

## ทิพย์ทวน

นำเสนอเมื่อ : 21 ต.ค. 2552

การแสดงวิสัยทัศน์การบริหารสถานศึกษา

เขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน ที่ผ่านมาย้อนหลัง 3 ปีงบประมาณ ที่แสดงถึงสมรรถนะทางการบริหาร ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

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

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน โดยหน่วยงานจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์

และเป้าหมายขององค์การ

พร้อมทั้งต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจน

สามารถตรวจสอบได้

กล่าวได้ว่าการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารที่น่าสนใจมากที่สุดวิธีการหนึ่งที่เราสมควรจะนำไปใช้ในการจัดการศึกษา

เนื่องจากว่าการจัดการศึกษาของเราในปัจจุบันนี้มีปัญหานานับประการ

โดยเฉพาะปัญหาที่สำคัญคือปัญหาคุณภาพผู้เรียน

ผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาจำนวนมากที่มีคุณภาพและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

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

ข้าพเจ้าได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สามารถสรุปขั้นตอนที่สำคัญได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยมีส่วนร่วมกับผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนกำหนดทิศทางโดยรวมว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน (SWOT Analysis) และให้โตมาซึ่งวิสัยทัศน์ 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

มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของครูภายในโรงเรียนเมื่อได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้วผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้

## 2. การบริการที่ดี

หมายถึง การบริการด้วยความเต็มใจ ถูกต้องรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้รับบริการพึงพอใจ ทั่วไปได้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจในดานบริการทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และประชาชนที่มาติดต่อประสานงานกับโรงเรียน รับเป็นธุระแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วเต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แกตัวหรือปิดภาวะ

## 3. การพัฒนาตนเอง (SELF DEVELOPMENT)

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ เทคโนโลยี การสื่อสาร สภาพเศรษฐกิจ และ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีการส่งถึงกันและกันเร็วขึ้น และจากการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้เองจึงเป็นเสมือน พลังผลักดัน ให้คนแต่ละคน ต่างต้องตระหนักถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อันทำให้เกิดการ พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้ตนมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างไม่หยุดยั้ง ทั่วไปได้พัฒนาตนเองเสมอด้วยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ผลที่เกิดจากพัฒนาพัฒนาทำให้ได้รับวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

### 4. การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมหมายถึงการร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันว่าจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกันมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนของทั่วไปได้ มีลักษณะการทำงานที่สำคัญ ดังนี้คือ

#### 1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล

หมายถึงการที่เพื่อนครูในโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม /

ทีมตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน

## 2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน

หมายถึง

การที่เพื่อนครูในโรงเรียนจะมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม / กลุ่ม

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

Group)

ซึ่งในการปฏิบัติงานเพื่อนครูทุกคนขอยอมรับและปฏิบัติงานด้วยกันเป็นอย่างดี

4. คณะครูมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน ในการทำงาน

5. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์

การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์

เป็นการทำความเข้าใจสถานการณ์ประเด็นปัญหา แนวคิด ทฤษฎี โดยแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ

หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอนรวมถึงจัดหมวดหมู่ปัญหา/ สถานการณ์อย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ

และระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้ ขาพเจ้าได้นำหลักการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร

และนอกจากนี้ได้นำไปใช้ฝึกทักษะให้กับนักเรียนภายในโรงเรียนด้วย

6. การสื่อสารและการจูงใจ

การสื่อสารและการจูงใจหมายถึง

กระบวนการส่งสารข้อมูลจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร

มีวัตถุประสงค์เพื่อชักจูงให้ผู้รับข่าวสารมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับมา

โดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการ

โดยปกติการปฏิบัติหน้าที่ของขาพเจ้าต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนครู

ผู้บริหารสถานศึกษาและนักเรียน และชุมชนอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นในด้านการสื่อสารและการจูงใจขาพเจ้าได้พัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จในการสื่อสาร ดังนี้ คือ มีทักษะในการสื่อสาร เป็นคนช่างสังเกต

เรียนรู้ได้เร็ว และมีความจำดี มีความซื่อตรง

มีความกล้าที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความคิดสุขุม

# รอบคอบ มีความสามารถแยกแยะและจัดระเบียบข่าวสาร มีศิลปะและเทคนิคในการจูงใจคน

## 7. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ประชุมนิเทศส่งไปปฏิบัติงานต่างประเทศ รวมถึงสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้นๆจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา ข้าราชการและคณะครูในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงานมหาวิทยาลัย การศึกษาเรียนด้วยตนเอง มีผลทำให้ได้รับแต่งตั้งมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

## 8. การมีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเขาด้วยกัน แลวมุ่งสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการ จุดมุ่งหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้

ข้าพเจ้าได้ร่วมกับผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจน ทำให้ครูในโรงเรียนทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง และรูวว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When) นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นให้เพื่อนครูทุกคนมีความรู้สึก นาสสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ท้าทาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

## 2. เขียนรายงานถึงความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา

### 1. การบริหารและการจัดการ

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริมพัฒนา บริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาสมบูรณ์ คือ สถานศึกษาที่มีความมรรมีน มีสภาพน่าดู น่าอยู่ และน่าเรียน โดยมีกระบวนการเรียนรู้

การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณภาพในลักษณะเก่ง ดี และมีความสุข ทำให้ครูมีคุณภาพในลักษณะ เก่ง ดี มีความสุข และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนมีคุณภาพ มีคำกล่าววว่า “กว่าจะเป็นผู้บริหารนั้นยากยิ่ง แต่การจะเป็นนักบริหารมืออาชีพยากยิ่งกว่า” และ “ไม่มีองค์การแย่ แต่ผู้บริหารเยี่ยม และไม่มีผู้บริหารเยี่ยมแต่องค์กรแย่”

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 บุคคลใดใช้หลักการตามทีกล่าวมาก็จะมีความสำเร็จในการทำงาน ฉะนั้น การการครองตนก็คือการรู้จักตนเอง การครองคนคือการรู้จักผู้อื่น ส่วนการครองงานคือการมีสมาธิ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหาร ย่อมจะนำพาโรงเรียนไปสู่จุดหมาย ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีบุคลิกภาพที่ดี ( Personality )
  2. มีความรู้ดี ( Knowledge ) ข
  3. มีวิสัยทัศน์ ( Vision )
  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 ประการที่กล่าวข้างต้นจะเป็นเข็มทิศสำหรับผู้บริหารที่จะพัฒนาตนเองสู่การเป็นนักบริหารมืออาชีพต่อไป
2. การบริหารแผนและงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณมุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

จัดการกิจให้ครอบคลุมการเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล

3. การบริหารงานบุคคล

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

องค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์อย่างกว้างขวางกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้อยู่รอดแล ะอยู่อย่างดี 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. การบริหารงานบุคคลควรจะให้ ความสำคัญของการฝึกอบรม และการพัฒนาสมรรถภาพของพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และค่านิยมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

4. การบริหารงานวิชาการ

เป็นที่ยอมรับกันว่า การดำเนินงานในสถานศึกษา งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา และหัวใจสำคัญที่จะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพนักเรียนบรรลุเป้าหมาย งานวิชาการจึงกลายเป็นงานที่เป็นศูนย์กลางของสถานศึกษาครอบคลุมสถานศึกษาทั้งระบบ ดังนั้นสถานศึกษาใดที่งานวิชาการก้าวหน้า หรือเป็นเลิศสถานศึกษานั้นมักมีชื่อเสียงเป็นที่นิยม เป็นที่ยอมรับ ส่วนสถานศึกษาใดงานวิชาการล้าหลัง หรือไม่เป็นเลิศ สถานศึกษานั้นจะไม่เป็นที่นิยม ขาดความศรัทธา และมักเสื่อมถอยไม่เป็นที่ยอมรับ สำหรับการบริหารงานวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกอย่างในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และการศึกษาของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยมีขอบข่ายการบริหารงานวิชาการดังนี้

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

#### 5. การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดภารกิจงานให้ครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ขอมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุมภายในและประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น