

## การแสวงหาวิสัยทัศน์ทางการบริหาร

นำเสนอเมื่อ : 21 ต.ค. 2552

เขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน ที่ผ่านมายุ่ย้อนหลัง 3 ปีงบประมาณ ที่แสดงถึงสมรรถนะทางการบริหาร ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM)

### เขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน ที่ผ่านมายุ่ย้อนหลัง 3 ปีงบประมาณ ที่แสดงถึงสมรรถนะทางการบริหาร ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน โดยหน่วยงานจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์

และเป้าหมายขององค์การ

พร้อมทั้งต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจน

สามารถตรวจสอบได้

กล่าวได้ว่าการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารที่น่าสนใจมากที่สุด วิธีการหนึ่งที่เราสมควรจะนำไปใช้ในการจัดการศึกษา

เนื่องจากว่าการจัดการศึกษาของเราในปัจจุบันนี้มีปัญหานานับประการ

โดยเฉพาะปัญหาที่สำคัญคือปัญหาคุณภาพผู้เรียน

ผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาจำนวนมากที่มีคุณภาพและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไม่

สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในปีการศึกษา 2550

ข้าพเจ้าได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สามารถสรุปขั้นตอนที่สำคัญได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

##### 1. การมีส่วนร่วมการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

โดยมีส่วนร่วมกับผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนกำหนดทิศทางโดยรวมว่าจะทำ

ทำอะไร ทำอย่างไร เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน (SWOT

Analysis) และให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย

และกลยุทธ์การดำเนินงาน

รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของโรงเรียน

และสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

2. การมีส่วนร่วมการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลดำเนินงาน โดยร่วมกันกำหนดความชัดเจนของตัวชี้วัดทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวชี้วัด

3. การมีส่วนร่วมการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน โดยมีส่วนร่วมกับผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนดำเนินการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร

4. การให้รางวัลตอบแทน มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของครูภายในโรงเรียน เมื่อได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้วผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้

## 2. การบริการที่ดี

หมายถึง การบริการด้วยความเต็มใจ ถูกต้องรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้รับบริการพึงพอใจ ขาพเจ้าได้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจในดานบริการทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และประชาชนที่มาติดต่อประสานงานกับโรงเรียน รับเป็นธุระแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วเต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แกตัวหรือปิดภาวะ

## 3. การพัฒนาตนเอง (SELF DEVELOPMENT)

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ไม่ว่าจะ เป็นใน เรื่องของ เทคโนโลยี การสื่อสาร สภาพเศรษฐกิจ และ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีการส่งถึงกันและกันเร็วขึ้น และจากการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้เองจึงเป็นเสมือน พลังผลักดัน ให้คนแต่ละคน ต่างต้องตระหนักถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อันทำให้เกิดการ พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้ตนมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น น้อย่างไม่หยุดยั้ง ขาพเจ้าได้พัฒนาตนเองเสมอด้วยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ผลที่เกิดจากพัฒนาพัฒนาทำให้ได้รับวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

## 4. การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมหมายถึงการร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน

โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันว่าจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกันมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน

ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนของข้าพเจ้า มีลักษณะการทำงานที่สำคัญ ดังนี้คือ

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึงการที่เพื่อนครูในโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม / ทีมตระหนักในความสำคัญของตัวเองและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน

### 2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน

หมายถึง

การที่เพื่อนครูในโรงเรียนจะมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม / กลุ่ม

3. การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม คณะครูในโรงเรียนเป็นครูในพื้นที่ ดังนั้นทีมหรือกลุ่ม จึงเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group)

ซึ่งในการปฏิบัติงานเพื่อนครูทุกคนยอมรับและปฏิบัติงานด้วยกันเป็นอย่างดี

### 4. คณะครูมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน ในการทำงาน

## 5. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์

การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์

เป็นการทำความเข้าใจสถานการณ์ประเด็นปัญหา แนวคิด ทฤษฎี โดยแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ

หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอนรวมถึงจัดหมวดหมู่ปัญหา/

สถานการณ์อย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ

และระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้ ข้าพเจ้าได้นำหลักการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร

และนอกจากนี้ได้นำไปใช้ฝึกทักษะให้กับนักเรียนภายในโรงเรียนด้วย

## 6. การสื่อสารและการจูงใจ

การสื่อสารและการจูงใจหมายถึง

กระบวนการส่งสารข้อมูลจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร  
มีวัตถุประสงค์เพื่อชักจูงให้ผู้รับข่าวสารมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับมา  
โดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการ  
โดยปกติการปฏิบัติหน้าที่ของข้าพเจ้าต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนครู  
ผู้บริหารสถานศึกษาและนักเรียน และชุมชนอยู่ตลอดเวลา  
ดังนั้นในด้านการสื่อสารและการจูงใจข้าพเจ้าได้พัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประสบความสำเร็จ  
ความสำเร็จในการสื่อสาร ดังนี้ คือ มีทักษะในการสื่อสาร เป็นคนช่างสังเกต  
เรียนรู้ได้เร็ว และมีความจำดี มีความซื่อตรง  
มีความกล้าที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความคิดสุขุม  
รอบคอบ มีความสามารถแยกแยะและจัดระเบียบข่าวสาร  
มีศิลปะและเทคนิคในการจูงใจคน

## 7. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ  
ความชำนาญในการทำงาน  
ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน  
การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม  
ปฐมนิเทศส่งไปปฏิบัติงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ  
เพื่อบุคลากรนั้นๆจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่  
และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา  
ข้าพเจ้าและคณะครูในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการอบรมสัมมนา  
ศึกษาดูงานมหาวิทยาลัย การศึกษาเรียนด้วยตนเอง  
มีผลทำให้ได้รับแต่งตั้งมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

## 8. การมีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร  
และกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม  
และความเชื่อเขาด้วยกัน  
แล้วมุ่งสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการ  
จุดมุ่งหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้  
ข้าพเจ้าได้รวมกับผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา  
ของโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจน  
ทำให้ครูในโรงเรียนทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปล  
ายทาง และรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How)  
และทำเมื่อใด (When) นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นให้เพื่อนครูทุกคนมีความรู้สึก  
น่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ท้าทาย  
เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน

มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

## 2. เขียนรายงานถึงความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา

### 1. การบริหารและการจัดการ

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริมพัฒนา บริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการการศึกษาที่สมบูรณแบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาสมบูรณ คือ สถานศึกษาที่มีความร่มรื่น มีสภาพนาดู นาอยู่ และนาเรียน โดยมีกระบวนการเรียนรู้ การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณภาพในลักษณะเก่ง ดี และมีความสุข ทำให้ครูมีคุณภาพในลักษณะ เก่ง ดี มีความสุข และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนมีคุณภาพ มีคำกล่าววา “กว่าจะเป็นผู้บริหารนั้นยากยิ่ง แต่การจะเป็นนักบริหารมืออาชีพยากยิ่งกว่า” และ “ไม่มีองค์การแย แต่ผู้บริหารเยี่ยม และ ไม่มีผู้บริหารเยี่ยมแต่องค์การแย”

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะต้องเป็นตัวอย่างของการปฏิรูปปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และการบริหารให้กับครู นักเรียน พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน หลักในการบริหารงานซึ่งผู้บริหารควรนำไปใช้เพื่อประสบความสำเร็จของการทำงานคือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน ซึ่งผู้เขียนได้นำรายละเอียดมาอธิบายความเพื่อให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนได้ดังนี้

1. ครองตน ท่านให้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ 4 (สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ)ซึ่งเป็นหลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์

2. การครองคน คือ การรู้จักคนอื่น มองคนอื่นในแง่ดี ในการทำงานร่วมกับคน

3. การครองงาน คือ การรู้จักงานที่ตนเองกำลังทำ และทำงานอย่างมีความสุข รักและชอบในงานที่ตนเองกำลังทำอยู่

การการครองตน การครอง คนครองงาน

จะเห็นได้ว่าเป็นศิลปะการทำงานให้มีความสุข  
บุคคลใดใช้หลักการตามที่กล่าวมาก็จะมีความสำเร็จในการทำงาน ฉะนั้น  
การการครองตนก็คือการรู้จักตนเอง การการครองคนคือการรู้จักผู้อื่น  
ส่วนการครองงานคือการมีสมาธิ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหาร  
องค์การทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ  
หรือเอกชนจึงปรารถนาที่จะให้มี

หรือได้มาซึ่งนักบริหารมืออาชีพมาบริหารองค์การ ซึ่งนักบริหารมืออาชีพคือ  
ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหาร  
มีผลงานที่ประสบความสำเร็จจนเป็นหลักประกันถึงความเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถ  
ณะสูง มีคุณภาพและมีมาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับ"  
ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารอย่างมืออาชีพจำนวนมากพบว่าผู้บริ  
หารเหล่านั้นจะมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่โดดเด่นในเรื่องต่อไปนี้

1. มีบุคลิกภาพที่ดี ( Personality )
2. มีความรู้ดี ( Knowledge ) ๗
3. มีวิสัยทัศน์ ( Vision )๗
4. มีมนุษยสัมพันธ์ ( Human relationship )

5. มีภาวะผู้นำ ( Leadership )

6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( chief change officer )”

7. มีคุณธรรมจริยธรรม (Moral & Ethics)

8. บริหารจัดการดี (Administration & Management)

9. มีความสามารถพิเศษรอบด้าน (Talent

10. เป็นผู้นำวิชาชีพ (Professional leader)

บัญญัติ 10 ประการที่กล่าวข้างต้นจะเป็นเข็มทิศสำหรับผู้บริหารที่จะพัฒนาตนเอง  
สู่การเป็นนักบริหารมืออาชีพต่อไป

2. การบริหารแผนและงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ  
ในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้  
ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
(performance Based Budgeting)

3. การบริหารงานบุคคล

คน เป็นทรัพยากรที่สำคัญ ผู้บริหารงานบุคคลจะต้องเป็นผู้ที่มีหู ตา กว้างขวางเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ อย่างดี และพร้อมที่จะใช้ข้อมูลต่างๆ มาทำการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลสำหรับการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ให้ ความสนใจในเรื่องระบบเปิด และ ยอมรับบรรยากาศทางการเมืองด้วย โดยในระบบเปิดนี้

องค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์อย่างกว้างขวางกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้ยืดหยุ่นและ อยู่อย่างดี ซึ่งจำเป็นจะต้องปรับตัวเสมอ

บทบาทของผู้รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ ต้องเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีโลกทัศน์ที่กว้างและไกล

### **การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้**

1.

การบริหารงานบุคคลควรจะบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกิจการ

2. การบริหารงานบุคคลเป็นกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3. เป้าหมายที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ

การให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจูงใจและคุณภาพชีวิตการทำงาน

4. การบริหารงานบุคคลควรคำนึงถึงค่านิยมที่สำคัญ คือ

ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลประหยัด ความเสมอภาคทางสังคม การคำนึงถึง ผลประโยชน์ของส่วนรวมความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ประชาธิปไตย และจริยธรรม

5. การบริหารงานบุคคลควรสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

6. การบริหารงานบุคคลควรจะให้ความสำคัญของการฝึกอบรม

และการพัฒนาสมรรถภาพของพนักงานใหม่มีความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และค่านิยมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

### **4. การบริหารงานวิชาการ**

เป็นที่ยอมรับกันว่าการดำเนินงานในสถานศึกษา

งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา

และหัวใจสำคัญที่จะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพนักเรียนบรรลุเป้าหมาย

งานวิชาการจึงกลายเป็นงานที่เป็นศูนย์กลางของสถานศึกษาครอบคลุมสถานศึกษาทั้งระบบ ดังนั้นสถานศึกษาใดที่งานวิชาการก้าวหน้า

หรือเป็นเลิศสถานศึกษานั้นมักมีชื่อเสียงเป็นที่นิยม เป็นที่ยอมรับ

ส่วนสถานศึกษาใดงานวิชาการล้าหลัง หรือไม่เป็นเลิศ

สถานศึกษานั้นจะไม่เป็นที่นิยม ขาดความศรัทธา

และมักเสื่อมถอยไม่เป็นที่ยอมรับ สำหรับการบริหารงานวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง

การบริหารกิจกรรมทุกอย่างในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยมีขอบข่ายการบริหารงานวิชาการดังนี้

1. หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร
2. การวิจัยในชั้นเรียน
3. การสอนซ่อมเสริม
4. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
5. การนิเทศภายในสถานศึกษา
6. การประกันคุณภาพการศึกษา

## 5. การบริหารทั่วไป