

## ผู้บริหารมืออาชีพ

นำเสนอเมื่อ : 9 ธ.ค. 2552

เป็นเพียงแนวคิดที่เห็นว่าน่าจะเป็นแนวทางหนึ่งในการนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน

### ลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถหรือคุณลักษณะหลายประการ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีลักษณะ หรือคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 12 ข้อ ดังนี้

- 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
- 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน
- 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติตามได้เต็มศักยภาพ
- 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติให้เกิดผลจริง
- 5) พัฒนาและใช้วัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ
- 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
- 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
- 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
- 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
- 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

### ลักษณะการบริหารแบบมืออาชีพ

- 1) ยึดคุณภาพนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุด
  - มีการประกันคุณภาพ
- 2) ใช้กระบวนการบริหารครบถ้วนอย่างมี
  - ระบบประสิทธิภาพ
- 3) บริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

4) มีกระบวนการกลุ่มในการทำงานและแก้ปัญหา

- คณะกรรมการสถานศึกษา

- ครู

- ผู้ปกครอง

5) ยินยอม ยอมรับให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

- คิดเชิงบวก

6) มีกัลยาณมิตรในการทำงาน

7) ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน

- ริเริ่มสร้างสรรค์

### ลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ

1) มีความถนัดในการเป็นผู้นำ และลักษณะนิสัยในการทำงานร่วมกับคนอื่นเป็นทุน

2) มีความรู้ความเข้าใจ ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ

3) มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ

4) มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและมีจรรยาบรรณ

5) มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

6) บริหารโดยเน้นสภาพปัญหาความต้องการที่เป็นที่ตั้ง

- ปัญหามีไว้แก้

7) บริหารงานเชิงรุก

8) พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

9) มุ่งผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นที่ตั้ง

ถวิล อรัญเวศ เสนอคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1) กล้าตัดสินใจ ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ เป็นคนสุขุม รอบคอบ มีเหตุผล

โดยยึดภาษิต ที่ว่า “ ก่อนจะเชื่อสิ่งใดให้พิสูจน์ ก่อนจะพูดให้ยั้งคิดวินิจฉัย ก่อนจะทำกิจการงานใด ๆ จงคิดให้ถ่วงถี่จะดีเอย”

2) ใฝ่ต่อข้อมูล ผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นคนทันสมัย ใฝ่ต่อข้อมูล หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ต้องติดตามข่าวสารต่าง ๆ อยู่เสมอ

3) เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

สามารถมองเห็นภาพฝันในอนาคต และแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

4) ชื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นคนชื่อสัตย์สุจริต และมีการสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่ปรากฏอยู่เสมอ

5) ประสานสิบทิศ ผู้บริหารมืออาชีพ ต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกลเกลี่ยข้อกรณีพิพาท และสามารถขจัดปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้

6) คิดสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ผู้บริหารมืออาชีพต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น

- ต้องรู้ว่า “จะทำอะไร” และมี “เป้าหมายอย่างไร” ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน

- ต้องรู้ว่า “จะทำอย่างไร” โดยเลือกวิธีการหลาย ๆ วิธี แล้วตัดสินใจนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

- ต้องตั้งใจมุ่งมั่น และมีความจริงใจ ในการทำงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

- ทุ่มใจทำงาน ทำงานให้สนุก และมีความสุขในการทำงาน

- มีความสุขุมรอบคอบในการทำงาน

- มีใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการทำงาน ไม่โลเลที่จะดำเนินงานตามที่ได้วางแนวทางไว้

- ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยใจเป็นกลาง ยุติธรรม และเปิดเผย

7) จูงใจเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีความสามารถโน้มน้าว หรือจูงใจเพื่อนงานให้

เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ

8) ทุหนทานต่อปัญหาและอุปสรรค ผู้บริหารมืออาชีพ ต้องมีความอดทนต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะหาทางแก้ไขปัญหา ไม่หนีปัญหา

9) รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ผู้บริหารมืออาชีพต้องรู้จักยืดหยุ่น ไม่ดิ่งเกินไป หรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่บางครั้งต้องมีความเด็ดขาด เพื่อจะแก้ไขปัญหาให้สงบเรียบร้อย

10) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารมืออาชีพ จะต้องบริหารงานเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ และร่วมประเมิน

### **บทบาทของผู้บริหารมืออาชีพ**

ผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เป็นเอกลักษณ์เด่นกว่าผู้บริหารมือสมัครเล่น นั่นคือ ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องประกอบไปด้วยเกณฑ์ต่อไปนี้

1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารมืออาชีพควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรูของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารมืออาชีพมีการบริหารอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา

โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครู บุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ

### 3) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก

ผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนรู้การสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ตลอดจนการให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

### 4) การประสานความสัมพันธ์

ผู้บริหารมืออาชีพมีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการใหม่มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การศึกษา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

### 5) การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร

ผู้บริหารมืออาชีพมีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมเข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

### 6) การสร้างแรงจูงใจ

ผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้มีความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงานและการยกย่องให้รางวัล

### 7) การประเมินผล

ผู้บริหารมืออาชีพจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

### 8) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

ผู้บริหารมืออาชีพให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาโดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัยด้วย

### 9) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

ผู้บริหารมืออาชีพให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

## คุณสมบัติของผู้บริหารมืออาชีพ

ธีระ รุญเจริญ ได้เสนอลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย

1) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน (ผู้นำตามธรรมชาติ)

(1) ความถนัด (Aptitude) ในการเป็นผู้นำ

(2) ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น

-ร่วมทำงาน

-เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

2) การศึกษา ช ปรินญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป ครอบคลุมเนื้อหาสาระ

(1) การบริหารและการจัดการศึกษา

(2) จิตวิทยาการทำงานร่วมกับผู้อื่น

(3) พื้นฐานการศึกษาค้นคว้า วิจัย

(4) บริบททางการบริหารการศึกษา

-ระเบียบกฎหมาย

-สังคมวิทยา

-ปรัชญา

-เศรษฐกิจ

-การปกครอง

3) บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ

(1) น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย

(2) อารมณ์มั่นคง (Emotional Quotient : EQ)

(3) เข้มแข็งแต่ถ่อมตน

(4) กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม

(5) การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ

4) คุณธรรมจริยธรรม

(1) มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง

(2) ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง

-โปร่งใส

-ยุติธรรม

(3) ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชัน

(4) อดทน อดกลั้น

(5) รับทั้งผิดและชอบ

(6) เสียสละ

(7) เป็นคนดีของสังคม

5) ความสามารถ/ชำนาญในการ

(1) บริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ

(2) นำองค์กรสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม

(3) ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม

(4) ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

(5) ปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

6) ความรู้ลึกและรู้รอบ

(1) การบริหาร/จัดการ

(2) การจัดการศึกษา

(3) ระเบียบกฎหมาย

(4) บริบททางสังคม

(5) การวิจัย

(6) จิตวิทยาการบริหาร

7) การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา

(1) เป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล

(2) จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

(3) เป็นหลักประกันคุณภาพ

(4) ยกระดับ มาตรฐานวิชาชีพ

(5) นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

(6) มุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

### **ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารมืออาชีพ**

1) การใช้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2) การใช้กระบวนการกลุ่มแบบ CEO

3) การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร

4) การฟังตนเอง

5) การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 6) การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
- 7) การยึดประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก
- 8) ประสิทธิภาพการให้บริการ
- 9) การใช้เกณฑ์มาตรฐานในการบริหาร

### กระบวนการทางปัญญา

ประเวศ วะสี ได้อธิบายถึงกระบวนการทางปัญญา ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

1) การฝึกสังเกต ในการเรียนรู้ หรือการบริหาร หากมีการฝึกสังเกตก็จะเกิดปัญญา โลกทัศน์และวิถีคิด สติ-สมาธิ จะเข้าไปมีผลต่อการสังเกตและสิ่งที่สังเกต

2) ฝึกบันทึก เมื่อสังเกตอะไรแล้ว ควรฝึกบันทึก โดยจะวาดรูปหรือบันทึกข้อความ ถ่ายภาพ ถ่ายวิดีโอ ละเอียดมากน้อยตามสถานการณ์การบันทึก

3) ฝึกนำเสนอต่อที่ประชุมกลุ่ม การนำเสนอได้ดีเป็นการพัฒนาปัญญาทั้งของผู้นำเสนอ และของกลุ่ม

4) ฝึกการฟัง การฟังที่ดีเกิดปัญญา โบราณเรียกว่าพหูสูต บางคนไม่ได้ยินคนอื่นพูดเพราะหมกมุ่นอยู่ในความคิดของตัวเอง หรือมีความตั้งใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเรื่องอื่นเขาไม่ได้ ฉันทะ สติ สมาธิ จะช่วยให้ฟังได้ดีขึ้น

5) ฝึกปุจฉา-วิสัชนา เมื่อมีการนำเสนอและการฟังแล้ว ฝึกปุจฉา-วิสัชนา ซึ่งเป็นการฝึกใช้เหตุผล วิเคราะห์ สังเคราะห์ ทำให้เกิดความแจ่มแจ้งในเรื่องนั้น ๆ

6) ฝึกตั้งสมมติฐานและตั้งคำถาม เมื่อปุจฉา วิสัชนากันจนแจ่มแจ้งแล้ว ควรจะมีการตั้งสมมติฐาน เช่นว่าอะไรเป็นอะไร อะไรเกิดจากอะไร อะไรดีสำหรับอะไร มรรควิธีที่จะทำให้สำเร็จประโยชน์และมีการฝึกการตั้งคำถาม กลุ่มช่วยกันคิดคำถามที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ

7) ฝึกการค้นหาคำตอบ เมื่อมีคำถามแล้วก็ควรไปค้นหาคำตอบจากหนังสือ จากตำรา จากอินเทอร์เน็ต หรือไปคุยกับคนเฒ่าคนแก่ แล้วแต่ธรรมชาติของคำถาม การค้นหาคำตอบ ต่อคำถามที่สำคัญจะสนุกและทำให้ได้ความรู้มาก ต่างจากการท่องหนังสือโดยไม่มีคำถาม บางคำถามเมื่อค้นหาคำตอบทุกวิถีทางจนหมดแล้วก็ไม่พบ แต่คำถามยังอยู่ และมีความสำคัญ ต้องหาคำตอบต่อไปด้วยการวิจัย

8) การวิจัย การวิจัยเพื่อหาคำตอบเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ทุกระดับ การวิจัยจะทำให้คนพบความรู้ใหม่ ซึ่งจะทำให้เกิดความภูมิใจ สนุกและมีประโยชน์มาก

9) เชื่อมโยงบูรณาการให้เห็นความเป็นทั้งหมดและเห็นตัวเอง ธรรมชาติของสรรพสิ่งล้วนเชื่อมโยง เมื่อเรียนรู้อะไรมาอย่าให้ความรู้นั้นแยกเป็นส่วน ๆ แต่ควรที่จะเชื่อมโยงบูรณาการให้เห็นความเป็นทั้งหมด ในความเป็นทั้งหมดจะมีความงาม และมีมิติอันผุดบังเกิด (emerge) ออกมาเหนือความเป็นส่วน ๆ และในความเป็นทั้งหมดนั้นมองเห็นตัวเอง

เกิดการรู้ตัวเองตามความเป็นจริงว่าสัมพันธ์กับความเป็นทั้งหมดอย่างไร ดังนั้นไม่ว่าการเรียนรู้อะไร ๆ ก็มีมิติทางจริยธรรมอยู่ในนั้นเสนอ มิติทางจริยธรรมอยู่ในความเป็นทั้งหมดนั่นเอง ต่างจากการเอาจริยธรรมไปเป็นวิชา ๆ หนึ่งแบบแยกส่วน แล้วยังไม่ค่อยได้ผล

10) ฝึกการเขียนเรียบเรียงทางวิชาการ ถึงกระบวนการเรียนรู้และความรู้ใหม่ที่ได้มา การเรียบเรียงทางวิชาการเป็นการเรียบเรียงความคิดให้ประเด็นขึ้น ทำให้คนควาหาหลักฐานที่มาจากอ้างอิงของความรู้ให้ถี่ถ้วนแม่นยำขึ้น การเรียบเรียงทางวิชาการจึงเป็นการพัฒนาปัญญาของตนเองอย่างสำคัญและเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ของผู้อื่นในวงกว้างออกไป

## คุณธรรมของผู้บริหาร

ผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องน้อมนำเอา ทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมของผู้ปกครอง หรือธรรมของประจำแผ่นดิน 10 ประการ มาสู่การปฏิบัติให้ได้ ซึ่งพระราชวรมุณี (ประยูรช ปยุตโต) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1) ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มีใช้เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสะดวกระห อำนวยความสะดวกให้ประชากรราษฎร ได้รับประโยชน์ สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน ประสบทุกข์ และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี

2) ศีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สรรวมกายและวจีทวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตตคติคุณ ประพฤติให้ควรเป็นแบบอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชากรราษฎร มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน

3) ปริจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์ของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

4) อาชชวะ ปฏิบัติภาวะโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

5) มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัยไมเยอหยิ่งหยาบคาย กระด้าง ถือองค์ มีความสง่างามเกิดแต่ท่วงทีกริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ควรให้ความรักภักดี แต่มีชาติยาเกรง

6) ตปะ พ้นมัวเมาด้วยเผากิเลส คือ แผดเผากิเลส ตัณหามิให้เข้ามาครอบงำจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญ และการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สมำเสมอหรืออยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่น แต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์

7) อุกโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยด้วยความ และกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจำใจไว้ ระวังความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและกระทำด้วยจิตอันสุขุมราบรื่นตามธรรมเนียม

8) อวิหิงสา มือหิงสานำร่มเย็น คือ ไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบบังคับกดขี่ มีความกรุณาไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาญาแก่ประชากรราษฎรผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

9) ขันติ ชำนาญด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก ถึงจะลำบากกายนาเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ทอดทิ้ง ถึงจะถูกรังแกด้วยถ้อยคำเสียดสีถากถางอย่างไรก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจการหน้าที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

10) อวิโรธนะ มิปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้ง อันใดประชากรราษฎรปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขวาง การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลัก หนักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำดีร้าย ลามสักการะ หรืออิฏฐารมณ์อนิฏฐารมณ์ใด ๆ สติมั่นในธรรม ทั้งสวนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม กิติ นิตินธรรม คือระเบียบแบบแผนหลักการปกครองตลอดจนขนบธรรมเนียม ประเพณีอันดีงาม กิติ ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป

ผู้เขียนมีความเชื่อว่า กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management Process)

น่าจะนำมาใช้ในการวางแผนร่วมกันได้ดี คือ

1. วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน



องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับสถานศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน เพื่อหาแนวทางในการทำงานร่วมกัน

## 2. กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรฐาน ตัวบ่งชี้

การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรฐาน และตัวบ่งชี้ร่วมกับระหว่างองค์กร ทำให้เห็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน

## 3. กำหนดกลยุทธ์ วางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ

การกำหนดกลยุทธ์ วางแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการร่วมกัน สามารถทำให้ความไม่กระจ่างในสิ่งที่จะทำเป็นรูปธรรม มองเห็นในงานที่จะต้องทำร่วมกัน

## 4. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ควรให้เอกภาพในการดำเนินงานโดยหน่วยงานทางการศึกษาเป็นการเฉพาะ

## 5. ประเมินตนเอง ประเมินภายใน

การประเมินตนเอง ประเมินภายใน สามารถดำเนินการร่วมกันได้

## 6. รายงานประจำปี รายงานการประเมินตนเอง

หน่วยงานทางการศึกษา ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี หรือรายงานการประเมินตนเองให้กับองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นให้ทราบ ทราบในความก้าวหน้าของการจัดการศึกษา เพื่อใช้ในการวางแผนต่อไป

เมื่อองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นให้โอกาสหน่วยงานทางการศึกษา บริหารการศึกษาได้อย่างเต็มที่ มีเอกภาพในการบริหารจัดการแล้ว ก็ควรร่วมกันมาสู่องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้เขียนขอเสนอบทกลอน เพื่อการเสริมสร้างอุดมการณ์ร่วมกับระหว่างองค์กร ดังนี้

### การบริหารการศึกษา

คือหน้าตาของท้องถิ่น

ร่วมพัฒนาเพื่อแผ่นดิน

ผลลัพธ์ทั้งสิ้นเพื่อเด็กไทย

### จงร่วมกันเพื่อสรรค์สร้าง

งานทุกอย่างต้องโปร่งใส

ทุกองค์การร่วมขับเคลื่อนไป

การศึกษาไทยย่อมพัฒนา

(บัวก้นด่ วิลามาศ-ประพันธ์)

## แหล่งอ้างอิงข้อมูลและภาพประกอบ

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน, ปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด, สกายบุ๊กส์,  
กรุงเทพมหานคร,พิมพ์ครั้งที่ 2, 2544

คำหมาน คนไค, 199 กระบวนท่าของครูมืออาชีพ,สำนักพิมพ์สายธาร,กรุงเทพมหานคร,2544  
ธีระ รุญเจริญ,ศาสตราจารย์ ดร. ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ,สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง,  
กรุงเทพมหานคร ,2548

ประเวศ วะสี, การพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบพุทธ, มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์,  
กรุงเทพมหานคร,2546

ผกา มีสัตย์ธรรม, คุณธรรมของครู,สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
กรุงเทพมหานคร, 2544

วรภัทร์ ภูเจริญ, ดร.,การบริหารการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ,สำนักพิมพ์ ส.ส.ก.  
กรุงเทพมหานคร,พิมพ์ครั้งที่ 2, 2543

สุวิทย์ มูลคำ,อรทัย มูลคำ, เรียนรู้สู่ครูมืออาชีพ,ดวงกมลสมัย จำกัด,กรุงเทพมหานคร,  
พิมพ์ครั้งที่ 5, 2544

อนันต์ชัย พงษ์สุวรรณ,ผศ.,การบริหารการศึกษาในคลื่นความเปลี่ยนแปลง,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์, พิมพ์ครั้งที่ 2 ,2547

อุดมศึกษา,สำนักงาน,ความเป็นนักมืออาชีพ,กลุ่มการผลิตและพัฒนาครู,  
กระทรวงศึกษาธิการ, กรุงเทพมหานคร, 2547