก่อนเพื่อเป็นแบบอย่างนำไปสู่การสร้างจริยธรรมสู่สมาชิกในสถานศึกษา ทำให้เกิดจริยธรรมทั้งองค์การอันเป็นจุดสำคัญในการส่งผลต่อการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนในอนาคต ((Lashway, 1996)

3. มีทักษะการบริหารที่ดีเลิศ นอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำต่าง ๆ ในการบริหารสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีทักษะการบริหารที่ดีเลิศด้วย วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ได้สรุปทักษะทางการบริหารที่สำคัญไว้ 3 ทักษะ คือ

3.1 ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือสิ่งของที่มีวิธีการเฉพาะสำหรับเครื่องมือหรือสิ่งของนั้น ๆ ความสามารถเหล่านี้ได้มาจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม โดยส่วนใหญ่ทักษะเชิงเทคนิคนี้ผู้บริหารระดับต้นของสถานศึกษา อาจเป็นหัวหน้าหมวดหัวหน้าแผนกแล้วแต่โครงสร้างสถานศึกษาแต่ละแห่งจะต้องเป็นผู้ที่รู้ มีและใช้ทักษะเชิงเทคนิคนี้ในการบริหารจัดการ

3.2 ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skills) เป็นความสามารถที่ผู้บริหารระดับกลางของสถานศึกษาอาจเป็นหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าคณะ จำเป็นต้องมี เพราะการทำงานในสถานศึกษาหรือองค์การที่มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทักษะความสามารถเชิงมนุษย์นี้จะทำให้การทำงานสามารถทำร่วมกับคนอื่นหรือสามารถทำให้คนหลาย ๆคนทำงานเข้ากับคนอื่นได้ดี การเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถเชิงมนุษย์นี้เป็นการทำงานที่ต้องอาศัยวิธีการที่มีเรื่องของสิ่งจูงใจ หรือแรงจูงใจ (Motivation) เป็นการเข้าถึงจิตใจของผู้ทำงาน มีการตอบแทนการทำงานด้วยรางวัลอาจเป็นเงิน สิ่งของหรือตำแหน่งงาน หรือให้โอกาสในความก้าวหน้า

3.3 ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Skills) โดยผู้บริหารสูงสุดจะต้องมีทักษะเชิงมโนทัศน์ ซึ่งเป็นทักษะความสามารถในการมององค์การหรือสถานศึกษาโดยภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก เป็นทักษะความรู้ที่จะวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่าง ๆ ทำให้การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การควบคุม การสั่งการ เหมาะสมกับสภาพการณ์ ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของ สังคม เศรษฐกิจ หรือเทคโนโลยี ทักษะเชิงมโนทัศน์นี้ ผู้บริหารสูงสุดในสถานศึกษาต้องมีและนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามากกว่าผู้บริหารระดับอื่น ๆ ทั้งนี้ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทักษะทั้งสามนี้ในการบริหารจัดการ

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาแบบมืออาชีพ เพื่อที่จะได้มีการวางแผนงานที่ดีมีการจัดองค์การได้เหมาะสมกับเนื้องานและกระบวนการทำงานอันจะนำไปสู่เป้าหมาย มีภาวะผู้นำที่ดีและสูง ในด้านต่าง ๆ และมีทักษะการบริหารจัดการที่ดีเลิศเหมาะสมกับบทบาทและสถานการณ์ของการเปลี่ยน แปลงในด้านต่าง ๆนอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักบทบาทและหน้าที่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เป็นศูนย์รวมจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเปรียบ เสมือนกษัตริย์ในประเทศอียิปต์โบราณที่เป็นผู้นำในการสร้างพีระมิด เป็น

ศูนย์รวมจิตใจของประชาชน เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มองไกลมีวิสัยทัศน์ คิดเป็น วางแผนงานเป็นจึงสามารถจิตนาการ ความคิด และสามารถเป็นผู้นำในการสร้างพีระมิดจนสำเร็จ ดังนั้นการบริหารสถานศึกษานอกจากผู้บริหารที่มีความรู้ความ สามารถ มีภาวะผู้นำข้างต้นแล้ว ความสำเร็จจะต้องมีกระบวนการบริหารที่ดีด้วย ซึ่งจะขอนำเสนอเป็นสิ่งที่สถานศึกษาจะต้องมีเป็นขั้นที่ 2

ขั้นที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา

ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า การบริหารสถาน ศึกษาที่มีจุดหมายเพื่อคุณภาพของผู้เรียน นอกจากความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำ และทักษะการบริหารของผู้บริหารแล้ว การบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพโดยอาศัย วงจรการบริหารคุณภาพที่สำคัญคือ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Doing) การตรวจสอบประเมินผล (Checking) การปรับปรุงงาน (Acting) ในการบริหารจัดการคุณภาพตามวงจร PDCA นี้สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) การบริหารจัดการใดๆส่วนมากจะเริ่มต้นด้วย การวางแผน เป็นการวางเป้าหมายและวัตถุประสงค์สำหรับองค์การ โดยอาจเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยที่เป็นข้อดี ข้อเสีย อุปสรรค หรือโอกาส เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) แล้วกำหนดภารกิจ (Mission) ตามด้วยจุดหมาย (Goals) และแผน (Plans) ที่ชัดเจนที่จะทำให้บรรลุจุดหมาย การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนปฏิบัติจริง แผนจึงช่วยให้การทำงานมีความเป็นไปได้มาก นอกจากนี้การวางแผนยังช่วยป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องจะต้องวิเคราะห์คาดการณ์ข้างหน้าว่าจะมีปัญหาอุปสรรคอะไรจะมีมาตรการป้องกันอย่างไรหรือจะหาทางลดปัญหาได้อย่างไร ซึ่งแผนงานที่ดียังช่วยให้เกิดการวางงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดงบประมาณในส่วนที่ไม่จำเป็นได้หากมีการทดลองหรือทดสอบการทำงานตามแผนชั่วคราวก่อนที่จะกำหนดแผนปฏิบัติจริงทำให้เกิดความชัดเจนในกระบวนการทำงาน ไม่ต้องลองผิดลองถูก ทำให้ประหยัดแรงงานที่อาจสูญเสียหรือเวลาที่เสียเปล่าได้ ซึ่งในองค์การหนึ่งๆหรือผู้บริหาร แต่ละระดับอาจมีแผน (Plans) ออกมาในหลากหลายรูปแบบ ทั้งแผนใช้ครั้งเดียวที่มี แผนงาน (Program)โครงการ (Projects) งบประมาณ (Budgets) และแผนใช้ประจำ ที่มีนโยบาย (Policy) ระเบียบปฏิบัติ (Procedure) กฎ (Rules) นอกจากนี้แผนยังอาจแบ่งได้ตามระดับขององค์การหรือระดับของผู้บริหารหรืออาจจำแนกได้ตามระยะเวลาหรือตามระดับจุดมุ่งหมายขององค์การเช่นแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Plans) แผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Plans) และแผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Plans)

2. การปฏิบัติตามแผน (Doing) เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ แผนงานระยะสั้น ยาว หรือแผนเชิงยุทธศาสตร์ แผนเชิงยุทธวิธี และแผนเชิงปฏิบัติการ สมาชิกของสถานศึกษาทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ แม้กระทั่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนบางแผนให้เหมาะสมหลังจากได้ปฏิบัติไประยะหนึ่งเพื่อให้สอดรับ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมสถานการณ์ปัจจุบัน โดยผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุน ส่งเสริม นิเทศและติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิดและจริงจัง ในการนำแผนสู่การปฏิบัตินี้ผู้บริหารจะต้องมีการเตรียมการตั้งแต่การออกแบบโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หรือการจัดการองค์การ (Organizing) ให้สอดรับกับแผนงาน เป็นการออกแบบองค์การ (Organization Design) ให้มีการเชื่อมโยงสื่อสารที่ดี มีกระบวนการทำงานของสมาชิกหรือหน่วยงานต่างๆที่สัมพันธ์ประสานงานที่ดี มีสายงานการบังคับบัญชา มีการประสานงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิด ความเห็นระหว่างสมาชิกหรือกลุ่ม เพื่อให้งานดำเนินการตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน สนับสนุนการทำงานและมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการได้อย่างดี การบริหารงานในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารต้องทุมเท จริงจังกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

3. การตรวจสอบประเมินผล (Checking) การตรวจสอบประเมินผลในสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้

ด้วยการสร้างตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัด (Key Performance Indicators. KPI) ไว้ในแผนงานหรือโครงการ การมีตัวชี้วัดจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถตรวจสอบได้ด้วยตนเองก่อนหรือในกรณีที่องค์การมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบก็จะสามารถทำการติดตามประเมินผลได้อย่างรวดเร็วและยุติธรรม เพราะมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน การตรวจสอบประเมินผลนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความยุติธรรม และสร้างแรงบันดาลใจ ขวัญกำลังใจหากคณะครูสามารถทำตามแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันหากมีปัญหาอุปสรรคหรือจำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงก็สามารถดำเนินการได้ในขณะที่ดำเนินการตามแผนอยู่ ปัจจุบันเครื่องมือวัดหรือประเมินผลการทำงานในองค์การมีอยู่มาก แต่เครื่องมือวัดที่กำลังเป็นที่นิยมใช้เพราะเป็นการวัดและประเมินประสิทธิภาพทั้งองค์การคือเทคนิคการบริหารจัดการองค์การด้วย Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan และ Norton, 1996)

4. การปรับปรุงงาน (Acting) เป็นการวิเคราะห์ผลของการปฏิบัติงาน ที่ทุกฝ่ายหรือทุกหน่วยงานได้ปฏิบัติตามแผน เป็นการประเมินผลการทำงานของสถานศึกษาโดยภาพรวม ว่าผลของการบริหารจัดการสามารถนำไปสู่ เป้าหมายขององค์การได้หรือไม่ หากมีความต้องการปรับปรุงแผนงานหรือรายละเอียดของงานก็จะได้ดำเนินการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา นอกจากนี้การปรับปรุงงานสามารถนำมากำหนดเป็นแผนงานในอนาคตได้หากประสิทธิภาพตามเนื้องานเดิมดีอยู่แล้วเพียงแต่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบางประเด็นการสามารถกำหนดเป็นแผนงานต่อเนื่องได้ในอนาคต

วงจรการบริหารจัดการคุณภาพ PDCA นี้เป็นกระบวนการบริหารคุณภาพของสถานศึกษาที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับในสถานศึกษาทั้งระดับบุคคล ฝ่ายงาน แต่อย่างไรก็ตามเป้าหมายของแต่ละคนและฝ่ายงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายรวมของสถานศึกษาจึงจะทำให้สถานศึกษานั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการบริหารคุณภาพนี้หากเปรียบเทียบกับการสร้างพีระมิด ก็คือกระบวนการจัดวางอิฐที่ละก้อนเป็นขั้นๆ จนเรียงได้สำเร็จมีการกำหนดตำแหน่งที่จะวางอิฐให้เป็นระเบียบ มีการกำกับติดตามดูแลไม่ให้มีข้อผิดพลาด จนทำให้การเรียงอิฐได้รูปทรงพีระมิด ที่มั่นคงแข็งแรงสวยงามเป็น อมตะจนทุกวันนี้ การสร้างพีระมิด ชี้ให้เห็นความร่วมมือร่วมใจของทุกคน จนนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นในการบริหารสถานศึกษาก็เช่นกัน นอกจากกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพที่จะส่งผลต่อความสำเร็จแล้ว การมีส่วนร่วมของสังคมและทุกคนที่มีส่วนได้เสีย จึงเป็นสิ่งสำคัญและกระบวนการหนึ่งของความสำเร็จ การมีส่วนร่วมสามารถทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้ดังที่จะนำเสนอในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 3 **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**

ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545 หมวดที่ 1 มาตรา 8 (2) และมาตรา 9 (5) และ (6) มีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาโดยให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆมาใช้ในการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์การต่างๆ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ดังนั้นการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องนำจุดมุ่งหมายและหลักการการมีส่วนร่วมของสังคมเข้ามาในการบริหารงานต่างๆดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration) ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการด้านหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอนโดยมีการนำพาสังคม กลุ่มบุคคล และผู้ที่มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเนื้อหาสาระสำคัญของงานวิชาการตลอดจนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังคมหรือบุคคล ภายนอกสถานศึกษาอาจเข้ามีส่วนร่วมได้ทุกขั้นตอนของงานบริหารวิชาการ ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างหลักสูตร การติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอน ซึ่งอาจจะเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะบุคคลหรือองค์การ หรือทั้งในรูปองค์คณะหรือบุคคลเดียว ทั้งนี้บุคคลภายนอกควรจะมีที่มาหรือภูมิหลัง วุฒิการศึกษา อาชีพที่แตกต่างกันเพื่อจะได้มีความคิด มุมมองที่กว้าง และแตกต่างในประเด็นที่มีเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ต่องานวิชาการก่อนที่จะสรุปเป็นเนื้องานหรือภาพเดียวกัน

2. การบริหารงานบุคคล (Personal Administration) ในปัจจุบันเป็นที่ทราบกันอย่างทั่วถึงว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดการศึกษาประการหนึ่งคือการขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับการศึกษา และบางกรณีเป็นการขาดแคลนการพัฒนาบุคคลากรทางการศึกษาให้ทันต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัยสังคมบุคคลภายนอกในองค์การธุรกิจ เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทั้งในด้านการทดแทนและการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษานั้นๆ การนำสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านบุคคลากรในสถานศึกษานี้ยังช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดอันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของสังคมได้ด้วย

3. การบริหารงานงบประมาณ (Budget Administration) ในสถานศึกษาเป็นเรื่องที่เป็นอุปสรรคเพราะเนื่องจากงบประมาณของประเทศโดยรวมยังมีข้อจำกัด ดังนั้นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดหลักการให้มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นจากสถานศึกษาระดับเดียวกัน หรือสูงกว่า จากภาครัฐและเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ในการระดมทรัพยากรจากภาคส่วนต่างๆให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งในรูปของเงินสด สื่ออุปกรณ์ เครื่องมือหรือสถานที่ต่างๆ การให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรงบประมาณจะทำให้สถานศึกษามีโอกาสในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้

4. การบริหารงานทั่วไป (General Administration) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะแต่งตั้งบุคคลภายนอกหรือผู้ที่มีส่วนได้เสียเข้ามามีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปเช่น การเป็นคณะกรรมการในโครงการต่างๆที่ตั้งขึ้นในวัตถุประสงค์หนึ่งวัตถุประสงค์ใด เมื่อโครงการจบสิ้นการหมดภาระหน้าที่หรือการแต่งตั้งบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นคณะกรรมการในการกำกับดูแลการบริหารภาพรวม เพื่อให้สังคมได้รับรู้การดำเนินงานของสถานศึกษา บางครั้งสังคมสามารถเสนอแนะแนวทางการทำงาน ให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาได้ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิด หรือบางครั้งเป็นการสร้างความโปร่งใส ให้สังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอนุมัติโครงการต่างๆที่มีเรื่องงบประมาณ หรือโครงการที่มีจุดอ่อนที่สามารถนำไปสู่การทุจริตได้หากเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ผู้เดียว การที่สังคมมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษานี้โดยภาพรวมน่าจะเป็นผลดีมากกว่าผลเสียต่อสถานศึกษา

การมีส่วนร่วมถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมีประโยชน์และสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาปัจจุบันซึ่งผู้บริหารและคณะครูทุกคนจะต้องเปิดใจและเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับบุคคลภายนอกอย่างมีความคิดสร้าง สรรค์ ช่วยกันปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นข้อจำกัด ดั่งที่ Warwick (1995) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงระบบของโรงเรียนในอดีตสู่ระบบใหม่ที่ ทุกคนในระบบเป็นหุ้นส่วนกันที่มีเป้าหมายจะพัฒนาระบบการศึกษาอย่างต่อเนื่องสำหรับการชนะและประโยชน์ของทุกคน โดยสรุปแล้วรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นมี 2 ลักษณะใหญ่คือ 1) การมีส่วนร่วมทางตรงคือการเข้าไปมีส่วนร่วมในลักษณะการปฏิบัติงานรับผิดชอบโดยตรง และ 2) การมีส่วนร่วมทางอ้อมในลักษณะกรรมการหรือผู้แทน แต่อย่างไรก็ตามในการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นผู้บริหารและคณะครูจะต้องเปิดโอกาส สร้างบรรยากาศ และสนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้อย่างจริงจัง ด้วยเหตุผลนี้การบริหารสถานศึกษา จะต้องมีการพัฒนาผู้บริหารและคณะครูให้มีความรู้ความ สามารถทันต่อสถานการณ์ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง เพื่อพัฒนาตนเอง และสถานศึกษา ดังนั้นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาประสบความ สำเร็จคือการพัฒนาบุคลากรและองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีรายละเอียดดังที่จะได้นำเสนอในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 4 คือการพัฒนาบุคลากรและสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การที่สถานศึกษามีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำ มีทักษะ มีกระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีการนำพาสังคม ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแล้ว การที่สถานศึกษาจะสามารถ

บริหารจัดการให้มีคุณภาพตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ สถานศึกษานั้นจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์การให้เป็นบุคลากรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เมื่อบุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาก็จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การหรือสถานศึกษาให้มีการเติบโต สามารถปรับเปลี่ยนหรือผจญ กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีศักยภาพและคุณภาพ ความสามารถพัฒนาตนเองและองค์การได้อย่างต่อเนื่องนี้จะนำไปไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนที่เรียกว่า **องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น Senge (1990) ได้สรุปความหมายไว้ว่า เป็นองค์การที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานขององค์การโดยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ตลอดเวลา ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมืองอย่างมีคุณภาพ ซึ่งองค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาองค์การได้แก่ วินัยหรือการฝึกฝน (Discipline) 5 ประการที่ Senge (1990) ได้ระบุไว้ มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. จิตใจที่ใฝ่พัฒนาตนเองเพื่อเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้แต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนจะช่วยให้เกิดสามารถขยายขอบเขต เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องฝึกฝนและเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทุกวันตลอดเวลาและตลอดชีวิต ในด้านความรู้ (Knowledge) โดยเฉพาะเรื่องสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทุกวันนี้เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเรียนรู้จะต้องนำไปสู่ความเข้าใจ (Understanding) ความชำนาญ (Skills) มีทัศนคติที่ดี (Attitude) ในเรื่องต่างๆอันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างรอบรู้ และยั่งยืน

2. มีรูปแบบวิธีการคิดมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) เป็นกรอบความคิดของตนเองแล้วนำไปสู่การประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือสถานศึกษาให้สอดคล้องเหมาะสมตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม ข้อมูลข่าวสาร สิ่งแวดล้อมต่างๆ การมีมุมมองที่เปิดกว้างจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดได้อย่างกว้างขวางประกอบกับการบริหารจัดการงานวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรจำเป็นต้องอาศัยมุมมองที่เปิดกว้างเพื่อทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพและครอบคลุมการเปลี่ยน แปลงของสังคมเศรษฐกิจระหว่างโลกได้ ดังนั้นผู้บริหารและคณะครูต้องมีวิธีคิดมุมมองที่เปิดกว้างตลอดเวลา

3. มีการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลซึ่งกันและกันด้วยเหตุและผลทำให้เกิดการยอมรับเป็นวิสัยทัศน์ที่ดีเหมาะสมกับองค์การหรือสถานศึกษา ทำให้ทุกคนเห็นคุณค่าในเป้าหมายการบริหารจัดการสถานศึกษาและมีจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างชัดเจน เป็นการลดปัญหาความขัดแย้งทางอ้อม เพราะทุกคนทราบเป้าหมายและยอมรับในเป้าหมาย ทำให้เกิดการทำงานทันที ไม่ทำให้สูญเสียเวลาและโอกาสในการจัดการศึกษา และถ้าหากทุกคนในสถานศึกษามีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันตลอดเวลาก็จะช่วยการพัฒนาสถานศึกษาอย่างรวดเร็ว

4. มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ (Team Learning) เมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีเป้าหมายร่วมกันสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม มีปัญหาตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีกว่าการทำงานแบบ ตัวใครตัวมัน การทำงานที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้สถานศึกษามีจุดแข็ง มีการวางแผนที่มีความรอบครอบและมีรายละเอียดของการทำงานที่ชัดเจนเพราะงานต่างๆจะเกิดจากความคิดของทีม เป็นการทำงานทีดีกว่าทำงานคนเดียว

5. มีความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นการคิดแบบครบวงจร มองเห็นภาพรวมของสถานศึกษาที่ทำงานอยู่ มีกระบวนการทำงาน มีระบบที่ทุกคนสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ ในขณะเดียวกันความคิดเชิงระบบจะทำให้บุคลากรสามารถมองเห็นผลลัพธ์ของการกระทำของตนเองหรือทีมได้ หากการทำงานไม่ดี ไม่มีการมองทั้งระบบ ก็จะทำให้ต่างคนต่างทำ หากมีปัญหาก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาโดยภาพรวม

ได้ ทำให้งานเกิดการสะดุด และส่งผลเสียต่อสถานศึกษาได้ ดังนั้นหากบุคลากรทุกคนมีความคิดเชิงระบบก็จะทำให้มีการวางแผนงาน โครงการ เป้าหมายได้เป็นอย่างดี เมื่อแผนงานดีการทำงานก็จะดี ผลลัพธ์คือนักเรียนก็จะมีคุณภาพตามที่สถานศึกษาและทุกคนคาดหวังได้

จากความคิดในการพัฒนาตนเองสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นี้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องทำหน้าที่บริหารจัดการสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การทางสังคมที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งกฎระเบียบตามแนวทางของการปฏิรูปการศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การบริหารจัดการสถานศึกษาจะต้องทำให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัว ปรับตัวได้ตลอดเวลา มีความพร้อมทั้งของผู้บริหารและบุคลากรในการเรียนรู้สิ่งใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและทุกคนที่มีส่วนร่วมจะต้องช่วยกันพัฒนาตนเองและองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อประสิทธิภาพขององค์การดังกล่าว

ขั้นที่ 5 เป้าหมาย

สถานศึกษาในยุคการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (2552-2561) มีเป้าหมายเพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของคนไทยตามจุดมุ่งหมายและหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , 2553) ดังนั้นเป้าหมายของสถานศึกษา คือ เป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสามารถผลิตและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งสถานศึกษาจะต้องกำหนดเป้าหมายนี้ให้ชัดเจนโดยการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วม มีการใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของสถานศึกษาในด้านต่างๆไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารงานบุคคล การเงิน และวิชาการ เพื่อให้ทุกคนยอมรับและเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน เมื่อได้เป้าหมายร่วมกันแล้ว ก็ต้องมีการวางแผนหรือกำหนดแผนงานหรือขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ผลลัพธ์หรือผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งในระหว่างการทำงานตามแผนงานหรือโครงการ อาจมีปัญหาและอุปสรรค ผู้บริหารและทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องแก้ไข ดำเนินการอย่างเป็นขั้นๆ แล้วติดตามประเมินผลการทำงาน หากมีบางแผนงานบางโครงการต้องปรับเปลี่ยนก็ต้องหารือร่วมกันแก้ไขปรับปรุงให้การบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายได้ ดังนั้นเป้าหมายที่กำหนดนี้ จะต้องอาศัยความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่มี ความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำสูงในด้านต่างๆ และมีทักษะการบริหารที่ดี มีกระบวนการบริหารคุณภาพที่ดีที่ทุกคนในสถานศึกษาเข้าใจและปฏิบัติได้ มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากสังคมและทุกคนในสถานศึกษา มีการพัฒนาบุคลากรจนนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังเหตุผลที่ได้เสนอข้างต้น

สรุป

การบริหารการศึกษาในยุคกระแสการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการสื่อสารที่สามารถเชื่อมโยงสังคมให้เป็นสังคมเดียวกัน ก่อให้เกิดแรงผลักดันในการแข่งขันทั้งด้านการค้า การเงินการคลังและการผลิตสินค้าต่างๆ ดังนั้นสิ่งสำคัญที่จะเป็นปัจจัยที่จะทำให้แต่ละประเทศมีศักยภาพในการแข่งขันกับประเทศอื่นๆได้ก็คือ ความรู้ความสามารถของประชาชนแต่ละประเทศ การจัดการศึกษาของไทยก็อยู่ในบริบทและสภาพที่ต้องเร่งผลิตทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้มีคุณภาพด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการสถานศึกษาปัจจุบันต้องมีสิ่งที่มีความสำคัญอันเป็นองค์ประกอบไปสู่ความสำเร็จ คือ **บุคลากรและกระบวนการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพ** โดยเริ่มจาก

1. มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพเป็นมืออาชีพ จะต้องมีการวางตัวหรือกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาอย่างดี มีภาวะผู้นำที่สำคัญเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษา และมีทักษะการบริหารที่ดีเลิศ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ในบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญสำหรับ

การบริหารสถานศึกษาให้เกิดความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างดี

2. มีกระบวนการบริหารคุณภาพ นอกจากผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ทางการบริหารที่มีการวางแผน (Planning) มีการจัดองค์การ (Organizing) มีการนำ (Leading) มีการควบคุม (Controlling) แล้ว ผู้บริหารและสมาชิกในสถานศึกษาจะต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพที่มีการวางแผน (Planning) มีการร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Doing) มีการตรวจสอบประเมินผล (Checking) และการปรับปรุงงาน (Acting) ซึ่งวงจรการบริหารคุณภาพนี้สามารถใช้ได้ทุกระดับของการบริหารจัดการในสถานศึกษา

3. การมีส่วนร่วมของสังคม ในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการนำชุมชน สังคม ทรัพยากรจากสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาในการบริหารงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาและสร้างสรรค์คุณภาพของการจัดการศึกษา

4. การพัฒนาบุคลากรและองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรและองค์การอย่างยั่งยืนต่อเนื่องตลอดเวลา เมื่อทุกคนในสถานศึกษาสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถก็จะทำให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาโดยรวม ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพอันจะส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้วย

จากบทสรุปดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ จะต้องมีสิ่งที่เรียกว่ารากฐานที่สำคัญที่เรียกว่า ผู้บริหารซึ่งเป็นสิ่งแรกที่จะมีผลต่อการพัฒนาและสร้างสถานศึกษาให้มีประสิทธิผล และคุณภาพ ประกอบกันกับกระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่เป้าหมายคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืนดังการสร้างพีระมิด ที่ยังคงอยู่เพื่อแสดงถึงความยิ่งใหญ่ และความมหัศจรรย์ของจินตนาการ ความคิด และพลังของมนุษย์ ที่มีการวางแผนการร่วมมือดังนำเสนอไปแล้ว และเมื่อนำมาเทียบเคียงกับการสร้างพีระมิดแล้วสามารถนำเสนอได้ดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1: การสร้างสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดการสร้างพีระมิด

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). ***พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545***. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. (2530). ***การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ***. ม.ป.ท.

วินิจ เกตุขำ. (2546). ***ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา* 60 ปี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์: ประมวลบทความทางการศึกษา การจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ นนทบุรี**: โรงพิมพ์ พี.เอส. พริ้นท์, หน้า 315-341.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). ***การบริหารการศึกษาหลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์***. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553). ***ข้อเสนอแนวทางการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*** **กรุงเทพมหานคร**: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด

Kaplan, S.R. and Norton, D.P. (1996). ***Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard.*** Boston: Harvard Business School Press

Lashway, L (1996). ***Ethical Leadership***. (Online). Available:http://www.eric.uoregon.edu./publications/digests/digest107.html [15.09.2003]

Lashway, L (1997). ***Visionary Leadership***. (Online).Available:http://www.eric.uoregon.edu./publications/digests/digest110.html [07.28.2003]

Paisey, A (1992). ***Organization & Management in Schools***. 2nd . New York Longman publishing .

Senge. M. P. (1990) ***The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization***. New York :Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Warwick, R. (1995) . ***Beyond Piecemeal Improvements. How to Transform your school using Demings Quality Principles***. Indiana : National Educational Service

Wooden, J. and S. Jamison. (2005) ***Wooden on Leadership***. New York :McGraw-Hill Books