



วารสาร

นิตยสารเสียงธรรมจากมหายาน (Nittayasan Siangtham Chakmahayan)



International Standard
Serial Number

ISSN 2465-4205 (Print)
ISSN 2697-4045 (Online)

ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 : วารสารเสียงธรรมจากมหายาน ประจำเดือน มกราคม-มิถุนายน 2562

วารสาร นิตยสารเสียงธรรมจากมหายาน
(Journal Of Nittayasan Siangtham Chakmahayan)

(สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์) ISSN 2465-4205 (Print) : ISSN 2697-4045 (Online)

ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 ประจำเดือน มกราคม-มิถุนายน 2562

กำหนดออกวารสารทุก 6 เดือน (ปีละ 2 ฉบับ)

ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม

วัตถุประสงค์

นิตยสารเสียงธรรมจากมหายานเป็นวารสารวิชาการมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์กลางเผยแผ่ผลงานผลงานวิชาการของวัดคณะสงฆ์มหายานฝ่ายอนัมนิกายในประเทศไทยสู่สาธารณชน และส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า เพื่อเผยแพร่วาทกรรมวิจัย และบทความวิชาการ แก่นักวิจัยนักวิชาการ คณาจารย์ และนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ในมิติทางด้านพระพุทธศาสนา ศิลปศาสตร์ สหวิทยาการ ด้านมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ บทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารนี้จะต้องผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างน้อย 3 ท่าน เปิดรับบทความทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาจีน โดยรับพิจารณาตีพิมพ์ต้นฉบับของบุคคลทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย ผลงานที่ส่งมาจะต้องไม่เคยเสนอ หรือกำลังเสนอตีพิมพ์ใน วารสารวิชาการใดมาก่อน

กองบรรณาธิการ ขอสงวนสิทธิ์ในการพิจารณาคัดเลือกบทความ ลงตีพิมพ์โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า สำหรับข้อเขียนที่ได้รับการพิจารณา กองบรรณาธิการขอสงวนสิทธิ์ที่จะปรับปรุงเพื่อความเหมาะสม โดยรักษาหลักการ และแนวคิดของผู้เขียนแต่ละท่านไว้ ข้อเขียนและบทความที่ตีพิมพ์ ถือเป็นทัศนะส่วนบุคคลของผู้เขียน กองบรรณาธิการ ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย และไม่ขอรับผิดชอบต่อบทความนั้น ไม่สงวนลิขสิทธิ์ในการคัดลอก แต่ให้อ้างอิงแสดงที่มา กำหนดออกวารสารปีละ 2 ฉบับ (ราย 6 เดือน)

ที่ปรึกษา

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. พระคณานิมนธรรมเมธาจารย์ | รองเจ้าคณะใหญ่อนัมนิกายแห่งประเทศไทย |
| 2. พระคณานิมนธรรมวิธานาจารย์ | ผู้ช่วยเจ้าคณะใหญ่อนัมนิกายฝ่ายขวา |
| 3. พระคณานิมนธรรมวุฒาจารย์ | ผู้ช่วยเจ้าคณะใหญ่อนัมนิกายฝ่ายซ้าย |
| 4. พระวิเทศโพธิคุณ, ดร. | เจ้าอาวาสวัดสมานราษฎร์ จังหวัดชลบุรี |
| 5. พระมหาปราโมทย์ ปโมทโยม, ดร. | ผู้อำนวยการ สถานีวิทยุโทรทัศน์ธรรมาธิปไตย DDTV |
| 6. พระครูปลัดณรงคฤทธิ์ อุปรกขิโต | พิธีกรรายการ “ตระเวนคน ตระเวนธรรม” |

หัวหน้ากองบรรณาธิการ

องพจนกรโกศล ดร. (พิสิษฐ์ เกียนบัว/ศรีวิชา) ประชาสัมพันธ์คณะสงฆ์อัครนิกรแห่งประเทศไทย
เจ้าอาวาสวัดธรรมปัญญารามบางม่วง
ประธานเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 14
ผู้จัดการโรงเรียนกุศลสมาครวิทยาลัย

บรรณาธิการบริหาร

ดร.สุริยา แสงอินตา นักวิชาการศาสนา สำนักงานการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

กองบรรณาธิการ

- | | |
|---|--|
| 1. รศ.ดร.อินดา ศิริวรรณ | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| 2. รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| 3. รศ.ดร.สิน งามประโคน | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| 4. รศ. ดร. สุรัชย์ จิวเจริญสกุล | มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 5. พระเมธาวิเชียร, ผศ., ดร. | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย |
| 6. ผศ. ร.ท. ดร. บรรจบ บรรณรุจิ | ราชบัณฑิตยสถาน, ภาควิชาภาษาตะวันออกจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 7. ผศ. ดร.วรากรณ์ พูลสวัสดิ์ | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม |
| 8. ผศ. ดร. อุทัย สติมัน | มหาวิทยาลัยสวนดุสิต |
| 9. พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฒโน, ดร. | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| 10. พระมหาสมบัติ ธนปัญญา, ดร. | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| 11. พระมหาเกรียงศักดิ์ อินทปัญญา, ดร. | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| 12. พระครูศัพทสุนทร, ดร. (กิจการ ไซติปัญญา) | ผู้อำนวยการโรงเรียนกุศลสมาครวิทยาลัย |

ผู้ช่วยกองบรรณาธิการ

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. ดร.กุศล บอบุญ | ผู้อำนวยการ
ฝ่ายผลิตรายการ “บอกข่าวเล่าธรรม” DDTV |
| 2. ดร.จักรพงษ์ ทิพสุนเนิน | ผู้อำนวยการ
สถานีวิทยุคลื่นมหายาน Fm 101.25 MHz |

ฝ่ายประสานงานและจัดการ

1. นางสาวธีรวิ เดชดวง
2. นายวัชร เกษทองมา
3. นางสาวนวิรัตน์ เดชดวง

ออกแบบปก/ จัดรูปเล่ม ดร.สุริยา แสงอินตา

พิสูจน์อักษร นางสาวธีรวิ เดชดวง

สำนักงาน วัดธรรมปัญญาารามบางม่วง วัดธรรมปัญญาารามบางม่วง อ.สามพราน จ.นครปฐม

บทบรรณาธิการ

วารสารนิตยสารเสียงธรรมจากมหายาน (Journal Of Nittayasan Siangtham Chakmahayan) ได้ตีพิมพ์เผยแพร่มานานหลายปีในรูปแบบของ “หนังสือเสียงธรรมจากมหายาน” ซึ่งยังไม่มีเลขมาตรฐานสากลประจำวารสาร ทั้งนี้ ทางบรรณาธิการได้ดำเนินการขอเลขมาตรฐานสากลประจำวารสาร และได้ตีพิมพ์ในชื่อว่า “นิตยสารเสียงธรรมจากมหายาน” โดยได้ตีพิมพ์ครั้งแรกภายใต้เลขมาตรฐานสากลประจำวารสาร (International Standard Serial Number-ISSN) ซึ่งกำกับโดยสำนักหอสมุดแห่งชาติ ตีพิมพ์ครั้งแรก ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2558) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์กลางเผยแผ่ผลงานผลงานวิชาการของวัดในคณะสงฆ์มหายานฝ่ายอนันตนิคาย ในประเทศไทยสู่สาธารณชน และส่งเสริมการศึกษาค้นคว้า เพื่อเผยแพร่บทความวิจัย และบทความวิชาการแก่นักวิจัยนักวิชาการ คณาจารย์ และนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ในมิติทางด้านพระพุทธศาสนา ศิลปศาสตร์ สหวิทยาการด้านมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ตลอดจนการเผยแผ่หลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา ฝ่ายมหายาน และงานวิชาการด้านต่าง ๆ สู่สาธารณชน

นิตยสารเสียงธรรมจากมหายาน เป็นวารสารที่มีความสมบูรณ์ทั้งเนื้อหา และขั้นตอนกระบวนการจัดทำซึ่งได้รับความเมตตาและอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ ผู้ที่จะตีพิมพ์บทความที่เผยแพร่ในวารสารนี้ ได้ต้องผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อย 3 ท่าน เปิดรับบทความทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาจีน โดยรับพิจารณาตีพิมพ์ต้นฉบับของบุคคลทั้งภายใน ภายนอกมหาวิทยาลัย และนักวิชาการทั่วไป

สำหรับนิตยสารเสียงธรรมจากมหายานในฉบับนี้ และฉบับถัดไปจะมีผู้ทรงคุณวุฒิทั้งบรรพชิต และคฤหัสถ์หลายท่านมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำกับคณะกรรมการทั้งในการพิจารณาบทความที่จะลงตีพิมพ์ ทั้งด้านเนื้อหา และด้านรูปแบบเล่ม โดยจะมีชื่ออยู่ภายในเล่มวารสารในแต่ละฉบับ ทั้งนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญ ด้านอื่น ๆ อีกหลายแขนงที่จะส่งบทความทางวิชาการมาให้ลงตีพิมพ์เผยแพร่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทางคณะกรรมการประจำวารสาร จะคัดเลือกบทความวิจัย และบทความวิชาการ ที่มีเนื้อหาสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้อ้างอิงในงานวิชาการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กองบรรณาธิการ

สารบัญ

บทความวิจัย

หน้า

โลกาภิวัตน์ : ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และธรรมาภิบาล กับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พระครูปลัดอิทธิพล ปธานิโก (เฟื่องผล)	1
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการศึกษายุคใหม่ พระครูปลัดปริยัติวัฒน์ (ไพชน สิริธมโม)	14
ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ พระครูวิวัฒน์ธรรมานุกุล (อ้อด ธรรมปาโล)	23
กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการตามหลักอริยสัจ ๔ พระครูปลัดธนภุชณ กิตติปัญญา (ฤทธิ์นาคา)	32
การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ พระครูไพโรจน์กิจจาทร (สกุล สุภทโท)	43

โลกาภิวัตน์ : ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และธรรมาภิบาล กับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

พระครูปลัดอิทธิพล ปธานโก (เพ่งผล)¹

บทคัดย่อ

ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จได้นั้นไม่มีทฤษฎี และหลักการใดที่เหมาะสมที่สุด ที่สามารถนำมาใช้บริหารได้กับทุกโรงเรียน แต่ถ้าโรงเรียนนั้นๆ มีผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ ใช้หลักธรรมาภิบาลใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการนำเทคนิควิธีทฤษฎีและหลักการต่างๆ ที่หลากหลายมาบูรณาการ/เพื่อปรับใช้กับการบริหารจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพเหตุการณ์ สถานที่ ระยะเวลา และปัจจัยแวดล้อม จึงจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในที่สุด

Abstract

The school administration is effective. And without success there is no theory. And what is the most appropriate? Can be used with all schools. But if that school. There are professional managers. Use good governance to apply various techniques, theories, and principles to integrate / adapt to the management of education to suit the situation, location, time, and environment. It will be successful and effective in the end.

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในโลกมากมาย ทั้งในเชิงที่ได้ผลประโยชน์ ที่เป็นโอกาสในการเรียนรู้วิทยาการและระบบบริหารจัดการที่ก้าวหน้า และในเชิงที่เสียผลประโยชน์ ผู้มีข้อมูลมากกว่า ความรู้มากกว่า สามารถสร้างกฎ ระเบียบโลก (New World Order) ระบบเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) และใช้ความก้าวหน้าของ IT ออกมาหาประโยชน์จากประเทศที่ล้าหลังกว่า หรือปรับตัวไม่ทัน รวมทั้งประเทศไทยด้วย ดังเช่นที่สังคมไทยสามารถติดต่อกำขายกับต่างประเทศสะดวกรวดเร็วขึ้นจากระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E- Commerce) รับรู้ข่าวสารที่เกิดขึ้นในอีกซีกโลกหนึ่งไปได้พร้อม ๆ กับประชาชนเจ้าของประเทศนั้น ๆ สามารถเรียนรู้องค์ความรู้จากมหาวิทยาลัยหรือแหล่งความรู้รูปแบบอื่น ๆ ในต่างแดน ฯลฯ ในขณะเดียวกัน สังคมไทยก็ต้องเผชิญกับปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ จากการรู้ไม่เท่าทัน เปิดเสรีทางการเงิน โดยที่ยังมิได้เตรียมการด้านระเบียบและโครงสร้างทางการเงินระหว่างประเทศและตลาดทุน ไว้รองรับความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจาก

¹นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลกเหล่านั้น อันนำมาซึ่งปัญหาสังคมต่าง ๆ ตามมามากมาย ทั้งทางตรง คือ การไหลเข้ามาของ วัฒนธรรมอันไม่พึงประสงค์จากต่างประเทศ ผ่านระบบเครือข่าย ข้อมูลระหว่างประเทศ (Internet) และแม้แต่ระบบสื่อสารมวลชนปกติ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ เป็นต้น และทางอ้อม ที่ต้องมีคนตกงาน เป็นโรคเครียดและป่วยทางจิต ปัญหายาเสพติด ฯลฯ ผลความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ณ จุดหนึ่งจุดใดจะส่งผลกระทบแพร่กระจายไปยังส่วนอื่นได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความเสื่อมโทรมด้านจริยธรรมของสังคมที่มาจากสาเหตุของการยึดวัตถุมากกว่าความดี การแข่งขันเพื่อเอาชนะแทนการร่วมมือ การมองคนอื่นเป็นคู่แข่งมากกว่าเป็นพันธมิตร การศึกษาน่าจะให้ทางออกที่ดีต่อปัญหาดังกล่าว และผู้นำสถานศึกษาน่าจะเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมต่อครู นักเรียน และบุคคลอื่นในสังคม

อาจารย์ใหญ่เผชิญกับปัญหากลืนไม่เข้าคายไม่ออกด้านจริยธรรมอยู่ทุกวัน กรีนฟิลด์ (Greenfield, 1991) กล่าวว่า อาจารย์ใหญ่ไม่อาจปฏิเสธความรับผิดชอบต่อนักเรียนด้านคุณธรรมของสังคมของนักเรียน และต่อวิชาชีพครู โดยปัญหาที่เกิดขึ้นบางครั้งแม้ยากที่จะชี้ชัดได้ว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรควรและอะไรที่ไม่ควรประพฤติปฏิบัติในแง่ของศีลธรรมก็ตาม

กรีนฟิลด์ (Greenfield) ระบุว่าสังคมมีความคาดหวังด้านจริยธรรมจากครูใหญ่ เช่น

1. โรงเรียนต้องเป็นสถาบันแห่งศีลธรรม (moral institute) ที่ช่วยกำหนดปทัสถานของสังคม (social norm)
2. อาจารย์ใหญ่ต้องเป็นต้นแบบ ด้านศีลธรรม (moral agent) การตัดสินใจเรื่องใด ๆ ของอาจารย์ใหญ่ต้องอยู่บนเหตุผลค่านิยมทางศีลธรรม (moral value) เป็นหลักมากกว่าหลักการอื่นใด
3. การบริหารโรงเรียนจะต้องยึดหลักการทุ่มเทเพื่อให้เกิดบรรยากาศให้นักเรียนได้เจริญงอกงาม ได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข (ดี เก่งและมีความสุข)

จากเหตุผลดังกล่าว ความประพฤติของครูใหญ่ จึงต้องแสดงออกถึงการเป็นผู้มีศีลธรรม ดังที่ ศ.ดร.สาโรช บัวศรี เคยกล่าวไว้ว่า “บัณฑิตต้องมีความรู้จนนักปราชญ์ และต้องประพฤติตนดุจ ผู้ทรงศีล”

การแสดงออกเชิงศีลธรรมของผู้นำนอกจากสามารถมองเห็นได้จากการประพฤติปฏิบัติปกติประจำวันแล้ว ผู้นำยังต้องทำให้นโยบายต่าง ๆ และโครงสร้างของโรงเรียนแฝงด้วยค่านิยมเชิงจริยธรรมทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น สังคมปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องการเป็นผู้ชนะบนความพ่ายแพ้ของคนอื่น จึงเกิดการเอารัดเอาเปรียบและใช้กลยุทธ์สกปรกไร้จริยธรรมเพียงเพื่อชัยชนะของตน ดังนั้นครูใหญ่จึงต้องทำให้นโยบายและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของครูและนักเรียนมุ่งเน้น คุณธรรม จริยธรรมเรื่องความยุติธรรม การไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ยึดความสำคัญของการทำงานแบบทีมมากกว่าทำรายบุคคล ใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ/ชนะมากกว่าชนะ/แพ้ รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น เป็นต้น โดยสรุปจะเห็นว่าครูใหญ่จึงไม่เพียงเป็นผู้นำการประพฤติปฏิบัติทางจริยธรรม เฉพาะตนเท่านั้น แต่มีหน้าที่สำคัญยิ่งคือ “การสร้างโรงเรียนให้เป็นสถาบันแห่ง คุณธรรม จริยธรรม (ethical institution)” อีกด้วย

ในฐานะเป็นผู้นำ ครูใหญ่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างมีจริยธรรม การแสดงทัศนคติหรือการตัดสินใจต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ดี จะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผลของจริยธรรม สิ่งที่ผู้นำคิด พูดและทำล้วนต้องสอดคล้องกัน ทุกคนจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การใช้อำนาจการทำให้ (coercive power) ฟังหลีกเลียงให้มากที่สุดและเป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว เพราะมีผลเสียมากกว่าและไม่นำไปสู่การสร้างวินัยตนเองหรือการเคารพตนเองของผู้นั้นแต่อย่างใด

ครูใหญ่กับปัญหาทางเลือกสองแฉ่งทางจริยธรรม (What ethical dilemmas do principal face?)

ในการเป็นผู้นำที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม ครูใหญ่จึงมักพบกับความอึดอัดใจที่จะต้องตัดสินใจทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่เห็นว่าดีกว่าอีกทางเลือกหนึ่งในเกณฑ์เชิงจริยธรรม ทั้งนี้เพราะบางครั้งประเด็นเชิงจริยธรรมไม่ใช่การเลือกระหว่างผิดหรือถูก แต่เป็นเรื่องของอย่างไรที่เหมาะสมกว่ากัน ตัวอย่างเช่น การใช้งบประมาณที่มีจำกัดของโรงเรียนระหว่างโครงการส่งเสริมนักเรียนปัญญาเลิศกับโครงการสอนเสริมเพื่อลดการตกชั้น ของนักเรียน หรือกรณีที่ ครูใหญ่เน้นนโยบายการให้ความอิสระแก่ครู (Teacher autonomy) แต่ขณะที่เน้นเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (student achievement) เป็นเรื่องสำคัญด้วย ปรากฏว่า คณะครูได้ใช้อำนาจที่ได้รับไปจัดทำเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการของนักเรียนต่ำลงเพื่อทำตัวเลขของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นต้น หรือครูใหญ่ควรปกป้องครูที่ทำงานสอนดี แต่ล่วงละเมิดทางเพศต่อนักเรียนหรือไม่ ครูใหญ่ควรปฏิบัติอย่างไร ถ้าผู้บังคับบัญชาของตนขอให้ช่วยสนับสนุนให้บริษัทที่ต้องการชนะการส่งนมพร้อมดื่มให้นักเรียนทั้งที่รู้ว่าต่ำกว่ามาตรฐาน

การแก้ปัญหาทางสองแฉ่งทางจริยธรรม (How can leaders resolve ethical dilemmas)

ผู้รู้เชื่อว่า ไม่มีสูตรสำเร็จใดที่ผู้นำสามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาทางเลือกทางจริยธรรม แต่มีแนวทางดำเนินการกว้าง ๆ เช่น

1. ตัวผู้นำเองจะต้องมีมาตรฐานด้านจริยธรรม (ethical standards) และต้องประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เช่น แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้ที่เมตตาเอื้ออาทรต่อศิษย์ เพื่อนครูและคนทั่วไป การแสดงออกในความเป็นผู้รักความเป็นธรรมและความยุติธรรม การมีพฤติกรรมของผู้ที่มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น การให้การเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น เป็นต้น

2. เมื่อจำเป็นต้องหาทางออกต่อปัญหาเชิงจริยธรรม มีหลักที่ผู้นำควรพิจารณาดังนี้ (1) ผลที่เกิดขึ้นตามมาถ้าตัดสินใจเลือกวิธีนั้น และให้พยายามวิเคราะห์ว่า ใครบ้างที่จะถูกผลกระทบและผลที่เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้เป็นอย่างไร (2) ตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยอิงหลักเกณฑ์ทางศีลธรรม (moral rules) เช่น เชื่อว่าถ้าทำเช่นนั้นแล้วโลกของเราจะน่าอยู่ยิ่งขึ้นเพราะทุกคนอยู่ในหลัก

ศีลธรรม (3) พยายามยึดแนวทางเอื้ออาทร (caring) เอาใจเขามาใส่ใจเราเช่นพยายามคิดว่า ถ้าคนที่อยู่ในเหตุการณ์นั้นเป็นตัวเรา เราอยากให้คนอื่นปฏิบัติกับเราอย่างไร เป็นต้น

3. ปัญหาทางจริยธรรม น่าจะมีตัวเลือกที่เป็นทางออกได้มากกว่าสองทาง (dilemmas) คือ ไม่ถูกก็ต้องผิด แต่ควรมีทางเลือกที่สาม (tri lemmas) ซึ่งเป็นทางออกที่ดีกว่า เช่นแทนที่โรงเรียนจะกำหนดให้นักเรียนทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา ก็ควรมีกิจกรรมทางเลือกที่สอดคล้องการนับถือศาสนาอื่นของนักเรียนบางคนด้วย เช่นกัน

4. ท้ายสุด ผู้นำเอง ต้องทำตัวเหมือนปรอทรับรู้และตระหนักถึงปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นได้ดีโดยเฉพาะในชุมชน ซึ่งตนมีบทบาทเป็นผู้นำ บทบาทของครูใหญ่ในการสร้างจริยธรรมของโรงเรียน

โดยปกติโรงเรียนมักจะเลยในการกระตุ้นให้มีการถกประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับ จริยธรรม โดยอ้างว่าทุกคนต้องรับภาระงานประจำหนกอยู่แล้วทั้งการหาเวลาว่างตรงกันยิ่งเป็นเรื่องยาก วิธีหนึ่งที่เสนอแนะในการสร้างความตระหนักทางจริยธรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้แก่ การจัดตั้งคณะกรรมการทางจริยธรรม (ethical committee) ดังเช่นที่พบในโรงพยาบาลจะมีคณะกรรมการจรรยาบรรณ เป็นต้น คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ไม่เพียงกำหนดกฎระเบียบทางการ แต่ยังมีหน้าที่สร้างจิตสำนึกต่อประเด็นทางจริยธรรม ช่วยดูแลให้ครูอาจารย์ผู้บริหารปฏิบัติตามแนวทางแห่งจรรยาบรรณของวิชาชีพ ให้คำแนะนำต่อผู้บริหารในการแก้ไขประเด็นปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นต้น

โทมัส เซอร์จิโอวานนี (Thomas Sergiovanni, 1992). กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีข้อกำหนดที่เป็นพันธสัญญาร่วมกันของทุกคน โดยพันธสัญญาดังกล่าวเป็นแกนของค่านิยมสำคัญของโรงเรียน และสามารถใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงในการตัดสินใจว่า พฤติกรรมหรือการกระทำใดของสมาชิกผิดถูกเหมาะสมหรือไม่ในเชิงจริยธรรม ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญยิ่งไม่เพียงแค่จัดทำข้อพันธสัญญาของโรงเรียน แต่ต้องให้การสนับสนุนอย่างแข็งขัน และให้มีผลนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง และเมื่อมีผู้ฝ่าฝืนต่อพันธสัญญาดังกล่าวผู้นำต้องกล้าตัดสินใจใช้มาตรการเฆี่ยนตีสอนต่อผู้นั้น

นักการศึกษาทั้งหลายต่างเห็นพ้องกันว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีคุณธรรม(moral leadership begins with moral leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องไม่เพียงแต่มีความรอบรู้ด้านคุณธรรมเท่านั้นไม่เพียงแต่สอนคนอื่นด้วยคำพูด แต่สำคัญสุดก็คือ การประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป

จริยธรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (The ethics of Transformational leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีลักษณะโดดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นที่มักเน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการยกระดับคุณธรรม และจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น จึงเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership) ด้วยดังนี้

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaders) มุ่งเปลี่ยนแปลงผู้ตามในประเด็น

1. สร้างความตระหนักถึงการต้องมีมาตรฐานด้านคุณธรรม (moral standards) แก่ผู้ตาม

2. ชี้นำประเด็นที่ต้องมุ่งเน้นทางจริยธรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง
3. พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตาม (follower needs) ให้สูงขึ้นถึงระดับต้องการมุ่งผลสำเร็จ (need for achievement)
4. ส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านคุณธรรม (moral maturity) ของผู้ตามสูงขึ้น
5. เสริมสร้างบรรยากาศของทีมงานหรือองค์กรให้มีบรรยากาศของคุณธรรม (ethical climate) เช่น การยึดค่านิยมและการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกันเป็นต้น
6. ปลุกเร้าและส่งเสริมให้ผู้ตามเห็นว่า การทำงานที่ยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนนั้น เป็นสิ่งดีงามที่ควรยึดถือร่วมกัน
7. ส่งเสริมให้ผู้ตามยึดหลักของความร่วมมือ (cooperation) มากกว่าการแข่งขันกัน (competitiveness) และยึดหลักสามัคคีธรรม (harmony)

ธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักการของธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ตามที่ UN ESCAP กำหนดไว้มี 8 หลักการ คือ การมีส่วนร่วม การปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความสอดคล้อง ความเสมอภาค การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการมีเหตุผล

การมีส่วนร่วม (Participatory)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งชายหญิงคือการตัดสินใจที่สำคัญในสังคมและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับประชาชน การมีส่วนร่วมสามารถทำได้โดยอิสระไม่มีการบังคับ สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือด้วยตนเอง หรือมีส่วนร่วมผ่านหน่วยงาน สถาบันหรือผู้แทนตามระบอบประชาธิปไตย

การปฏิบัติตามกฎ (Rule of Law)

ธรรมาภิบาลต้องการความถูกต้องตามกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาค และเป็นธรรมกับประชาชนโดยเท่าเทียมกันทุกคนในสังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน

ความโปร่งใส (Transparency)

ความโปร่งใสเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาสิ่งนี้ช่วยแก้ปัญหาการทุจริตและคอร์รัปชันได้ทั้งในภาครัฐและเอกชน สื่อจะเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการตรวจสอบและรายงานผลงานดำเนินงานโดยการนำเสนอข่าวสารที่ถูกต้องให้แก่สังคมได้รับทราบ

ความรับผิดชอบต่อ (Responsiveness)

ความรับผิดชอบเป็นการพยายามให้คนทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน ถ้า
ที่จะคิด ถ้าที่จะตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลการคิดและการตัดสินใจนั้น ๆ

ความสอดคล้อง (Consensus Oriented)

ความสอดคล้องต้องกันเป็นการกำหนดและสรุปความต้องการของคนในสังคม ซึ่งมีความ
แตกต่างกันอย่างมาก โดยพยายามหาจุดสนใจร่วมกันและความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมมา
เป็นข้อปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสังคม การจะพัฒนาสังคมได้ ต้องทราบความต้องการที่
สอดคล้องต้องกันของสังคมนั้น ๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ ก่อน

ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness)

ความเสมอภาคเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนทุกคนพึงได้รับจากรัฐบาล ทั้งการบริการด้าน
สวัสดิการตลอดจนสาธารณูปโภคด้านอื่น ๆ

หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการผลิตและจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลตอบแทน
ที่คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุนหรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติ โดยมีการพัฒนา
กระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การมีเหตุผล (Accountability)

การมีเหตุผลเป็นความต้องการในทุกสังคม ประชาชนทุกคน ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อ
กระทำของตนด้วยผลที่สมเหตุสมผล การมีเหตุผลไม่สามารถกระทำได้ถ้าปราศจากการปฏิบัติตาม
กฎหมาย ความโปร่งใส และตรวจสอบได้

พอจะกล่าวสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) แม้จะดีเลิศสักเพียงใดก็ตาม แต่ก็ยาก
ที่จะกระทำให้สำเร็จให้ครบทุกหลักการ ฉะนั้นก่อนที่จะมาให้ความสนใจการพัฒนาด้านการบริหารและ
การจัดการนั้น ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาก่อนเป็นอันดับแรก เพราะว่าการศึกษาคือเครื่องมือที่
สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนที่จะนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่น ๆ การพัฒนางานใด ๆ ต้อง
พัฒนาที่อุดมการณ์ของคนให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่แท้จริง

หลักธรรมาภิบาลกับการศึกษา (Good Governance and Education)

หลักธรรมาภิบาลกับการศึกษา (Good Governance) การกระจายอำนาจการมีส่วนร่วม ทาง
การศึกษา นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในการปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่ง พ.ร.บ.การศึกษาฯ
พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545เพราะจะช่วยให้มีคณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด
การศึกษา/หน่วยงานทางการศึกษา และบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ อาทิ การสร้าง
หลักสูตรอันเหมาะสมของท้องถิ่นที่ทันสมัย ทันโลก ผสมผสานกับภูมิปัญญาของท้องถิ่น สอดคล้องกับ

ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน (People Needed) ทำให้เกิดการประหยัดการใช้ทรัพยากร ในด้านต่าง ๆ อาทิ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เพราะทุกภาคส่วนร่วมพัฒนาโดยเข้ามามีส่วนร่วม (Participation) ในความรับผิดชอบ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ผลจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบ มีผลทำให้การจัดการศึกษาในท้องถิ่นดีขึ้น สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ไว้ในข้อ 4 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ที่ระบุไว้ในข้อย่อย 4.2 ว่าในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าคุ้มทุน โดยเฉพาะหลักการมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ และข้อ 6 แนวทางปฏิบัติในข้อย่อย 6.3 เร่งรัดให้เกิดการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงในการบริหารภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูปการศึกษา

การกระจายอำนาจทางการศึกษา

วิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ซึ่งจะวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาส ซึ่งเป็นเชิงบวก และวิเคราะห์จุดอ่อนและข้อจำกัด ซึ่งเป็นเชิงลบ ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) ได้แก่ แผนฯ 8 และ 9 ต่างยึดพื้นที่ หน้าที่ และการมีส่วนร่วม (Area-Function-Participation Approach : AFP) มาเป็นหลักในการนำแผนพัฒนาประเทศไปดำเนินการในระดับปฏิบัติ ดังนั้น การกระจายอำนาจทางการศึกษา โดยยึดที่....

1.1 พื้นที่ จึงมีทั้งในมิติของเขตการศึกษา โรงเรียน (School Based) และชุมชน (Community Based)

1.2 หน้าที่ ที่จะต้องปรับบทบาทของภาครัฐ จากผู้สั่งการ (Instructor) มาเป็นผู้ประสานงาน(Coordinator) และเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้เกิดกลไกและเครือข่ายความร่วมมือกันในการจัดการศึกษา

1.3 การมีส่วนร่วมเป็นหลัก ในการจัดการศึกษา ดังนั้นจะต้องกระจายหรือมอบอำนาจในการจัดการศึกษา ไปให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการจัดการศึกษา ตั้งแต่ขั้นของการวางแผน กำหนดหลักสูตร ร่วมกันสร้างโรงเรียนและชุมชนให้กลายเป็นองค์กรชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Society) จนถึงขั้นของการติดตามประเมินผลคุณภาพของการจัดการศึกษา บทบัญญัติในรัฐธรรมนูญฯ พ.ศ. 2540 พ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 และ พ.ร.บ.การศึกษาฯ พ.ศ.2542 ล้วนสร้างกลไกในการกระจายอำนาจทางการศึกษา รวมทั้งกลไกการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง ให้เอื้ออำนวยต่อการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และประชาชนในที่สุด

1.4 ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากจะช่วยสนับสนุนให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้เรื่องการกระจายอำนาจทางการศึกษาร่วมกันในระหว่างชุมชนต่าง ๆ รวมทั้งกันร่วมมือกันเป็นเครือข่ายแล้ว ยังจะช่วยสร้างกระแสความตื่นตัวในการเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้แพร่กระจายออกไปอีกด้วย

2. จุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threat) ได้แก่

2.1 งบประมาณสนับสนุนของรัฐมีจำกัด รวมทั้งข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณในพื้นที่ ตามผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจ จะเป็นอุปสรรคต่อการสนับสนุน ทั้งจากภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ธุรกิจเอกชน หรือแม้แต่จากชุมชนเอง

2.2 การขาดความเข้าใจและเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับนโยบายโดยเฉพาะอย่างยิ่งนักการเมืองท้องถิ่น ซึ่งส่วนใหญ่มิใช่ นักการศึกษา และในระดับปฏิบัติการ เช่น ครู หรือแม้แต่ประชาชนในชุมชนนั้น ทำให้ไม่สามารถเข้ามีส่วนร่วมได้ตามบทบาทที่ได้รับอย่างเหมาะสม

2.3 ระบบและโครงสร้างการบริหารจัดการ ยังปรับตัวไม่ทัน ตั้งแต่ในระดับส่วนกลางที่ ยังต้องการปฏิรูประบบต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบราชการ และความชัดเจนในขอบเขตของการกระจายอำนาจ

2.4 มีกลไกความร่วมมือน้อยในลักษณะของพหุภาคี เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกระจายอำนาจทางการศึกษา ให้ตรงกับเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ในทุกระดับ ตั้งแต่ในระดับชาติ ระดับอุดมศึกษาการสอบเข้ามหาวิทยาลัย ที่ยังเน้นการท่องจำมาสอบ ทำให้ยังไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์การปฏิรูปการศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับท้องถิ่น และระดับชุมชน จะต้องผสมผสานความทันสมัยให้เข้ากับบริบทของท้องถิ่น

การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

โลกในปัจจุบันมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการพัฒนา ระบบสื่อสารมวลชน ทำให้กระแสข้อสนเทศแผ่กระจายครอบคลุมพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ของโลกอย่างรวดเร็วจนได้ชื่อว่า “โลกไร้พรมแดน” ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกระแสสำคัญๆที่เข้าสู่ความเป็นสากลรวมทั้งการจัดการศึกษา ขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆหลายประการ เช่น ความสับสนในข้อสนเทศ ข้อจำกัดด้านการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการรับกระแสวัฒนธรรมโดยขาดการกลั่นกรอง และการยังคิดจนกระทั่งวัฒนธรรมดั้งเดิมที่ดีงาม เอกลักษณ์ไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่นไม่ได้รับการอนุรักษ์ไว้เท่าที่ควร ในขณะที่สังคมโลกต้องการด้านคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่างไปจากเดิม ดังนั้นระบบการศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่ยั่งยืนและสามารถรักษาเอกลักษณ์ไทยไว้ ในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นผู้สอน สาขาวิชาการบริหารการศึกษาได้คำนึงถึงสภาพปัญหาจากบริบทของสังคมที่เกิดขึ้น จึงได้นำเสนอแนวทางธรรมาภิบาลในการบริหารและจัดการศึกษา โรงเรียนนิติบุคคลโดยเฉพาะ 2 ด้านที่เป็นสิ่งสำคัญมากในขณะนี้คือด้านการบริหารบุคคล บุคคลทั่วไป

และที่เป็นบุคลากรในโรงเรียนซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า “บุคลากรในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการบริหาร” เพราะบุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้ง วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้ นั้นผู้บริหารต้องสร้างภาวะผู้นำและควรยึดหลักวิชาที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมาบูรณาการไปสู่การปฏิบัติที่เน้นการมีส่วนร่วมอย่างมุ่งมั่นและจริงจัง ดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์สุจริต ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหาร เพราะจะต้องทำเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้เกิดความศรัทธาและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังคำกล่าวที่ว่า “แบบอย่างที่ดีย่อมอยู่เหนือคำสอนอื่นใด”

2. มีความยุติธรรม การบริหารงานด้วยความเสมอภาค เป็นกลาง และยุติธรรมกับทุกคน ซึ่งทำให้ลดความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้

3. มีความมุ่งมั่น ขยัน อดทน และเป็นคนสูงส่ง บุคลากร จะเห็นการทำงานและจะนำไปเป็นแบบอย่าง โดยยึดหลักว่า “สอนให้รู้ ทำให้ดู อยู่ให้เห็น” (ท่านได้ทำในสิ่งเหล่านี้หรือยัง)

4. มีความรับผิดชอบสูง “ความรับผิดชอบ” เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง เพราะ ความรับผิดชอบทำให้งานประสบความสำเร็จ แม้ในบางครั้งงานที่สำคัญของโรงเรียนเกิดความผิดพลาด ในฐานะผู้บริหาร จำเป็นต้องยอมรับและรับผิดชอบโดยไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น

5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติในโรงเรียนบ้างเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

6. มีภาวะผู้นำสูง ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเชิงการพัฒนาที่ดีขึ้นใน 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป

7. กล้าที่จะคิด กล้าที่จะพูด กล้าที่จะนำ กล้าที่จะทำ กล้าที่จะตัดสินใจ และกล้าที่จะรับผิดชอบ ในฐานะผู้บริหาร

8. มีคุณธรรม และจริยธรรม ยึด พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมะในการบริหารบุคลากร ได้แก่

- เมตตา ให้ความรัก ความปรารถนาดีแก่ทุกคนด้วยความเสมอภาค ไม่ลำเอียง

- กรุณา ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร ที่มีทุกข์ตามโอกาสและความเหมาะสมอย่างเท่าเทียมกันหรือกรณีมีปัญหาในหน้าที่การงานและปัญหาส่วนตัว

- มุทิตา ยินดีให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกคนเมื่อประสบความสำเร็จในชีวิต หรือในหน้าที่ การงานตามความเหมาะสม พิจารณาความดีความชอบที่ใช้หลักความดี/ เก่ง ส่งเสริม และสนับสนุนให้ทำผลงาน เพื่อการพัฒนาวิชาชีพที่สูงขึ้น การจัดทำการดอวยพรและของที่ระลึกมอบให้ ในวันคล้ายวันเกิด ฯลฯ

- อุเบกขา ทำงานโดยปราศจากอคติ วางตัวเป็นกลาง ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ลำเอียง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แสดงความดีใจจนเกินควร หรือทับถมผู้อื่นเมื่อประสบเคราะห์กรรม

9. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง สามารถเก็บความรู้สึกต่างๆ ได้ สุขุม รอบคอบ นุ่มนวล มีความอดทนต่อความรู้สึกที่ไม่ถูกต้อง หรือการปฏิบัติที่ขัดต่อกฎระเบียบ และวัฒนธรรม

10. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียนและ ครอบครัว มีนิสัยรักการอ่าน การใช้เวลาว่างในวันหยุด โดยการวางแผนและบริหารเวลาให้คุ้มค่าที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน และการศึกษาเพื่อการพัฒนาตนเองเสมอ

11. มีความจริงใจ ยึดอุดมการณ์ในการทำงานให้ความเป็นกันเองแก่ผู้ร่วมงาน ทุกคนด้วยความเสมอภาค ด้านการบริหารงาน การบริหารงานในด้านต่างๆ ของโรงเรียน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป ควรใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่ “รูปแบบที่ทุกคนมีส่วนร่วม” ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบโดยพิจารณาจัดทำภารกิจให้ชัดเจน ครอบคลุมงานทั้งหมดและมีการกำหนดกลุ่มงานที่มีความสอดคล้องกัน จัดโครงสร้างบริหารที่เป็นนิติบุคคล มีการบริหารเป็นระบบ มีสายบังคับบัญชา และการประสานคน/งาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในทุกระดับของตำแหน่ง ตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ทุกขั้นตอน ไว้อย่างชัดเจนและโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องฝึกการสร้างจิตสำนึกในเรื่องของความรักและภักดี ความหวงแหน และความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Belonging)

ดังกระแสพระราชดำรัสที่พระราชทานแก่ ข้าราชการทุกหมู่เหล่าได้นำมาเป็นข้อคิด “สำหรับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” นำหลักธรรมะมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพได้แก่ ฉันทะ ความพึงพอใจ โดยให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานอย่างที่ท่านเองชอบ ปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะมีความเพียรพยายามในการทำงาน ทำงานด้วยความคิดก่อนทำ การทำงานด้วยความไต่ตรอง มีความรอบคอบ ถูกต้อง รวดเร็ว

การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของโรงเรียนในการเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะนำโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสู่ความสำเร็จ ต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความมุ่งมั่น ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำสูง เป็นคนกล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีความจริงใจ จากประสบการณ์ที่ข้าพเจ้าได้สอนสาขาการบริหารการศึกษามาเป็นเวลา 35 ปีเศษ มีโอกาสไปศึกษา ดูงานด้านการบริหารจัดการโรงเรียนระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ทั้งในประเทศ และต่างประเทศในหลายๆ ประเทศ จากการสังเกตและพบปะแลกเปลี่ยนกันจะมีความแตกต่างกันบ้างตามบริบทของแต่ละประเทศ มีปัญหาอุปสรรคต่างกันแต่ที่ คล้ายๆ กัน คือ การบริหารเชิงคุณภาพ กับการประกันคุณภาพการศึกษาคุณภาพ ผู้เรียนมุ่งเน้นสู่ความเป็นสากล โดยใช้การบริหารที่เน้นแบบการมีส่วนร่วม การบริหารโดยยึดประชาธิปไตย การสร้างทีมงาน หลัก 5 ส. เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT. การบริหารแบบ TQM. การบริหารระบบคุณภาพ ISO 9002 จนสามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จได้นั้นไม่มีทฤษฎี และหลักการใดที่เหมาะสมที่สุด ที่สามารถนำมาใช้บริหารได้กับทุกโรงเรียน แต่ถ้าโรงเรียนนั้นๆ มีผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ ใช้หลักธรรมาภิบาลใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการนำเทคนิควิธีทฤษฎีและหลักการต่างๆ ที่หลากหลายมาบูรณาการ/เพื่อปรับใช้กับการบริหารจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพเหตุการณ์ สถานที่ ระยะเวลา และปัจจัยแวดล้อม จึงจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในที่สุด

บรรณานุกรม

- การปกครอง,กรม. (2540). **วิสัยทัศน์การจัดการศึกษาท้องถิ่นที่สนองต่อรัฐธรรมนูญ. แห่งราชอาณาจักรไทย .**กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย,โรงพิมพ์อาสา รักษาดินแดน กรมการปกครอง.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545). **ความสามารถในการแข่งขันด้าน การศึกษาของประเทศไทย”** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, พิมพ์ครั้งที่ 1, ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- _____. (2542). **“พ ระราช บัณ ญัติ การ ศึ กษา แห่ง ชา ตี พ.ศ.2542”**, สำนั กงาน . กรุงเทพฯ: คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี บริษัท พรึก หวานกราฟ ฟิค จำกัด.
- _____. (2509). คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ , สำนักงาน. **“แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-9 (พ.ศ.2504- 2509)** , สำนักงาน กรุงเทพฯ : คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ.
- _____. (2549). **“ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและคุ้มครองทางสังคมในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ (พ.ศ.2545-2549)”**, สำนักงาน กรุงเทพฯ : คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- เชิดศักดิ์ สุภโสภณ. (ม.ป.ป.). **การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา** [http:// www.itie.org/eqi](http://www.itie.org/eqi)
- ธีระ รุญเจริญ. (2548). **สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ.** กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์ ข้าวฟ่าง จำกัด
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, ศจ.ดร. (2542). **“การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย”**, เอกสารวิจัยส่วนบุคคลชมเชย ในฐานะนักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 41 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2541-2542, กรุงเทพฯ : วิทยาลัย ป้องกันราชอาณาจักร
- เลขาธิ การรัฐสภา , สำนั กงาน . (2540). **“รัฐ ธรรมนูญ แห่ง ราชา อาณา จักร ไทย พุทธศักราช 2540”**, สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา, กรุงเทพฯ, สุกัญญา ตีระวนิช.

บรรณาธิการ และร่วมเรียบเรียงกับคณะ. (2542). “คลื่นลูกที่สาม”, เรียบเรียงจาก “The Third Wave” ของ อัลวิน ทอฟฟเลอร์, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์หยินหยาง.

_____. (2542). “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542”, สำนักนายกรัฐมนตรี, กรุงเทพฯ : ฝ่ายโรง พิมพ์ กองกลาง สำนักงาน ก.พ.

สุทัศน์ สุทธิกุลสมบัติ (ม.ป.ป.). ธรรมาภิบาล คืออะไร แปลจาก What is Good Governance: <http://www.unescap.org/> อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ และ กรรมการ สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา. UNESCP. United Nation Economic and Social Commission for Asia and Pacific. IMF. International Monetary Funds ADB. Asia for Development Bank

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544). เอกสารคำสอนวิชาพฤติกรรมองค์กร. เชียงราย : สถาบันราชภัฏ เชียงราย.

อาร์มสตรอง, โทมัส. อาร์ สันหนวี แปล. (2542). “พหุปัญญาในห้องเรียน : วิธีการสอนเพื่อพัฒนาปัญญาหลายด้าน (Multiple Intelligence in the Classroom) . กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาหนังสือ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.

Johnson, C.E. (2001). Meeting the ethical challenges of leadership. Thousand Oaks, CA : Sage Publications. Uregon.edu/publications/digests/digest 107. Html- Ethical Leadership.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการศึกษายุคใหม่

พระครูปลัดปริยัตินันท์ (ไพชน สิริธมฺโม)²

บทคัดย่อ

คุณลักษณะสำคัญ 6 ประการของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้แก่การมีวิสัยทัศน์ (Being visionary) การเชื่อว่าโรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ (Believing that school are for learning) การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources) การมีทักษะการสื่อสารและการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating and listening effectively) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Being proactive) หรือการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และการมีความกล้าเสี่ยง (Taking risks) โดยใช้หลักบริหารความเสี่ยง เป็นคุณลักษณะร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

การเป็นผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองด้านความต้องการของมนุษย์ควบคู่ไปกับด้านภารกิจต่างๆ ของสถานศึกษาหรือต้นสังกัด ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีทักษะด้านภาวะผู้นำ ที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบด้านมนุษย์เข้ากับองค์ประกอบด้านงานภารกิจ

Abstract

6 Key Elements of Transforming Education Leadership Being visionary, Believing that school is for learning, Valuing human resources, Having a good communication and listening skills. Effectiveness Communicating and listening effectively. Being proactive or progressive. And risk taking (Taking risks) using risk management. It is a shared feature of successful educational change leaders.

Educational leadership needs to respond to human needs alongside the various missions. The school or the agency. Effective educational change requires leadership skills. The human element can be integrated into the mission component.

บทนำ

²นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การเป็นผู้นำทางการศึกษาที่พึงปรารถนา ไม่ได้มีหน้าที่เพียงบริหารงานให้โครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการเท่านั้น แต่ยังต้องส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถพัฒนาสถานศึกษาของตนเองโดยการกระทำความร่วมมือกันของครู นักเรียน และชุมชน และยังใช้กระบวนการทำงานร่วมกันของครูในสถานศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพและกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคสมัย จากงานวิจัยหลายเรื่องพบตรงกันว่า ผู้นำที่นำแต่เพียงผู้เดียว ไม่สามารถทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งได้ ผู้นำที่นิยมส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการนำเท่านั้น จึงจะสามารถทำให้สถานศึกษาเข้มแข็ง ในฐานะนักการศึกษาจึงควรมีความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาอย่างถูกต้อง

ภาวะผู้นำคืออะไร

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้คนทำในสิ่งที่เขาไม่ยากทำและอยากทำ ภาวะผู้นำควบคุมกำลังที่สามารถดึงบุคคล กลุ่ม องค์กร ตลาด เศรษฐกิจ และสังคมให้ไปในทางที่แตกต่างจากที่เคยไป และทำให้เกิดการเกี่ยวพันที่จะทำให้เราได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงรอบ ๆ ตัวเรา คนทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวมากบ้างน้อยบ้าง คนที่มีภาวะผู้นำสูงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำเสมอไป แต่ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ บางสถานการณ์คนที่มีสถานภาพเป็นผู้นำอาจไม่มีความสามารถที่จะนำได้ แต่คนที่ไม่ได้เป็นผู้นำกลับสามารถนำได้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างขององค์กรที่จะช่วยให้องค์กรนั้นอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขององค์กรนั้น ซึ่งภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่างๆ ที่เป็นมาสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำซึ่งภาวะผู้นำมีหลายแบบแล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การเลือกแบบภาวะผู้นำควรคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์และบุคลิกลักษณะของผู้นำเอง³

ภาวะผู้นำ มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางแล้วว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จและเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยผลักดัน ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นสิ่งเร้าและตัวเร่งอันสำคัญ ที่จะทำให้การทำงานของสถานศึกษาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เป็นหลักสำคัญที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด

³สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๓๙), หน้า ๒๑๘.

ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงานงานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำซึ่งทักษะและศิลปะที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดทำให้การประเมินประสบความสำเร็จผู้บริหาร ที่ให้การสนับสนุนบุคลากรในการประเมิน ให้กำลังใจ ติดตามข่าวสาร ทำให้บุคลากรรู้สึกอุ่นใจและมีกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงานผู้บริหารควรเข้าใจกระบวนการประเมิน กระบวนการให้บุคลากรทำงานอย่างทั่วถึงและเป็นที่ปรึกษาสามารถให้คำ แนะนำ ได้ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงาน⁴

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมองค์กร ผลจากการศึกษาด้านภาวะผู้นำพบว่ากระแสหลักในการศึกษาเรื่องนี้ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งมีข้อถกเถียงเกี่ยวกับการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจว่ามีทั้งข้อดี ข้อเสีย กล่าวคือ จะเกิดผลดี เพราะการทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นในความคาดหวัง ที่องค์กรมีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งความชัดเจนเรื่องผลตอบแทนที่บุคคลพึงได้รับจากองค์กร หากผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อผลการตัดสินใจ การตัดสินใจนั้นได้รับการนำไปปฏิบัติ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อ เพิ่มผลกระทบที่เกิดจากอิทธิพลทางสังคมต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กรอย่างไรก็ตามการตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปเกี่ยวข้องไม่ได้เป็นสิ่งที่พึงประสงค์สำหรับทุกสถานการณ์ กล่าวคือการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะไม่เกิดผลดี หากสถานการณ์นั้นต้องการ การตัดสินใจที่มีความรวดเร็ว หรือเป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นๆ แต่การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะเกิดผลดี หากผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ตัดสินใจเพียงพอ และในสถานการณ์ที่การยอมรับการตัดสินใจร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชามีความจำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เน้นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพทั่วทั้งระบบ คุรุปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Centered) ชุมชน ผู้ปกครอง ให้การส่งเสริมสนับสนุนโดยทุกฝ่ายมุ่งไปสู่เป้าหมายสำคัญเดียวกัน คือ คุณภาพนักเรียน ได้แก่ เป็นคนดี มีปัญญาและมีความสุข เป็นสำคัญ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการผันผวนในทุก ๆ ด้าน ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จะทำให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรฝ่าวิกฤตย่นหยัดไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนต่อไปได้ ซึ่งภาวะผู้นำมี ๓ องค์ประกอบ คือ⁵

⁴สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๓), หน้า ๖๑.

⁵ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด, วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (๒๕๓๗), หน้า ๖๑.

๑) ภาวะผู้นำที่มีในการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็นตามเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำยังมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และศีลธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายแทน การทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

๒) ภาวะในการกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกรำคาญให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้การสนับสนุนหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

๓) ภาวะในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลบางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิด ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้วจะให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น โดยที่ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้นสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

ภาวะทั้ง ๓ องค์ประกอบ จะหลอมรวมพลังกาย พลังใจ พลังปัญญา ของคนทั่วทั้งองค์กรขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กรและการแข่งขันทางธุรกิจมากนักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นทฤษฎีและแนวคิดในมุมมองที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น ๔ กลุ่ม คือ⁶

⁶วิภาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๕๔), หน้า ๒๔๑.

๑) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ ๑) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น ๒) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น ๓) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกันจนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจนอีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

๒) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach)

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำโดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้

๑) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic Leadership – Autocratic Leadership) ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๒) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน ๒ ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ ๑) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน ๒) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

๓) การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ได้สรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ด้าน คือ ๑) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง ๒) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงาน

๓) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational approach)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ คือ⁷

๑) การศึกษาของ ฟิวด์เลอร์ (Fiedler) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ

๒) ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิกมีการเน้นที่เป้าหมายโดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

๓) การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์(Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ ๔ รูปแบบ คือ การบอกกล่าว(Telling) การนำเสนอความคิด(Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน(Delegation)

๔) ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory)

เป็นแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือ องค์การให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเสริมแรง (Contingent Reinforcement) และเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First Order Change) เท่านั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพ

การเปลี่ยนแปลงของกระบวนทัศน์ที่มีต่อผู้นำสมัยใหม่

ที่ผ่านมาเราให้ความสำคัญกับผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียว จนละเลยผู้นำระดับอื่น ๆ และดูเหมือนว่าผู้นำสูงสุดจะกลายเป็นคนเดียวที่ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการสร้างความคาดหวังผิด ๆ ต่อผู้นำสูงสุด ทำให้เป็นความกดดันต่อผู้นำ ไม่ใช่ผู้นำสูงสุดทุกท่านจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้ได้ จึงทำให้ผู้นำสูงสุดล้มเหลวมาก

⁷ดิลก ถือกกล้า, เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial Grid, การบริหารคน. ๓(๒๔) , ๗๑. ๒๕๔๗, หน้า ๗๑.

ขึ้น วิธีการคิดเกี่ยวกับผู้นำในแบบที่เคยมีมาในอดีตเป็นสิ่งที่ควรเปลี่ยนเสีย การหวังพึ่งผู้นำสูงสุดให้เป็นผู้นำสถานศึกษาสู่ความสำเร็จไม่สามารถเป็นไปได้ ในยุคใหม่นี้ สังคมต้องการผู้นำที่เป็นกลุ่มมากขึ้น ซึ่งหมายถึงคนที่มีภาวะผู้นำจำนวนหนึ่งทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเดียวกัน ส่วนภาวะผู้นำกลุ่มหมายถึง การที่มีผู้นำอยู่ในทุกระดับของสถานศึกษาแทนที่จะมีผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียว ในการนี้ คนเป็นผู้นำจะต้องมีความคิดและพฤติกรรมแตกต่างจากเดิม

ในยุคปัจจุบัน กระบวนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนไป กล่าวคือ ไม่ได้มองที่คุณลักษณะพิเศษและความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลของผู้นำเป็นรายคน แต่หันมามองที่การสร้างภาวะผู้นำร่วมและการแสดงบทบาทที่เอื้อต่อการทำให้เกิดภาวะผู้นำร่วมของคนในกลุ่ม / สถานศึกษาของตน การกิจของผู้นำจึงไม่อาจใช้วงจรบริหารแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป การกิจของผู้นำสมัยใหม่มีความยากและซับซ้อนขึ้นและมุ่งเน้นที่การจัดการแบบเสริมสร้างพลังหรือปลดปล่อยพลังของสมาชิกมากกว่าการควบคุมและสั่งการ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงหมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

คุณสมบัติของผู้นำยุคใหม่

นักบริหารการศึกษาควรช่วยสร้างและพัฒนาคุณสมบัติของผู้นำสถานศึกษาให้สามารถเป็นแกนนำในการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของสถานศึกษาที่จะเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาต่อไป คุณสมบัติที่ควรสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้นได้แก่

๑. ความสามารถในการพัฒนาและจูงใจครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
๒. ความสามารถในการนำการสนทนาและแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมพัฒนา
๓. ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างและจัดการกับความแตกต่างของความคิดเห็นและวิธีการทำงานของสมาชิกในสถานศึกษา
๔. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
๕. ความสามารถในการฟัง คัดวิเคราะห์ ความสามารถในการกำหนดและกระจายความรับผิดชอบความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมองหาโอกาสใหม่ ๆ ทางเลือกใหม่ ๆ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ความมุ่งมั่นและจิตสำนึกสาธารณะ

คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษายุคใหม่

ภารกิจของผู้นำสถานศึกษาสมัยใหม่ คือ การสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลและยาวนาน การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อมีการกำหนดเป้าหมาย มีหลักคิดในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถระดมความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างกว้างขวาง ภารกิจของผู้นำสมัยใหม่ไม่ใช่เป็นการคิดและนำทางเพียงคนเดียว แต่ต้องสื่อสาร กระตุ้นการมีส่วนร่วม และกระจาย

ความรับผิดชอบด้วย ซึ่งสามารถจำแนกคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

๑. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

๒. มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้นำมีปรัชญาความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ จึงต้องนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

๓. เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

๔. เป็นผู้มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คำนึงถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา

๕. ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

๖. ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และไม่เคร่งครัดจนเกินไป ในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

บทสรุป

คุณลักษณะสำคัญ ๖ ประการของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้แก่การมีวิสัยทัศน์ (Being visionary) การเชื่อว่าโรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ (Believing that school are for learning) การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources) การมีทักษะการสื่อสารและการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating and listening effectively) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Being proactive) หรือการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และการมีความกล้าเสี่ยง (Taking risks) โดยใช้หลักการบริหารความเสี่ยง เป็นคุณลักษณะร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

การเป็นผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองด้านความต้องการของมนุษย์ควบคู่ไปกับด้านภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาหรือต้นสังกัด ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีทักษะด้านภาวะผู้นำ ที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบด้านมนุษย์เข้ากับองค์ประกอบด้านงานภารกิจ

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ อัจฉลภ. พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชุมพร. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๖.
- ดิลก ถือกกล้า. เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial
Grid, การบริหารคน. ๓(๒๔) , ๗๑, ๒๕๔๗.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล
องค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร,
๒๕๔๓.
- ผกา แสงสุวรรณ. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยศรี
นครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๖.
- วิภาดา คุปตานนท์. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย
รังสิต, ๒๕๔๔.
- สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๓๙.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์,
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อ
พร้อมรับการประเมินภายนอก, กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๓.
- Hartog, D.N., & P.L. Koopman. **Leadership in Organization : Handbook of Industrial, Work,
and Organizational Psychology : Volume 2 Organizational Psychology**. London :
Sage, 2001.

ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

พระครูวิวัฒน์ธรรมานุกุล (อ๊อด ธรรมปาโล)⁸

บทคัดย่อ

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือว่าเป็นกรอบสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ. ศ. 2552 – 2561) โดยมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารและพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิมมาก โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น (School based management) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ได้อย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะทางการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความพร้อม มีสมรรถนะและศักยภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล สามารถบริหารจัดการและสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

Abstract

The development of basic school administrators is considered as an important framework for educational reform in the second decade (2009 - 2018). The management and development of the current education will look very different from the original. The school will have the power to manage and educate themselves more (School based management), so that school administrators will need to adjust their roles to work in a sustainable way. There is a need for the development of school administrators to have continuous management skills in order to have the knowledge, understanding, readiness, capacity and potential. The morale of the work. To manage the education and reform of learning in educational institutions effectively according to the principles of good governance. Management and support to improve the quality of learning management effectively and effectively affect the quality of students according to the intent of the National Education Act.

บทนำ

⁸นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ตัวแปรที่สำคัญที่สุดก็คือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ที่ดี มีทักษะความเป็นผู้นำ มีปัญญา มีความรู้ความสามารถ และใช้การวิจัยเพื่อการบริหารและการจัดการเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพของผู้เรียนจึงต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสูงคือกุญแจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืน ซึ่งนักการศึกษาทั้งหลายต่างมีทัศนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำยุคใหม่ที่มีทักษะการบริหารงาน เป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นมืออาชีพ สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและภาพอนาคต มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน มองเห็นภาพอนาคต และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด หากกล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงาน บริหารตนเอง และบริหารบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปแล้ว ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด แต่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องมีทักษะทางการบริหารงานเพิ่มขึ้นอีก 2 ทักษะ คือ ทักษะการจัดการเรียนการสอน และทักษะทางการเรียนรู้ ซึ่งรวมเป็นทักษะที่จำเป็นพื้นฐาน 5 ทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการบริหารงาน การเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานต่างๆให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะหลัก (Core Leadership skills) หรือทักษะที่จำเป็น (Essential Skills) ซึ่งถือว่ามีความสำคัญสำหรับผู้ในยุคใหม่ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำที่แท้จริง สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีม ทักษะการกำหนดเป้าหมาย ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการสร้างบรรยากาศ ทักษะการกระตุ้นใจ ทักษะการเปลี่ยนแปลง และทักษะการสร้างความสัมพันธ์ นอกจากนี้ที่กล่าวข้างต้น ทักษะภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ผู้นำองค์กรต้องได้รับการพัฒนาและถือว่าเป็นอีกทักษะที่กำลังได้รับความสนใจทั่วโลก คือ ทักษะชีวิต เพราะการดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขในองค์กรและในชีวิตทั่วไป ผู้นำองค์กรสมัยใหม่ต้องสามารถมองโลกได้หลายมิติ สามารถเชื่อมโยงบูรณาการสิ่งต่างๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานภายในองค์กรได้อย่างชาญฉลาด เป็นผู้นำที่สามารถสร้างความประทับใจและเข้าถึงเพื่อนร่วมงานได้ทุกระดับ จนกลายเป็นวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีงามของการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมประจำตนและเป็นที่ยอมรับนับถือ

ความหมายของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เศาวนิต เศาณนัท (2542)

ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย กวี วงศพุม (2542)

ภาวะผู้นำคือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ ภาวะผู้นำอาจมีในบิดามารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมือง เป็นต้น ภาวะผู้นำอาจมีในบุคคลที่มีดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ใช้ก็ได้ ประเวศ วะสี (2544)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นใน การที่จะให้ความร่วมมือทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ผู้นำต้องการ ซึ่งคุณลักษณะความเป็นผู้นำนี้ไม่มีเฉพาะ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าเท่านั้น แต่บุคคลทุกอาชีพ ทุกสถานภาพก็สามารถมีภาวะผู้นำได้ตาม เวลา โอกาส สถานที่ เช่น บิดามีภาวะความเป็นผู้นำในฐานะหัวหน้าครอบครัวที่มีผลต่อผู้ตามคือภรรยา และบุตร เป็นต้น การบริหารการศึกษากับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันคือ การบริหารการศึกษา จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเพื่อช่วยให้การบริหารการศึกษาเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารการศึกษาหมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานด้านการจัดการทางการศึกษาให้สำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการและปัจจัยการบริหารเป็นสื่อของความสำเร็จนั้น มุ่งบริหารคน และบริหารงาน

ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาจึงหมายถึงคุณลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร การศึกษาในการควบคุม นำพาครูหรือบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาเช่น ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน องค์กร มาร่วมมือกันในการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความสำคัญของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือ ความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545) และมีผู้สรุปรวบรวม ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นจุดศูนย์รวมของการทำงานกลุ่ม ในการแสวงหาความร่วมมือของ บุคคลในกลุ่มเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ
2. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงาน

ร่วมกันก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำ
นั่นเอง

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกรกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้นำที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตาม ว่าผู้นำทำอะไร ถ้าผู้นำทำให้ดู ผู้ตามก็จะทำตามด้วย

4. ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่ยกย่องตามมา ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม เพราะผู้นำแต่ละองค์กร หรือหน่วยงาน ต่างก็มีหน้าที่ มีบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งนั้น

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร

จากข้อสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์กร ที่มีทั้งในผู้นำและผู้ตามขององค์กรนั้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น จนขยายสู่องค์กรระดับประเทศ ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

การบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามมาตรฐานการศึกษาได้นั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งมีอำนาจบางอย่างเหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา คนที่เป็นผู้นำมีชื่อเรียกต่างๆ เช่น กษัตริย์ ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี ประธาน ผู้บังคับบัญชา เจ้านาย เป็นต้น ผู้นำบางคนมีบทบาทที่จะบริหารองค์กรแต่บางคนอาจเป็นเพียงสัญลักษณ์ขององค์กรเท่านั้น สำหรับผู้นำทางการบริหารการศึกษาอาจหมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัย สถาบัน อธิการบดี หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน เป็นต้น ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำดังที่กล่าวมานอกจากจะได้มีอำนาจตามกฎหมายแล้วยังต้องอาศัยอำนาจบารมี อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง จึงจะสามารถบริหารจัดการในหน้าที่ของตนเองตามบทบาทเฉพาะที่กำหนดไว้ในแต่ละหน้าที่โดยใช้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่จะจูงใจคนในหน่วยงานให้กระทำตามที่ตนต้องการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำในทุกๆ ส่วน

2. ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานที่มีบทบาทเป็นลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีหน้าที่กระทำตามคำสั่ง หรือการมอบหมายงานจากผู้นำ ซึ่งผู้ตามมีอยู่ 4 ประเภทคือ

- R1 ไม่มีความสามารถและไม่มีความเต็มใจหรือไม่มั่นใจ
- R2 ไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจ
- R3 มีความสามารถแต่ไม่มีความมั่นใจหรือไม่มั่นใจ
- R4 มีความสามารถและมีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจ

ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Paul Hersey and Ken Blanchard มีหลักการว่า ผู้บริหารจะใช้รูปแบบการบริหารงานอย่างไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ระดับความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึง ความสามารถ (Ability) ทักษะความรู้และประสบการณ์และความเต็มใจ (Willingness) ผู้นำจึงต้องสามารถวิเคราะห์ผู้ตาม วิเคราะห์งาน แล้วจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และจัดงานให้เหมาะสมกับคน (Put the light man in the light job) สำหรับผู้ตามในวงการศึกษาก็คือครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ผู้ตามจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่จะกำหนดบทบาท อำนาจ หน้าที่ ภารกิจ พร้อมทั้งการมอบหมาย การติดตาม การแนะนำ การควบคุม ให้การงานนั้น ๆ สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้ตามก็ต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการตามที่ได้รับคำสั่งหรือมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา

3. สถานการณ์ หมายถึง เหตุการณ์ เวลา ช่วงเวลา กำหนดการ สถานที่ โอกาส สภาพะของการงานนั้น ๆ เช่น ก่อนเปิดภาคเรียนจะมีการประชุมครู อบรม และชี้แจงการปฏิบัติงาน ก่อนจัดโครงการใด ๆ ก็จะมีคำสั่งในคำสั่งจะกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน และทำความเข้าใจก่อนปฏิบัติงานจริง ดังนั้นผู้บริหารจะบริหารงานใด ๆ ต้องคำนึงถึงเหตุการณ์ สถานการณ์ ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

จากองค์ประกอบดังกล่าวมาการบริหารจัดการทางการศึกษาล้วนต้องอาศัยภาวะผู้นำทั้งผู้นำและผู้ตามที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม กลมกลืน เกิดความพึงพอใจต่อผู้นำและผู้ตามและบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของงาน

ทักษะภาวะผู้นำ

ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) เป็นกระบวนการใช้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำช่วยให้ผู้นำมีความเข้าใจในประสบการณ์และเข้าใจคุณค่าของความเป็นผู้นำในตัวเอง ตระหนักถึงวิธีการขจัดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมพฤติกรรมและพัฒนาความสามารถพิเศษของความเป็นผู้นำ มุ่งบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ความท้าทายต่างๆ โดยให้ทุกคนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการวางแผนไปสู่เป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (Essential leadership skills in the 21st century) ซึ่งเป็นทักษะภาวะผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำในระดับต่างๆ ที่สำคัญดังนี้

1. ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team building skill)
2. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills)
3. ทักษะการวางแผน (Planning Project skills)
4. ทักษะการกำกับการปฏิบัติงาน (Performance monitoring skills)
5. ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)
6. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship building up skills)
7. ทักษะการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching skills)
8. ทักษะทางสังคม (Social skill)
9. ทักษะการตัดสินใจ (Decision making skill)
10. ทักษะการกระตุ้นใจ (Motivational skills)
11. ทักษะการคิดและสะท้อนผล (Reflective & thinking skills)
12. ทักษะการจัดการตนเอง (Self-management skills)
13. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological skills)
14. ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical skills)
15. ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence skills)
16. ทักษะการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment skills)
17. ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ (Visioning skills)
18. ทักษะการบริหารเวลา (Time management skills)
19. ทักษะการแก้ปัญหความขัดแย้ง (Conflict resolution)
20. ทักษะการจัดการความเสี่ยง (Risk management skills)

สำหรับทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้น งานวิจัยของ Weigel (2012) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนขาดทักษะภาวะผู้นำก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาของโรงเรียนได้ ซึ่งทักษะภาวะผู้นำต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานและบุคคลากร ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันในบริบทของโลกยุคใหม่ งานวิจัยของ Lee (2008) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน (team building skill) ทักษะด้านความร่วมมือ (Collaboration skill) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการแก้ปัญหา (problem solving skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill) และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill) งานวิจัยของ Ejimofor (2007) พบว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เกิดการเรียนรู้ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เกิดความเข้าใจและมีพฤติกรรมการบริหารงานที่สร้างความประทับใจให้กับทีมงาน โดยมีกระบวนการพัฒนา คือ การอบรมสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และงานวิจัยของ National

Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีม (teamwork skill) ทักษะการแก้ปัญหา (problem solving skills) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skill) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (learning innovation skill) ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (digital literacy skills) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (setting instructional direction skill) ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (sensitivity skill) ทักษะการพิจารณาตัดสินใจ (adjustment skill) และ ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results orientation skill)

สำหรับในประเทศไทย การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) โดยต้องมุ่งเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ คือ การมีทักษะทางสังคม ได้แก่ สามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจในทีมงาน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการความขัดแย้งได้ดี ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่เหมาะสมส่งผลให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนในด้านการบริหารงานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการกระจายอำนาจ และยังส่งผลต่อความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือและการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน ที่สามารถเสริมสร้างความมีภาวะผู้นำทีมในโรงเรียนสูง การจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การมีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ การพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่น การมีความคิดสร้างสรรค์ และการขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น

สรุป

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือว่าเป็นกรอบสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ. ศ. 2552 – 2561) โดยมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารและพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิมมาก โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น (School based management) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ได้อย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจ มีความพร้อม มีสมรรถนะและศักยภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล สามารถบริหารจัดการและสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

References

- Achua, C. F. and Robert N. Lussier. (2013). **Effective leadership**. 5th edition. United Kingdom : Erin Joyner.
- Adair, John. (2010). **Develop your leadership skills**. Great Britain : Thorogood Publishing.
- Cook , Sarah. (2009) . **Building a High- Performance Team Proven techniques for effective team working** . IT Governance Publishing : United Kingdom.
- Dyer, W. G., W. Gibb, Jeffrey H. (2007). **Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance**. Fourth Edition. San Francisco : John
- Fullan, Michael. (2007). **The new meaning of educational change**. New York : Columbia University.
- Fullan, M. (2012) . **21st Century Leadership: Looking Forward**. [Online]. Available from : <http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/leadership/fall2012.pdf> [Accessed 19 April 2013].
- Jodhi, M. (2012). **Administration skills**. United States of America : Ventus.
- Jones, Jeff. (2004). **Management Skills in Schools**. Great Britain : SAGE Publications.
- Katz, R. L. (1955). **Skills of an Effective Administrator**. United Kingdom : Harvard Business Review.
- Katzenbach, J.R. and Douglas K. Smith. (2005). **The discipline of teams**. United States Of America : Harvard Business School Publishing.
- Kayser ,Thomas A. (2011). **Building Team Power : How to Unleash the Collaborative Genius of Teams for Increased Engagement, Productivity, and Results**. United States of America : McGraw-Hill.
- Lee, D. M. (2008) . **Essential Skills for Potential School Administrators: A Case Study of One Saskatchewan Urban School Division**. University of Saskatchewan : Saskatoon.
- National Association of Secondary School Principals (NASSP). (2013). **Breaking Ranks: 10 Skills for Successful School Leaders**. [Online]. Available from : https://www.nassp.org/Content/158/BR_tenskills_ExSum.pdf [Accessed 1 April 2013].
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2009). **Improving**

school leadership the toolkit. USA. : OECD Publishing.

_____. (OECD). (2012). **Preparing Teachers and Developing school leader for the 21st Century.** USA : OECD Publishing.

_____. (OECD) . (2012). **Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies.** USA : OECD Publishing.

_____. (OECD) . (2013). **OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills.** USA : OECD Publishing.

Wiley. Ejimofor, F. O. (2007) . **Principals' Transformational Leadership Skills and Their Teacher's Job Satisfaction in Nigeria.** Dissertation Ph.D. Thesis in Philosophy. Cleveland State University : Nigeria.

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการตามหลักอริยสัจ ๔ Strategy of Academic Management according to Ariyasacca IV

พระครูปลัดธณกฤษฎ์ กิตติปัญญา (ฤทธิ์นาคา)⁹

บทคัดย่อ

การบริหารสถานศึกษานั้นส่วนใหญ่แล้วจะต้องบริหารให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารให้มากที่สุด ทั้งในด้านการวางแผน การจัดการศึกษา การบริหารงานบุคคล งานวิชาการ การกำหนดนโยบายรวมถึงการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล สำหรับส่วนของผู้บริหารนั้นเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ ครอบคลุมอดทนอดกลั้น หนักแน่น กล้าตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม โปร่งใส มีลักษณะความเป็นผู้นำและเป็นประชาธิปไตยและใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปปรับใช้ในการบริหารเนื่องจากหลักธรรมทางพระพุทธศาสนานั้นได้เน้นถึงการปฏิบัติที่ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้ การใช้ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารนั้นมีผลต่อการบริหารสถานศึกษาซึ่งการบริหารแบบอริยสัจ ๔ นั้นเป็นการบริหารที่จะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

Abstract

Most school administrators must manage all sectors to participate in the administration as much as possible. In the planning. Education Management Personnel administration, policy formulation, and evaluation. This is consistent with good governance. For the part of the administrators, it is evident that school administrators must have a great deal of management knowledge. Leaders must have leadership. To be patient, to be strong, to be honest, to be fair, to be transparent, to have leadership and to be democratic and to apply the principles of Buddhism to be used in the administration of the principles of Buddhism, it focuses on the practice that the executive can. To apply in the school administration. The use of experience in management positions influences the management of educational institutions, which is the management of the Ariyasacca IV is to increase the efficiency of schools.

⁹นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทนำ

การบริหารโรงเรียนนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่รับเอานโยบายระดับสูงไปปฏิบัติให้เกิดผล ภารกิจหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร การบริหารมีความสำคัญเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนมีอำนาจและหน้าที่ในการที่จะพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน ตลอดจนทำการควบคุมการจัดการศึกษาในโรงเรียน พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาในการบริหารโรงเรียนจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ และบุคลากรในโรงเรียนโดยตรง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดงานบริหารโรงเรียนไว้ ๖งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่และงานสัมพันธ์ชุมชน จากงานทั้ง ๖ งานนั้นถือว่างานหลัก คือ งานวิชาการ ส่วนงานอีก ๕ งาน เป็นงานส่งเสริมงานวิชาการ จะได้ให้ความเห็นว่า “งานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษา” เพราะหน้าที่ของโรงเรียน คือ ให้ความรู้ทางวิชาการแก่นักเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นการบริหารงานวิชาการจึงเป็นงานหลักของโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเรียนการสอนการบริหารงานวิชาการจะมีคุณภาพมากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลักนั่นเองซึ่งโดยหลักการแล้วหากผู้บริหารโรงเรียนได้บริหารวิชาการไปตามแนวทางและบทบาทที่ควรจะเป็นแล้ว ย่อมจะเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา¹⁰

การบริหารงานวิชาการเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของการบริหารโรงเรียนโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ต้องเป็นผู้นำในการจัดการทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ มาจัดการตามกระบวนการบริหาร โดยจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายของการศึกษาในระดับประถมศึกษา อันจะส่งผลในการช่วยพัฒนาสติปัญญาของนักเรียนให้คิดเป็นทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น ผลสัมฤทธิ์ของการใช้หลักอริยสัจ ๔ ในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นตัวกำหนด หรือตัวที่จะจัดงานของโรงเรียนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของโรงเรียน และที่สำคัญที่สุด คือ เมื่อไม่มีงานวิชาการแล้วก็จะไม่มีการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนจึงควรจัดสิ่งต่างๆ ให้สมดุล เกื้อกูลส่งเสริมเกื้อหนุนกันและกัน และที่สำคัญคือ ไม่เน้นงานด้านอื่นๆ เพียงด้านเดียวหรือหลายด้าน จนละเลยงานวิชาการ ทั้งนี้เพราะข้อผูกพันของโรงเรียนที่มีต่อสังคม ก็คือการให้การศึกษาแก่เด็กให้มีคุณภาพ โดยการจัดการเรียนการสอน ที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนใดจะมีมาตรฐาน

¹⁰นิพนธ์ กิณางค์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๒๖), หน้า ๖๘.

เพียงใด คงไม่เป็นเฉพาะด้านบริเวณอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ เท่านั้น แต่ต้องรวมถึงงานด้านอื่นๆ โดยเฉพาะผลงานทางด้านวิชาการเป็นสำคัญ¹¹ ความหมายของการบริหารงานวิชาการ มีการระบุไว้ดังนี้¹²

๑. เป็นตัวกำหนดปริมาณงานของโรงเรียน เพราะงานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน ดังนั้นเมื่อโรงเรียนมีปริมาณงานวิชาการมาก ปริมาณงานด้านอื่นๆ ก็ย่อมมีมากด้วย

๒. เป็นตัวกำหนดนโยบายในการบริหารงานโรงเรียน การจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียน ทั้งในรูปของงบประมาณหรือวัสดุครุภัณฑ์จะให้ตามสัดส่วนของปริมาณงานที่โรงเรียนมีอยู่ โรงเรียนใดที่มีปริมาณมากก็ย่อมได้รับการจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรมาก งานวิชาการจึงเปรียบเสมือนเครื่องกำหนดทรัพยากรให้แก่โรงเรียน ทั้งในด้านปริมาณ และประเภทของทรัพยากร

๓. เป็นเครื่องตัดสินคุณภาพของโรงเรียน การพิจารณาตัดสินคุณภาพของโรงเรียนด้านหนึ่งก็คือ การพิจารณาตัดสินโดยอาศัยผลงานทางวิชาการของโรงเรียน โดยดูจากวิธีการและผลผลิตระบบงานวิชาการ อันได้แก่ วิธีการสอนของครู การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน และผลสำเร็จของนักเรียนทั้งในด้านผลการสอบความสามารถในการทำงานและจรรยาความประพฤติ สิ่งเหล่านี้จะเป็นเสมือนตัวแทนทำให้ผู้เกี่ยวข้องวัดถึงคุณภาพของการจัดงานวิชาการของโรงเรียน ทั้งในด้านความสำเร็จ และทิศทางของการบริหาร สำหรับความหมายของการบริหารงานวิชาการ

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการที่ผู้บริหารต้องจัดทำได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียน งานทะเบียนนักเรียน ไม่ว่ากิจกรรมใดที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอน และทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพถือว่างานนั้นเป็นงานในขอบเขตหน้าที่ของผู้บริหารในด้านวิชาการ ขอบข่ายของงานวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดออกเป็น ๑๒ งาน ดังนี้¹³

๑. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ ได้กำหนดให้มีการจัดทำหลักสูตรขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทยพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพตลอดจนการศึกษาต่อ ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำสาระของหลักสูตรที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและให้สถานศึกษาพัฒนา

¹¹อำภา บุญช่วย, การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์, ๒๕๓๓), หน้า ๓๘๔.

¹²มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพศึกษาศาสตร์ หน่วยที่ ๙-๑๕, (กรุงเทพมหานคร : ขบวนการพิมพ์, ๒๕๒๗), หน้า ๑๖๐.

¹³กระทรวงศึกษาธิการ, การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๒.

หลักสูตรสถานศึกษา โดยมีแนวปฏิบัติซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาไว้ดังนี้

- ๑) ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพ.ศ. ๒๕๔๔ สารระแนกกลาง กระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานภาพปัญหาและความต้องการของสังคมชุมชนและท้องถิ่น
- ๒) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานะภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ๓) จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม
- ๔) นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม
- ๕) นิเทศการใช้หลักสูตร
- ๖) ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร
- ๗) ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

จากแนวการปฏิบัติในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้ครูมีความรู้ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา จัดหาคู่มือ แนวการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามาบริการแก่ครู ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ประเมินการใช้หลักสูตรและนำผลการประเมินมาพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง นิเทศการใช้หลักสูตร ติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรและนำผลการประเมินมาพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง และดำเนินการตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒

๒. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เป็นหน้าที่สำคัญของบุคลากรทางการศึกษา ธเนศ ขำเกิด๕๕ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการกระบวนการเรียนรู้ว่า ความสำคัญของการเรียนรู้ไม่ได้อยู่ที่ตัวเนื้อหาแต่อยู่กระบวนการเรียนรู้ (Process) เป็นการเรียนรู้วิธีที่เรียน (Learn how to learn) และคุณลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่เป็นผลผลิตจากกระบวนการดังกล่าว คือ การเป็นบุคคลที่มีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นระบบมีทักษะทางสังคม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีทักษะการสื่อสาร มีทักษะในการแก้ปัญหาได้ในทุกสถานการณ์ และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงแนวการปฏิบัติในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไว้ดังนี้

- ๑) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระ และหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ๒) ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้

ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การส่งเสริมให้รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสาน ความรู้ต่างๆ ให้สมดุลกัน ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรมค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรมทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น มามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

ดังนั้น ขอบข่ายการบริหารเป็นการวางแผนการบริหารวิชาการ การวางแผนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวิจัยค้นคว้าการตรวจเยี่ยมและการนิเทศ การปรับปรุงการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ ชุมชน องค์กร การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและการสนับสนุนงานวิชาการแก่ บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การติดตาม ตรวจสอบ การวัดผลประเมินผลการบริหารงานวิชาการ การนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุง

กระบวนการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการนั้น สามารถนำกระบวนการทางบริหารมาใช้เพื่อให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพ เช่น การนำกระบวนการบริหาร ที่แบ่งกระบวนการบริหารไว้ ๕ ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) การบริหาร ที่แบ่งกระบวนการบริหารละเอียดมากขึ้นเป็น ๗ ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing)การบริหารบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และงบประมาณ (Budgeting) การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาจากหลักการบริหารงานวิชาการ สามารถแบ่งขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานวิชาการเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้¹⁴

๑. ขั้นวางแผนก่อนการดำเนินงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนด้านวิชาการเอาไว้โดยกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน การจัดระบบงาน การกำหนดวิธีการจัดบุคลากร จัดทำโครงการและแผนปฏิบัติงาน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมายและขั้นตอนของแผนที่วางไว้ โดยให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

๒. ขั้นการจัดดำเนินการ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ควบคุมดูแลให้มีการจัดทำแผนการสอนในแต่ละวิชา เพื่อเป็นแนวทางในการสอนของครู เป็นการนำหลักสูตรหรือแผนงานลงสู่การปฏิบัติการสอนดังกล่าวแล้ว

¹⁴กิตติมา ปรีดีติลลและปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร : สหมิตรออฟเซต, ๒๕๕๐), หน้า ๑๙-๒๐.

งานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเสริมหลักสูตรทางด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดโครงการสอนซ่อมเสริม โครงการส่งเสริมเด็กเรียนดี มีการจัดชุมนุมต่างๆ ลูกเสือและเนตรนารี มีการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ตลอดจนปัญหาต่างๆ จัดให้มีห้องสมุดโรงเรียนเพื่อเป็นแหล่งค้นคว้า งานที่เกี่ยวกับบริหาร ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้มีการบริการเกี่ยวกับสื่อการสอนเพื่อช่วยเหลือครูในการสอนและอุปกรณ์ต่างๆ มีการจัดรวบรวมเอกสารการสอนคู่มือครูเพื่อช่วยครูทำการสอน

๓. ขั้นส่งเสริมและควบคุมงานด้านวิชาการ ผู้บริหารจะต้องติดตามและควบคุมงานวิชาการให้ได้มาตรฐาน

๑) สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานทางวิชาการ นั่นคือ กำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมกับโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการนักเรียนกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน จัดหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบทางวิชาการจัดสรรเวลาและสถานที่ให้แก่กิจกรรมการเรียนการสอน จัดสรรวัสดุอุปกรณ์และสถานที่ ติดต่อสื่อสารกับชุมชนเพื่อได้ทราบความต้องการของชุมชนและจัดวางเป้าหมายได้ถูกต้อง นอกจากนี้ ยังต้องมีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนด้วย

๒) ส่งเสริมงานวิชาการและจัดบรรยายทางวิชาการ ผู้บริหารควรสนับสนุนที่จะให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การจัดตั้งคณะทำงานทางวิชาการจัดทำหนังสือหรือวารสารเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมให้ครูมีความรู้และวุฒิสูงขึ้น

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการให้สัมฤทธิ์ผล

งานวิชาการ เป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารโรงเรียน เพราะเป็นเรื่องของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาในด้านอื่น ๆ ฉะนั้นจึงถือว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลัก งานอื่นๆ เป็นงานส่งเสริมสนับสนุน กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการให้สัมฤทธิ์ผล ได้แก่

๑. รับรู้ปัญหา การรู้เรา รู้เขา รู้เท่า รู้ทัน รู้กัน รู้แก่ จะทำให้สามารถพัฒนาได้ตรงจุด ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรตรวจสอบสภาพปัจจุบันปัญหาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนปีการศึกษาที่ผ่านมา ผลการประเมินคุณภาพโรงเรียน ฯลฯ แล้ววิเคราะห์หาว่า โรงเรียนมีปัญหา หรือคุณภาพมากน้อยเพียงใด เช่น พิจารณาจากผลการสอบ O-NET ผลการประเมินของ สมศ. เพื่อ ทราบปัญหาที่แท้จริงสำหรับเป็นฐานในการพัฒนาของโรงเรียนตนเอง

๒. กำหนดเป้าหมายพัฒนา เช่น ในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ กลุ่มสาระใดมีปัญหาควรลำดับการแก้ปัญหาไว้เป็นพิเศษ โดยเฉพาะกลุ่มสาระภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และภาษาอังกฤษ อาจจะกำหนดเป้าหมายเพิ่ม ร้อยละ ๓ หรือมากกว่า เป็นต้น

๓. แสวงหากลยุทธ์การพัฒนา สถานศึกษาควรมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนา เช่น

๓.๑ รวมพลังวางแผน ควรมีแผนซ่อมนักเรียนที่เรียนอ่อน แผนเสริมเติมเต็มสำหรับนักเรียนเรียนเก่ง แผนยกระดับคุณภาพ o-net NT เป็นต้น

๓.๒ ประสานแกนนำ เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาแหล่งเรียนรู้ เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

๓.๓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องสนองนโยบาย การยกระดับคุณภาพการศึกษา มีกิจกรรมการยกระดับคุณภาพ เช่น ค่ายคุณธรรมนำวิชาการ ค่ายสร้างสรรค์ พัฒนาคุณภาพนักเรียน จัดติวข้อสอบวิเคราะห์ข้อสอบเก่า เป็นต้น

๓.๔ แสวงหาความร่วมมือ สถานศึกษาควรนำระบบวงจรคุณภาพการศึกษา คือ ร่วมกันวางแผน ร่วมกันดำเนินงาน ร่วมกันตรวจสอบ และร่วมกันปรับปรุงพัฒนามาเป็น แนวทางการยกระดับคุณภาพวิชาการ

๓.๕ ใช้สื่อนวัตกรรม นำระบบ ICT มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิชาการเช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน โรงเรียนไกลกังวล DLIT DLTV วิทยุการศึกษา โทรทัศน์การศึกษา เกมการศึกษา การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต หรือ E-learning เป็นต้น

๓.๖ ต่อยอดการจัดการความรู้ ควรมีการนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การเรียนการสอน และการบริหารวิชาการร่วมกัน

๔. กำหนดวิธีปฏิบัติที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ หลังจากได้กลยุทธ์การพัฒนาแล้ว ค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ยั่งยืนต่อไป

ทั้งหลายทั้งปวง เป็นเพียงข้อเสนอแนะ แต่ที่จะเกิดผลดีที่สุด คือโรงเรียน อันได้แก่ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องร่วมด้วยช่วยกัน ทำงานเป็นทีมจึงจะประสบ ผลสำเร็จ อุปมาเหมือนกันเล่นกีฬาฟุตบอล ถ้าเรา(ผู้เล่นฟุตบอล) ไม่มีโอกาสจะยิงประตูได้ด้วยตนเอง เราก็ ต้องส่งลูกไปให้ผู้เล่นที่มีโอกาสยิงประตูได้ดีกว่า เป็นผู้ยิงประตู ท้ายที่สุดชัยชนะก็จะเป็นของทุกคน ไม่ใช่ เฉพาะผู้ยิงประตู

การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบอริยสัจ ๔

การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบอริยสัจ ๔ เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้โดยผู้เรียนพยายามคิดค้น วิธีการแก้ปัญหาต่างๆ โดยใช้ลำดับขั้นตอน ของอริยสัจ ๔ เป็นแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งประกอบไปด้วย

๑. ทุกข์ (การกำหนดปัญหา)
๒. สมุทัย (การตั้งสมมติฐาน)
๓. นิโรธ (การทดลองเก็บข้อมูล)
๔. มรรค (การวิเคราะห์ข้อมูลและอุปสรรค)

ในวัฒนธรรมของชาติไทยเราได้ยอมรับนับถือว่าพระพุทธองค์เป็นบรมครูย่อมต้องมีวิธีสอนที่ดี ดังนั้น ถ้าเราพบว่าวิธีสอนของพระพุทธองค์เป็นอย่างไรแล้วก็นับว่าเป็นวิธีสอนของครูไทยที่ควรนำมาปฏิบัติเพื่อเป็น ตัวอย่างที่ดีด้วย วิธีสอนของพระพุทธองค์จะเขียนไว้ ณ ที่ใดบ้าง จะมีการอธิบายเกี่ยวกับวิธีสอนที่พระองค์ ทรงใช้ไว้ที่ใดบ้าง ก็ไม่ทราบกันอย่างแพร่หลาย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอนุมานหรือคาดหมายเอาบ้าง โดยมากสิ่ง

ที่เราพบเห็นกันนั้นก็คือ พระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ในพระไตรปิฎก ซึ่งรวบรวมสิ่งที่สำคัญทั้งหมดของพระพุทธศาสนาเอาไว้ เป็นหนังสือที่มีจำนวนมากหลายเล่ม เรายังไม่มีเวลาที่จะอ่านให้หมด จึงไม่มีโอกาสที่จะได้พบได้ว่าจะมีคำอธิบายเกี่ยวกับวิธีสอนของพระพุทธองค์อยู่ในพระไตรปิฎก เพียงใด แต่เพื่อความรวดเร็วก็ควรที่จะสามารถ หรืออนุมานเกี่ยวกับวิธีสอนของพระพุทธองค์ได้บ้างตามสมควรจากคำสอนหรือพฤติกรรมต่างๆ ของพระองค์

เนื่องจากอริยสัจ ๔ เป็นคำสอนที่ถือว่าเป็นหัวใจของพระพุทธศาสนาประการหนึ่งซึ่งพยายามทำการคาดหมายหรืออนุมานเอาวิธีสอนมาจากอริยสัจ ๔ และพฤติกรรมสิ่งแวดล้อมต่างๆ นั้นได้บ้างไม่มากก็น้อยจากการอนุมาน ก็พอจะมองเห็นหรือพอจะอนุมานได้ว่า วิธีการแห่งปัญญานั้น คล้ายกับวิธีการของอริยสัจ ๔ อย่างที่สุด ดังจะพยายามเปรียบเทียบให้เห็นดังต่อไปนี้

๑. ชั้นต่างๆ ของอริยสัจสี่

๑) ทุกข์ ชีวิตนี้เป็นความทุกข์อย่างยิ่ง (ดังนั้น ปัญญาของเราก็คือ ทำอย่างไรจะได้พ้นทุกข์)

๒) สมุทัย สาเหตุใหญ่ที่ทำให้เกิดทุกข์ ได้แก่ ตัณหา (ดังนั้น เพื่อหาทางกำจัดตัณหาเสียได้ ทุกข์ก็คงจะหมดไป วิธีการที่อาจทดลองเพื่อกำจัดตัณหาอาจมีดังนี้ การอดอาหาร การนั่งสมาธิ การเข้าใจสิ่งที่ถูกต้อง)

๓) นิโรธ การดับทุกข์ (ในการให้ได้มาซึ่งสภาวะนี้ จำต้องดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ทุกข์ดับไป หรือเพื่อจะได้พ้นทุกข์ จึงทำการอดอาหาร เพื่อให้เห็นว่า การทำทุกรกิริยาไม่อาจพ้นทุกข์ได้ก็ลองทำอย่างอื่นออกไปอีก

๔) มรรค จากการปฏิบัติต่างๆ ด้วยตนเองแล้ว ตกลงสรุปผลได้ว่า วิธีการที่จะพ้นทุกข์ได้นั้นมีทางเดียว คือ ทางที่เรียกว่า “มรรคแปด” นั่นเอง

๒. ชั้นต่างๆ ของวิธีการแห่งปัญญา

๑) การกำหนดปัญหา ได้แก่ การพิจารณาเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อให้ถูกต้องเหมาะสม (ในกรณีนี้เมื่อพิจารณาเห็นว่าชีวิตเป็นความทุกข์อย่างยิ่งแล้ว ก็กำหนดปัญหาได้ว่าทำอย่างไรจึงจะได้พ้นทุกข์นั่นเอง)

๒) ตั้งสมมติฐาน เมื่อเข้าใจปัญหาโดยรอบคอบแล้ว เช่น รู้สึกละเหวของปัญหาแล้ว อาจตั้งสมมติฐานหรือทดลองกำหนดหลักการในการแก้ไขได้ (เช่น กำหนดว่าจะต้องกำจัดตัณหาเสียให้สิ้นเชิง และกำหนดวิธีการย่อยลงไปอีกว่า อาจจะอดอาหาร อาจทำสมาธิ เป็นต้น)

๓) การทดลองและเก็บข้อมูล ลองทำตามที่ตั้งสมมติฐานแล้ว เช่น ลองอดอาหารลองทำสมาธิ ฯลฯ จดและจำผลของการปฏิบัติแต่ละอย่างไว้เพื่อจะได้พิจารณาต่อไป

๔) การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลหรือผลต่างๆ ที่จำไว้ในขั้นทดลองนั้น เพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งแก้ปัญหาคำหนดไว้ตั้งเดิมนั้นได้หรือไม่ประการใด

๕) การสรุปผล นำการสรุปให้เป็นหลักเกณฑ์ หรือข้อความที่แน่ชัดว่าได้แก้ปัญหามาได้ด้วยวิธีใด และได้ผลประการใด (เช่น สรุปว่า วิธีทุกรกิริยานั้นไม่ได้ผลในการดับทุกข์แต่การปฏิบัติตามแนวทางของ “มรรคแปด” นั้น เป็นทางเดียวที่พ้นทุกข์ได้แต่จะพ้นได้ในระดับโลกียะหรือระดับโลกุตระก็ต้องแล้วแต่เหตุการณ์และบุคคล

จากการเปรียบเทียบนี้ ก็พอจะเห็นได้ว่าชั้นต่างๆของอริยสัจ ๔ และชั้นต่าง ๆ ของวิธีการแห่งปัญญานั้นคล้ายคลึงกันเต็มที่ จะกล่าวได้ว่า แบบเดียวกันก็ไม่ผิด คือ ต่างก็เป็นวิธีการหาเหตุผลและแก้ปัญหานั้นเอง ดังนั้น นับว่าเป็นสิ่งมหัศจรรย์ไม่ใช่น้อยที่โลกตะวันออกและโลกตะวันตก ค้นพบวิธีการออกมาได้อย่างเดียวกัน โดยที่ไม่ได้ทราบซึ่งกันและกันเลย ต่างคนต่างคิดออกมา แต่สังเกตได้ว่า พระพุทธองค์ได้ทรงใช้วิธีการนี้มา ๒๕๔๙ ปีมาแล้ว

๓. ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ของการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบอริยสัจ ๔

๑) กำหนดปัญหา (ขั้นทุกข์)

(๑) ผู้สอนกำหนดและนำเสนอปัญหาอย่างละเอียด พยายามให้ผู้เรียนทำความเข้าใจต่อปัญหานั้นตรงกัน และพยายามสร้างความรู้สึกให้ผู้เรียนเกิดความตระหนักว่า สิ่งที่คุณสอนนำเสนอเป็นปัญหาของทุกคน ทุกคนมี

(๒) ผู้สอนช่วยผู้เรียนให้ได้ศึกษาพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ด้วยความรอบคอบ และพยายามกำหนดขอบเขตของปัญหาซึ่งผู้เรียนจะต้องคิดแก้ไขให้ได้

๒) การตั้งสมมติฐาน (ขั้นสมุทัย)

(๑) ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนได้พิจารณาด้วยตัวเองว่าสาเหตุของปัญหาที่ยกขึ้นมากล่าวในขั้นที่ ๑ นั้นมีอะไรบ้าง

(๒) ผู้สอนช่วยผู้เรียนให้เกิดความเข้าใจและตระหนักว่าในการแก้ปัญหาใดๆนั้น จะต้องกำจัดหรือดับ

(๓) ผู้สอนช่วยผู้เรียนให้คิดว่าการแก้ที่สาเหตุนั้นอาจจะกระทำอะไรได้บ้างคือ ให้กำหนดสิ่งที่จะกระทำนี้เป็นข้อๆไป

๓) ทดลองและเก็บข้อมูล (ขั้นนิโรธ) ใช้เทคนิคการแบ่งงานและการทำงานเป็นกลุ่มและเสนอแนะวิธีการจดบันทึกข้อมูลผู้สอนอาจให้ผู้เรียนช่วยกันเสนอว่า จะบันทึกข้อมูลอย่างไร หรือช่วยกันออกแบบตารางบันทึกข้อมูล

๔) วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล (ขั้นมรรค)

(๑) ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจและสรุปได้ว่า ในบรรดาการทดลองหรือการกระทำด้วยตัวเองหลายๆอย่างนั้น บางอย่างก็แก้ปัญหาไม่ได้บางอย่างก็แก้ปัญหาได้ชัดเจนบางอย่างก็แก้ปัญหาได้ไม่ชัดเจน การแก้ปัญหาให้สำเร็จจะต้องทำอย่างไรแน่

(๒) เมื่อลงข้อสรุปวิธีแก้ปัญหาได้แล้ว ให้ผู้เรียนช่วยกันกำหนดแนวทางในการปฏิบัติและลงมือปฏิบัติตามแนวทางนั้นโดยทั่วกัน รวมทั้งให้ผู้เรียนช่วยกันคิดวิธีการควบคุมและติดตามของการปฏิบัติเมื่อแก้ไขปัญหานั้นๆด้วย

หลักอริยสัจ ๔ ประการที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมประจำใจในการวิเคราะห์ พัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน การใช้สื่อการเรียนการสอน การใช้ห้องสมุดให้มีความเรียบร้อยในการเรียน และการวัดผล ประเมินผล สำหรับการเรียนการสอน โดยนำหลักอริยสัจ ๔ เข้าไปพัฒนาในการวิเคราะห์หลักบริหารเพื่อเกิดประสิทธิภาพในการทำงานของโรงเรียน

สรุป

การบริหารสถานศึกษานั้นส่วนใหญ่แล้วจะต้องบริหารให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารให้มากที่สุด ทั้งในด้านการวางแผน การจัดการศึกษา การบริหารงานบุคคล งานวิชาการ การกำหนดนโยบายรวมถึงการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล สำหรับส่วนของผู้บริหารนั้นเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ ควรมีความอดทน อดกลั้น หนักแน่น กล้าตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม โปร่งใส มีลักษณะความเป็นผู้นำและเป็นประชาธิปไตยและใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาปรับใช้ในการบริหารเนื่องจากหลักธรรมทางพระพุทธศาสนานั้นได้เน้นถึงการปฏิบัติที่ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้ การใช้ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารนั้นมีผลต่อการบริหารสถานศึกษาซึ่งการบริหารแบบอริยสัจ ๔ นั้นเป็นการบริหารที่จะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การ
รับส่งสอนคำและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖.
- กิติมา ปรีดีติลลและปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร : สหมิตรออฟเซต,
๒๕๔๐.
- นิพนธ์ กีนาวงศ์. หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๒๖.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร
: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพศึกษาศาสตร์ หน่วยที่ ๙-
๑๕. กรุงเทพมหานคร : ชวนการพิมพ์, ๒๕๒๗.
- อำภา บุญช่วย. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์, ๒๕๓๓.

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ Personnel Administration in accordance with Sangahavatthu IV

พระครูโพธิญาณกิจจาทร (สกุล สุภโท)¹⁵

บทคัดย่อ

เมื่อพิจารณาถึงการการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน โดยเฉพาะที่เป็นหน่วยงานในภาครัฐ ย่อมจะต้องมีบางส่วนบางหน่วยงานที่ยังไม่สามารถบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเรียนได้สมบูรณ์แบบ แต่หากได้มีการนำเอาหลักธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้ามาประยุกต์ใช้ได้แก่ หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนจะทำให้เกิดประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้ ยังสามารถนำหลักธรรมคำสอนในส่วนอื่นๆ นำมาประกอบประยุกต์ใช้ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน เพิ่มเติมอีกด้วย จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

Abstract

Considering the management of school personnel. Especially as government agencies. In some cases, some agencies do not have the ability to manage the people in school. If the principles of the Buddha's teachings have been applied. The 4 sacred objects in the school administration can be effective, but can also be applied to other teachings. Application to promote more support. This will result in better management of school personnel.

บทนำ

การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา อารมณ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงาน ด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใด ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข¹⁶

¹⁵นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

¹⁶พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

โดยที่การบริหารงานบุคคล ตามแนวการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลของโรงเรียน อยู่ในภารกิจงานของสถานศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒¹⁷ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕¹⁸ มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

แนวคิดการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีภายในเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นก็มีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารให้บรรดาบริการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดี และเกิดประโยชน์สมตามความมุ่งหมายของวงการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มามีการทำงานให้เหมาะสมและเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้ว ให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และมีความสุขในการทำงาน¹⁹ รวมถึง เป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานอันจะได้มาซึ่งบุคลากรมาปฏิบัติงานตามความต้องการ และเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีขอบข่ายครอบคลุมตั้งแต่ การกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนอัตรากำลังและกำหนดค่าตอบแทน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การสร้างขวัญกำลังใจ และการดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการให้พ้นจากงาน²⁰ และยังรวมถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก ๖ ด้าน ได้แก่การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์²¹ ดังนั้น การบริหารงานบุคคล จึงเป็นการบริหารหรือการจัดการ

¹⁷สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๖ ตอนที่ ๕๔ ก ๑๙ สิงหาคม ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

¹⁸สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๙ ตอนที่ ๑๒๓ ก ๑๙ ธันวาคม ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖.

¹⁹วิญญู สาร, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐), หน้า ๑๗/๑.

²⁰สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนระดับสูง เล่ม ๔ บริหารศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: คัมปายอิมเมจจิง, ๒๕๕๑), หน้า ๕.

²¹Mondy R. Wayne and Robert M. Noe, **Human Resource Management**, (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1996), pp. 4-6.

งานในด้านที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่ การสรรหา จนถึงพ้นสภาพจากการทำงาน เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จ สมความมุ่งหมายขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารองค์กร จะต้องบริหารองค์กรโดยทรัพยากรบุคคล และการได้มาของทรัพยากรบุคคล จึงจะต้องมีกระบวนการ และขั้นตอนในการซึ่งจะได้มาของบุคลากร ดังนั้น การบริหารงานบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อองค์กรมาก ถ้าองค์กรสามารถคัดสรรบุคลากรที่ดีและมีคุณภาพ องค์กรก็จะสามารถดำเนินงานให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจุดหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ ทั้งนี้ การบริหารงานบุคคล คือ หัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนและทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคล แม้จะมีวัสดุอุปกรณ์นานาชนิด มีเงินงบประมาณจำนวนมากสนับสนุน และมีคนเป็นจำนวนมากในหน่วยงานก็เหมือนไม่มีอะไรสักอย่าง เพราะคนที่ใช้วัสดุอุปกรณ์ใช้ไม่เป็น ขาดสมรรถภาพ ไม่มีขวัญในการปฏิบัติงาน ไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน และขาดความรับผิดชอบ ต่างคนก็จะยื้อแย่งค้นหาประโยชน์จากเงินงบประมาณที่มีอยู่ หาประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ซึ่งได้มาโดยตำแหน่งและทะเลาะเบาะแว้งกัน แยกแยะสามัคคี ต่างคนต่างอยู่ และทำงานไปวัน ๆ โดยไม่ร่วมมือโครงการทั้งหลายที่ผู้บริหารวางไว้ก็จะล้มเหลว เพราะมีคนที่เหมือนไม่มี ในเมื่อคนเหล่านั้นไม่ร่วมมือและหย่อนสมรรถภาพ²² ดังนั้น จึงสรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้²³

- ๑) ธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้น จึงเกิดความต้องการคนดีมีความสามารถสูงมาทำงานให้
- ๒) รัฐเห็นความสำคัญของการใช้คน ภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์กร เป็นต้น
- ๓) ความซับซ้อน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการคิดค้นวิธีการ เครื่องมือเครื่องใช้ มาอำนวยความสะดวกต่อการดำรงชีวิตมนุษย์ ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจ แต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศ จนระดับโลก จึงต้องสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน
- ๔) พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งขึ้น เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น
- ๕) บทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิม ผู้บริหารต้องเป็นมืออาชีพ บริหารงานจัดการได้ตามสถานการณ์ เพราะความเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ต้องปรับตัวให้ทัน

²² ภิญโญ สาร, หลักการบริหารการศึกษา, หน้า ๑๗๑-๑๗๒.

²³ บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๐-๒๑.

๖) พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้า และมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้น ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของคน ของงาน จึงจะอยู่ร่วมกันในองค์กรได้ดี มีสมานฉันท์

หลักการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในแต่ละองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับการนำหลักการบริหารงานบุคคล มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับองค์กรนั้น หลักการบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารงานในสภาพที่ได้มีการวิวัฒนาการมาจนถึงปัจจุบัน ได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบหลักการบริหารบุคคลด้วย การบริหารบุคคลแผนใหม่จึงยึดหลักการสำคัญ ๑๒ ประการ คือ²⁴

๑) หลักความเสมอภาค คือ การยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงานโดยไม่มีข้อจำกัดด้านฐานะ เพศ ผิว ศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป

๒) หลักความสามารถ คือ การยึดถือความรู้ความสามารถถือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

๓) หลักแห่งความมั่นคง คือ การถือว่าการปฏิบัติงาน เป็นอาชีพมั่นคงถาวรการจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีควมผิด และมีผลตอบแทนที่จะดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่สภาพ

๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง กล่าวคือ ข้าราชการประจำ จะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลต่อประชาชนให้มากที่สุดตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำจะต้องมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ

๕) หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยการให้ศึกษาอบรม จัดระบบการนิเทศ และตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบ การพิจารณาความดี ความชอบและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

๖) หลักแห่งความเหมาะสม เป็นหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิความรู้ ความสามารถ และความถนัดของคน

๗) หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลโดยละเว้นจากการเลือกที่รัก มักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพของงานที่ได้รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน

๘) หลักสวัสดิการ ได้แก่การจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้อในการปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้อย่างเต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพความปลอดภัย และการสงเคราะห์ในด้านต่าง ๆ

๙) หลักเสริมสร้าง ได้แก่การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรมทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤตินิยมของบุคลากรและการกวัดขั่นลงโทษผู้กระทำผิด

²⁴ สุกิจ จุลลະนันท์, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘-๑๙.

๑๐) หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรหน่วยงาน

๑๑) หลักประสิทธิภาพ ถือว่า การทำงานใดจะต้องทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะกระทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผน การประสานงานการจัดแบ่งหน้าที่รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

๑๒) หลักการศึกษาวิจัย การบริหารบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารบุคคลที่จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่างๆ มาใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ การธำรงรักษา และการพ้นจากงาน โดยมีจุดมุ่งหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งของส่วนบุคคล องค์กรและสังคมโดยรวม หลักการที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน โดยมีมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์หลัก คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ กระบวนการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๓ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้²⁵

๑) การกำหนดความต้องการของบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงปริมาณ คุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงาน และตำแหน่งที่จำเป็นต้องการกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่นเงินเดือน ค่าจ้างด้วย

๒) การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคลากรจะต้องทำหน้าที่แสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการโดยที่กระบวนการสรรหาเลือกสรร บรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรม รวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน และการจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

๓) การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรหน่วยงาน จะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจกระทำทั้งเป็นรายบุคคลและการกระทำเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเอง และส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น การบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นที่จะต้องให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความ

²⁵มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการเรียนรู้การสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๔๘.

ดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาตัวบุคคลแล้ว การที่จะสามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ได้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและการบริการด้านสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และการบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

ภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นสรุปการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาในปัจจุบันและนำเสนอใน ๕ ประเด็นหลักดังนี้

๑. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
๒. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
๓. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
๔. วินัยและการรักษาวินัย
๕. การออกจากราชการ

การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔

หลักธรรมอีกอย่างที่จะทำให้การอยู่ร่วมกันในสังคมเป็นไปด้วยความสุขคือ สังคหวัตถุ ๔ การสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน หลักธรรมนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่นได้ สร้างมิตรไมตรีที่ดีต่อกันและกันได้ หลักธรรมทั้ง ๔ ประการนั้น ได้แก่

๑) ทาน การให้ การเสียสละวัตถุสิ่งของต่างๆ ตามสมควรแก่กำลังตน เพื่อให้คนอื่นได้รับความสุขจากการมีวัตถุบ้าง เช่น การให้ทานแก่คนยากจน คนกำพร้า คนด้อยโอกาส การให้ทานนอกจากจะช่วยทำให้สังคมได้รับประโยชน์แล้ว ยังช่วยให้ตัวผู้ทำทานลดกิเลสตัณหาที่มีอยู่ในจิตใจได้ นั่นก็คือ ความโลภ ความตระหนี่ถี่เหนียว ความเห็นแก่ตัว นอกจากนั้นการให้ทานยังเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เราสามารถปฏิบัติความดีอื่นๆ ขึ้นไปได้

๒) ปิยวาจา การพูดด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่หยابคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะกับกาลเทศะ เรามักจะได้ยินกันบ่อยว่า อยู่คนเดียวระวังความคิด อยู่ร่วมมิตรระวังคำพูด การอยู่ร่วมกับผู้อื่น คำพูดเป็นสิ่งสำคัญมาก หากพูดเป็น รู้จักพูดเราก็จะได้ประโยชน์จากคำพูดนั้นมากมาย คำพูดที่ดีถูกกาลเทศะเพียงไม่กี่คำก็อาจเปลี่ยนจิตใจคนเลวให้กลายเป็นดีได้ เช่น พระพุทธเจ้าพูดกับองคุลิมาล ในขณะที่องคุลิมาลถือมีดไล่ฟันพระพุทธเจ้าและเรียกให้พระองค์หยุด พระองค์ไม่หยุดแต่พูดว่า เราหยุดแล้วท่านต่างหากที่ยังไม่หยุด เพียงแค่นี้ก็ทำให้องคุลิมาลได้สติและหันมาฟังคำสอนของพระพุทธเจ้า

จนบรรลเป็นพระอรหันต์ในที่สุด ฉะนั้น เวลาจะพูดอะไรออกไป เราควรคิดให้ดีเสียก่อน คำพูดของเราจึงจะมีค่า คำพูดที่เป็นปียาวาจนั้นคือคำพูดที่เว้นการพูดเท็จ พูดส่อเสียด พูดคำหยาบ และพูดเพ้อเจ้อ

๓) อตถจริยา การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ทำตัวเป็นประโยชน์ เห็นใครทำอะไรที่เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมก็อาสาเข้าไปช่วยเหลือ แบ่งเบาภาระ หากสังคมมีคนประเภทนี้มากๆ ก็จะมีแต่ความสุขความเจริญ เกิดความรักความสามัคคีต่อกันและกัน การอาสาเข้าไปช่วยเหลือนี้เป็นเหมือนทุกคนได้หลอมละลายจิตใจเข้าเป็นหนึ่งเดียว ร่วมแรงร่วมใจกันทำสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดผลดีแก่สังคมโดยรวม

๔) สมานัตตตา ความเป็นผู้มีตนเสมอ เป็นผู้มีตนเสมอในธรรมทั้งหลายตามสมควร การทำตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ด้วยการร่วมสุข ร่วมทุกข์ ไม่ถือตัว มีความเสมอภาคต่อกัน วางตัวเหมาะสม สังคมเขาปฏิบัติอย่างไร เราก็ปฏิบัติอย่างนั้นตามสมควร เขาอยู่อย่างไรเราก็อยู่อย่างนั้น เขากินอย่างไรเราก็กินอย่างนั้น จะทำให้การอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคมเป็นไปด้วยความสุข ไม่มีการแบ่งแยก²⁶

พระพุทธองค์ได้ทรงกล่าวถึงอานิสงส์ที่เกิดจากการสงเคราะห์ประชาชนด้วย สังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน (การให้) เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก) อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์) สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ) อยู่เป็นประจำ เมื่อจุติจากเทวโลกมาแล้ว บุญที่เกิดจากการให้ทานเป็นประจำ จะทำให้ได้ลักษณะมหาบุรุษ คือ มีฝ่ามือและฝ่าเท้าอ่อนนุ่มและมีเส้นที่ข้อพระองคฺลิจดกันเป็นรูปดาวยางดงาม นาคูณาชม²⁷ และบุญที่เกิดจากการใช้ปียาวาจนั้น จะทำให้มีพระชิวหาใหญ่ยาวและมีพระสุรเสียงดุษเสียงพรหม ตรัสดุเสียงร้องของนกการเวก²⁸ ที่ชัดเจน แจ่มใส ไพเราะ ก้องกังวาน สามารถเหนี่ยวรั้งใจผู้ฟังให้ดื่มด่ำไปกับน้ำเสียงนั้น ส่วนอานิสงส์ของอตถจริยาและสมานัตตตานี้ จะทำให้มีญาติสนิทมิตรสหายตลอดจนพวกพ้องบริวารมากมาย รวมถึงพระราชา มหาอำมาตย์ เศรษฐี มหาเศรษฐี พ่อค้า ประชาชนทุกชาติทุกภาษา ทั้งวรรณะต่างๆ ให้การยอมรับนับถือ ทั้งหมดจะมาเป็นพันธมิตร เป็นกัลยาณมิตร ที่ดีต่อกันและไม่ว่าจะไปที่ไหน ย่อมได้รับการปฏิสันถารเป็นอย่างดี

นอกจากนี้สังคหวัตถุ ๔ ยังอำนวยการประโยชน์ที่มองเห็นได้เป็นรูปธรรมดังต่อไปนี้

- ๑) ช่วยให้ผู้คลดดำรงตนอยู่ได้ในสังคมด้วยความสุข
- ๒) เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ สมานไมตรีระหว่างกัน
- ๓) เป็นเครื่องส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้มีความเคารพนับถือกันตามสมควรแก่ฐานะ
- ๔) เป็นเครื่องประสานองค์ประกอบต่างๆ ของสังคมให้คงรูปอยู่และดำเนินไปได้ด้วยดี
- ๕) ช่วยส่งเสริมศีลธรรมและป้องกันความประพฤติที่เสื่อมเสียในสังคม

สรุป

²⁶พระมหาบุญมี มลาราชโร, ธรรมใจ, (กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็มจี, ๒๕๕๑), หน้า ๗๗-๗๘.

²⁷ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๑๐/๑๗๐ - ๑๗๑.

²⁸ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๖/๑๗๓.

เมื่อพิจารณาถึงการการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน โดยเฉพาะที่เป็นหน่วยงานในภาครัฐ ย่อมจะต้องมีบางส่วนบางหน่วยงานที่ยังไม่สามารถบริหารงานบุคคลในโรงเรียนได้สมบูรณ์แบบ แต่หากได้มีการนำเอาหลักธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้ามาประยุกต์ใช้ได้แก่ หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนจะทำให้เกิดประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้ ยังสามารถนำหลักธรรมคำสอนในส่วนอื่นๆ นำมาประกอบประยุกต์ใช้ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน เพิ่มเติมอีกด้วย จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ ศึกษานโยบายสวัสดิการ, ๒๕๓๘.
- ภิญโญ สาร. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐.
- พระมหาบุญมี มาลาวิชโร. ธรรมใจ. กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็มจี, ๒๕๕๑.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เอกสารการเรียนรู้การสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖.
- สุกิจ จุลละนันท์. หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๕๒.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ชุดฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนระดับสูง เล่ม ๔ บริหารศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: คัมปายอิมเมจจิง, ๒๕๕๑.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๖ ตอนที่ ๕๔ ก ๑๙ สิงหาคม ๒๕๔๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๔๒.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๙ ตอนที่ ๑๒๓ ก ๑๙ ธันวาคม ๒๕๔๕. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๔๕.
- Mondy R. Wayne and Robert M. Noe. Human Resource Management. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

คำแนะนำสำหรับผู้เขียน

วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นแหล่งเผยแพร่บทความวิจัย และบทความวิชาการแก่คณาจารย์ นักวิจัย นักวิชาการ นักศึกษา และบุคคลทั่วไป ในด้านศาสนา ปรัชญา รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ นิติศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ศีลภาสาศาสตร์ การศึกษาเชิงประยุกต์ รวมถึงสหวิทยาการอื่น ๆ

ขอบเขตการตีพิมพ์

"วารสารนิตยสารเสียงธรรมจาคมหายาน" รับผิดชอบในแขนงวิชาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านศาสนา ปรัชญา รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ นิติศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ศีลภาสาศาสตร์ การศึกษาเชิงประยุกต์ รวมถึงสหวิทยาการอื่น ๆ

การส่งต้นฉบับส่งต้นฉบับ

เอกสารพร้อมไฟล์ข้อมูลในรูปแบบ Word และ Pdf มาที่ email : suriya5179@hotmail.com และสามารถสอบถามรายละเอียดได้ที่ วัดธรรมปัญญารามบางม่วง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ติดต่อสอบถามได้ที่ ดร.สุริยา แสงอินตา

เกณฑ์การตีพิมพ์/รูปแบบการตีพิมพ์

1.บทความ ที่ส่งมาเพื่อเผยแพร่ต้องเป็นบทความที่อยู่ในขอบเขตที่กำหนดเท่านั้น โดยไม่เคยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร รายงานหรือสิ่งพิมพ์อื่นใดมาก่อน และไม่อยู่ระหว่างการพิจารณาของวารสารอื่น บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนี้จะต้องผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับบทความที่ได้รับการตีพิมพ์

2.การพิมพ์ต้นฉบับ จะเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษก็ได้มีเนื้อหาที่สมบูรณ์ จัดพิมพ์แบบหน้าเดียว กระดาษพิมพ์ขนาด A4 (8.5×11 นิ้ว) จำนวนไม่เกิน 13 หน้า ใช้รูปแบบ Word ตัวอักษร TH SarabunPSK 14 Point

3.การตั้งระยะขอบ ให้ตั้งเป็นประเภทระยะขอบ เพื่อการเย็บเล่มหนังสือ บน 2.54 ซม., ล่าง 2.54 ซม., ซ้าย 3.00 ซม. ขวา 3.00 ซม., หัวกระดาษและท้ายกระดาษ, จากขอบ หัวกระดาษ 1.5 ซม., ท้ายกระดาษ 1.5 ซม., การใส่เลขหน้า ให้ใส่ด้านบนขวา โดยใช้ตัวอักษรขนาด 16 ตัวปกติ

4.ข้อปฏิบัติการพิมพ์แต่ละหัวข้อ บทความวิจัย ให้เรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

4.1 ชื่อเรื่อง/บทความ ชื่อเรื่องทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ขนาด 18 พอยต์ ตัวหนา ไว้กึ่งกลางหน้ากระดาษ

4.2 ชื่อผู้เขียนบทความ ระบุนามผู้เขียน ผู้ร่วมวิจัย (ถ้ามี) และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ขนาดตัวอักษร 12 พอยต์ ตัวหนา ไว้ด้านขวาน้ำกระดาษ

4.3 สังกัดผู้เขียน ระบุดำแหน่งทางวิชาการ สาขา คณะ สังกัด/หน่วยงานของผู้ร่วม (ถ้ามี) ขนาดตัวอักษร 12 พอยต์ ไว้ที่ตำแหน่งใต้ชื่อเรื่อง ไว้ด้านขวาน้ำกระดาษ พร้อมระบุอีเมลผู้เขียน ที่ติดต่อในการส่งบทความ

4.4 บทคัดย่อ (Abstract) บทคัดย่อบทความวิจัย ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ขนาด 18 พอยต์ ตัวหนา ว่างกลางหน้ากระดาษ ความยาวไม่เกิน 300 คำ เนื้อหาในบทคัดย่อใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ขนาด 14 พอยต์

4.5 คำสำคัญ (Keywords) ระบุคำสำคัญ 2-4 คำ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ว่างท้ายบทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ขนาด 14 พอยต์ ตัวหนา

4.6 เนื้อหา (Content) หัวข้อจัดด้านซ้ายกระดาษและใช้อักษร TH SarabunPSK ขนาด 16 พอยต์ ตัวหนา ส่วนเนื้อหาในแต่ละหัวข้อใช้อักษร TH SarabunPSK ตัวปกติ ขนาด 14 พอยต์ มีรายละเอียดดังนี้

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย (ถ้ามี)

สมมติฐานการวิจัย (ถ้ามี)

วิธีดำเนินการวิจัยระบุ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปร เครื่องที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและหาคุณภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล แต่ละขั้นตอนควรเขียนให้กระชับและเป็นขั้นตอนที่เหมาะสม

ผลการวิจัยระบุผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์อย่างกระชับ ซึ่งอาจมีตารางหรือภาพประกอบ

อภิปรายผลการวิจัยระบุประเด็นที่สำคัญของผลการวิจัยในแต่ละวัตถุประสงค์ และอภิปรายโดยมีการอ้างอิงหรือเชื่อมโยงทฤษฎีและงานวิจัยสนับสนุน

ข้อเสนอแนะ ระบุรายละเอียดข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

4.7 ตาราง (ถ้ามี) ใช้ตารางแบบเส้นคู่ ให้ระบุคำว่า “ตารางที่” ตามด้วยหมายเลขกำกับภาษาอังกฤษใช้คำว่า Table

4.8 ภาพ (ถ้ามี) รูปภาพประกอบบทความ ควรบันทึกไฟล์รูปภาพ เป็นนามสกุล JPEG. ให้ระบุคำว่า “ภาพที่” ตามด้วยหมายเลขกำกับ ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Figure

4.9 การอ้างอิงในเนื้อหา ใช้ระบบ APA โดยระบุชื่อผู้เขียน ปีที่พิมพ์และเลขหน้า ดังตัวอย่างรูปแบบการอ้างอิงในเนื้อหา ดังปรากฏรายละเอียดด้านล่างนี้

4.10 เอกสารอ้างอิง ใช้ระบบ APA (American Psychological Association style) ดังตัวอย่างรูปแบบการอ้างอิงในเอกสารอ้างอิง ดังปรากฏรายละเอียดด้านล่างนี้

บทความวิชาการ ให้เรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

- 1) บทคัดย่อ (Abstract)
- 2) บทนำ (Introduction)
- 3) เนื้อเรื่อง (Content) แสดงสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับ
- 4) บทสรุป (Conclusion)
- 5) เอกสารอ้างอิง (References)

สำหรับการอ้างอิงเอกสารในบทความนั้นใช้ระบบ APA ให้ใช้ระบบตัวอักษรโดยใช้ วงเล็บ เปิด-ปิด และระบุชื่อ-นามสกุล ของผู้เขียน ปี พ.ศ. และเลขหน้า ของเอกสารที่นำมาอ้างอิงกำกับท้ายเนื้อความที่ได้ อ้างอิง เอกสารที่อ้างอิงในบทความจะต้องปรากฏในเอกสารอ้างอิงท้ายบทความทุกรายการ และผู้เขียน บทความต้องรับผิดชอบถึงความถูกต้องของเอกสารที่นำมาอ้างอิงทั้งหมด การอ้างอิงเป็นภาษาไทยหรือ ภาษาอังกฤษ โดยรูปแบบของการอ้างอิงเอกสารมีรายละเอียด ดังนี้

5.ตัวอย่างรูปแบบการอ้างอิงในเนื้อหา

5.1 หนังสือ

ผู้เขียน 1 คน

(สำราญ ศรีคำมูล, 2549: 1)

(Bill, 2549: 6)

ผู้เขียน 2 คน

(สำราญ ศรีคำมูล และสนิท วงศ์ปล่อมหิรัญ, 2560 : 31)

(John and David, 1984 : 12)

ผู้เขียน 3 คน

(สนิท วงศ์ปล่อมหิรัญ และคณะ, 2559 : 22)

(John Dewey, et al., 2000 : 9)

ผู้เขียนเป็นหน่วยงาน

(มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2559 : 10-15)

(Ministry of Education, 2019 : 4)

การอ้างอิงในเนื้อหา (การอ้างอิงเอกสารสองทอด)

*โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาช (Cronbach, 1974 อ้างใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2543 : 9) ได้ความ เชื่อมั่น...

**ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1978 อ้างใน ประคอง กรรณสูตร, 2538)...

5.2 งานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์

(สายัณห์ วงศ์สุรินทร์, 2549 : บทคัดย่อ)

(อาทิตย์ ชูชัย, 2557)

(Watson, 1990)

5.3 รายงานการประชุม

(นฤมล ชุ่มเจริญสุข, 2557 : 20)

(Anan Srita, 1990 : 45)

5.4 วารสาร

(สายัณห์ วงศ์สุรินทร์, 2557 : 76-85)

5.5 หนังสือพิมพ์

(สมศรี หาญอนันตสุข, 2550 : 7)

(Krishman, 2007 : 1)

5.6 จุลสาร แผ่นพับ และแผ่นปลิว

(การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2541)

(Research and Training Center on Independent Living, 1993)

5.7 โสตทัศนวัสดุ

(กฤตสุชิน พลเสน, 2555)

5.8 ซีดีรอม

(อุทยานประวัติศาสตร์กำแพงเพชร, 2543)ฯ

(Social Science Index, 1999)

5.9 การสัมภาษณ์

(ไชยยา เรื่องดี, 2560, มกราคม 14)

(Born, 1990, June 15)

5.10 เอกสารอิเล็กทรอนิกส์

หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ และวารสารอิเล็กทรอนิกส์

(สำนักงานหอสมุดมหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2554)

(Kenneth, 1998)

หนังสือพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์

(ชุม, (นามแฝง), 25 ตุลาคม 2542)

(ศธ. ยุติการถ่ายโอนสถานศึกษาบัญชี 2, 2550)

เอกสารจากเว็บไซต์เว็บ (www)

(ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, ม.ป.ป.)

(Ministry of Education, 2005)

รูปแบบการเขียนเอกสารอ้างอิง

6.1 ตัวอย่างการเขียนเอกสารอ้างอิง

การเขียนเอกสารอ้างอิง เรียงลำดับตามตัวอักษรภาษาไทยก่อน ตามด้วยการอ้างอิงภาษาอังกฤษ การเคาะเว้นวรรค 1 ครั้ง ในรายการที่สองไม่ต้องพิมพ์ชื่อผู้เขียนให้ขีดเส้นเข้าไป 0.5 นิ้ว หรือ 1.27 ซม. หรือประมาณ 7 ตัวอักษร แล้วตามด้วยเครื่องหมายมหัพภาค (.) เช่น

บุญชม ศรีสะอาด. (2546). การวิจัยสำหรับครู. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

_____. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บรรทัดแรกของเอกสารอ้างอิงแต่ละเรื่อง อักษรตัวแรกห่างจากกริมกระดาษด้านซ้าย 3.00 ซม. บรรทัดที่สองและบรรทัดต่อไป ให้ย่อหน้าโดยเว้นอีก 0.5 นิ้ว หรือ 1.27 ซม. เช่น

สายัณห์ วงศ์สุรินทร์, บุญเรือง ศรีเหรียญ และอุษา คงทอง. (2557, มกราคม-มิถุนายน). การศึกษาองค์ประกอบความมีวินัยของนักเรียนมัธยมศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา. ราชภัฏเพชรบูรณ์สาร, 16 (1), 76-85.

6.2 ตัวอย่างรูปแบบการอ้างอิงในเอกสารอ้างอิงหนังสือ

ผู้เขียน 1 คน

สมพงษ์ ชูมาก. (2548). กฎหมายระหว่างประเทศแผนกคดีเมือง. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ยุทธ ไถยวรรณ. (2548). วิจัยทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

Wilson, K. (2007). Smart choice. 2nd ed. London : Oxford University Press.

ผู้เขียน 2 คน

ยุทธ ไถยวรรณ และกุสุมา ผลาพรหม. (2555). พื้นฐานการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายศ. (2542). การวัดด้านจิตพิสัย. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

Best, J. W. and Kahn, J. V. (1986). Research in Education. 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall.

ผู้เขียน 3 คน

ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (2547). การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์.

อวยพร พานิช และคณะ. (2548). ภาษาและหลักการเขียนเพื่อการสื่อสาร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Sadlack, R. G., et al. (1992). Social Reserch : Theory and Methods. Chestnut : Hill Enterprises.

ผู้เขียนเป็นหน่วยงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2541). การปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวคิด 5 ทฤษฎี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไอดีเอสแควร์.

ราชกิจจานุเบกษา

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. (2547, 1 มิถุนายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 121 ตอนพิเศษ 23 ก, 1-24.

งานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์

สุชาติ อ่อนสร้อย. (2559). การศึกษาวิเคราะห์วัดตบ 7 ในคัมภีร์ขุททกนิกายธรรมบท. วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

พวงเพชร พลทอง และคณะ. (2553). การศึกษาพฤติกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

Kasemsri, K. (2005). Participatory Communication in City Radio FM 96.0. Master of Science Thesis in Development Communication, Graduate Kasetsart University.

วารสาร

สายัณห์ วงศ์สุรินทร์, บุญเรือง ศรีเหรียญ และอุษา คงทอง. (2557, มกราคม-มิถุนายน). การศึกษาองค์ประกอบความมีวินัยของนักเรียนมัธยมศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา. ราชภัฏเพชรบูรณ์สาร, 16 (1), 76-85.

หนังสือพิมพ์

สมศรี หาญอนันตสุข. (2550, มิถุนายน 26). รัฐธรรมนูญใหม่จะสร้างมิติใหม่ให้สังคมพุทธ. มติชน, 7.

Krishman, E. (2007, June 26). Rebuilding soft-esteem. Bangkok Post, 1.

จุลสาร แผ่นพับ และแผ่นปลิว

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2541). ท่องเที่ยวสงขลา. [แผ่นพับ]. สงขลา : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.

Research and Training Center on Independent Living. (1993). Guidelines for reporting and writing about people with disabilities. Lawrence: Research and Training Center on Independent Living.

โสตทัศนวัสดุ

กฤตสุชิน พลเสน (ผู้บรรยาย). ปรัชญา. [แถบบันทึกเสียง]. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

ซีดีรอม

อุทยานประวัติศาสตร์กำแพงเพชร. (2543). [CD-ROM]. Available : ฐานข้อมูลไปดูให้เต็มตาล้ำค่าความเป็นไทย. [2544, มิถุนายน 23].

Social Science Index. (1999). [CD-ROM]. Available: UMI/Social Science Index. [2005, June 26].

หนังสืออิเล็กทรอนิกส์

สำนักงานหอสมุดมหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2554). รูปแบบการเขียนบรรณานุกรม. [Online]. Available: http://library.bu.ac.th/help/libmanuals/other/write_APA_Thai.pdf. [2555, กุมภาพันธ์ 19].

Abell, S.K. (2002). Science teacher education: An international perspective. [Online]. Available : <http://ebook.Sprinkerlink.com/Search/Search Result.aspx>. [2005, August 20].

วารสารอิเล็กทรอนิกส์

Kenneth, I. (1998). A Buddhist response to the nature of human rights. Journal of Buddhist Ethics. [Online]. 2, (9). Available: <http://www.cas.psu.edu/Jbe/twocont.html>. [2006, August 12].

หนังสือพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์

ชุม. (นามแฝง). (2542, ตุลาคม 25). บุญของคนไทย ใน ไทยรัฐ. [Online]. Available: <http://www.thairath.co.th>. [2542, ตุลาคม 25].

ศธ. ยุติการถ่ายโอนสถานศึกษาบัญชี 2, (2550, มิถุนายน 23). ใน ไทยรัฐ. [Online]. Available: <http://www.thairath.co.th>. [2550, ตุลาคม 30].

เอกสารจากเว็บไซต์เว็บ (www)

ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ. (ม.ป.ป.). การจัดการศึกษาทางไกล. [Online]. Available: <http://www.nectec.or.th/eourseware/cai/0015.htm>. [2550, สิงหาคม 1].

Ministry of Education. (2005). The Regional Seminar on Higher Education in Southeast Asian Countries. [Online]. Available: <http://www.nectec.or.th/eourseware/cai/0015.htm>. [2006, June 1].

การสัมภาษณ์

ไชยยา เรืองดี. (2560, มกราคม 14), ผู้ช่วยอธิการบดี, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. สัมภาษณ์.

Born, Q. (1990, June 15). President, Standard University. Interview.