

## การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ ๒๑

สังคมโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ทุกประเทศต่างพยายามสร้างกระบวนทัศน์ การพัฒนา ภายใต้ของการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ มิติของสังคม สิ่งปรากฏออกมาให้เห็นอย่างเด่นชัด คือ จะทำอย่างไร หรือมีวิธีการใดที่จะทำให้สภาพการณ์ของประเทศตนเอง มีความเป็นเลิศ ในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเมืองการปกครอง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย เพราะการจัดการศึกษาในยุคนี้ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ความสลับซับซ้อนของสังคมมีมากขึ้นตามลำดับ องค์ความรู้ ข้อความรู้อย่างต่างถูกผลิตขึ้นมาใหม่ หรือบางครั้งก็นำความรู้เดิมมาผลิตซ้ำบนฐานของการเปลี่ยนแปลง ถือได้ว่ามีการต่อยอด (ธงชัย สมบูรณ์, ๒๕๔๙ : ๔๕)

จากสังคมยุคอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ ๑๙ และ ๒๐ เปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมยุคความรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน พลังขับเคลื่อนของเทคโนโลยียุคดิจิทัลส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นความรวดเร็วที่นักวิชาการเห็นตรงกันว่าเพียงจะเริ่มต้นเท่านั้น ในระยะถัดไปจะยิ่งทวีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นเป็นทวีคูณ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาตามไปด้วยอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ สถานศึกษาจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้สำหรับเด็กในศตวรรษที่ ๒๑ (สมหมาย อ่ำดอนกลอย, ๒๕๖๕ : ๑ - ๗)

จากความเป็นมาและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ ๒๑ มักจะมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของครูเสมอ และพฤติกรรมบางอย่างของผู้บริหารก็ยังส่งผลดีต่อความผูกพันของครู ทำให้ครูมีความผูกพันทั้งต่อโรงเรียน ต่องานมากขึ้น การได้ทราบถึงระดับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูก็จะทำให้ได้ข้อมูลการปกครอง การพัฒนาแนวทางในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานของครู

### ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในสถานศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะบริหารปัจจัย ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แพรวดาว สอนองพันธ์ (๒๕๕๗ : ๗) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ต้องประกอบด้วย ทักษะ ๑๑ ทักษะ คือ

๑. ทักษะด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

๒. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร ๔ มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเข้ากับคนได้ง่าย

๓. ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ผู้บริหารควรศึกษาคือข้อมูลรอบด้าน วิเคราะห์ ประมวลผล และนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

๔. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน คือผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและเป็นผู้นำด้านวิชาการ

๕. ทักษะด้านความรู้ความคิด คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่างๆ มาช่วยในการวิเคราะห์จะทำให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

๖. ทักษะด้านการบริหาร คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและ ทฤษฎีการบริหาร เรียนรู้จากประสบการณ์นำมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงการทำงาน

๗. ทักษะด้านการวางแผน คือผู้บริหารควรมีเทคนิคในการวางแผน จัดทำแผนการดำเนินงาน ที่ชัดเจนและมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

๘. ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารควรรู้เทคนิคการสื่อสาร การพูด ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพิ่มช่องทางในการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน

๙. ทักษะด้านการประเมิน คือ ผู้บริหารควรพัฒนา ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน ในรูปแบบต่างๆทั้งในรูปแบบที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ

๑๐. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหาร จะต้องเปิดใจกว้าง ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงรวมถึงเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี

๑๑. ทักษะด้านการสร้างทีมงาน คือ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ที่ดีและประสานให้เป็นทีมเดียวกัน

### **บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ ๒๑**

การเปลี่ยนแปลงได้อย่างก้าวมาสู่รั้วโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าผู้บริหารไม่ตั้งรับ หรือตั้งรับไม่ทัน ะไรจะเกิดกับเด็กของเรา เด็กของเราจะสามารถก้าวเข้าสู่โลกแห่งยุคดิจิทัลได้หรือไม่ ปีเตอร์ เอฟ.ดรัคเกอร์ กล่าวว่าโลกในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลง คือ ความเป็นจริงของสังคมใหม่ที่ มีปัญหาท้าทายสำหรับผู้บริหาร กระทรวงศึกษาธิการของนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education, ๒๐๑๓ อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, ๒๕๕๖ : ๗๐ - ๗๕) กล่าวถึง โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership Model) ซึ่งเป็นโมเดลที่กล่าวถึงเรื่องของ คุณภาพ (qualities) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) ของผู้นำทางการศึกษา พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำ สถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเอง ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน
๒. ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล
๓. สำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ e - learning

๔. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
๕. สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ
๖. พัฒนาคอนอื่นให้เป็นผู้นำ

ผู้นำทางการศึกษาจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งอยู่แกนกลาง และมีพื้นที่ การปฏิบัติ (areas of practice) ประกอบด้วย วัฒนธรรม (Culture) ศาสตร์การสอน (Pedagogy) ระบบ(System) ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and net works) รวมทั้งกิจกรรมภาวะผู้นำที่ ประกอบด้วย การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) และการแก้ปัญหา (Problemsolving) และองค์ประกอบของคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Qualities of effective leadership) ดังนี้

ความสัมพันธ์ (Relationship) ลักษณะของความสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา โดยลักษณะของความสัมพันธ์นี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของไว้วางใจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง สร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น แสดงความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร กระตุ้นให้พวกเขา แสดงบทบาทใหม่ ๆ และสร้างโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพส่งเสริมสนับสนุนการใช้ทรัพยากรในการจัดการ

วัฒนธรรม (Culture) ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรม ในทางบวก และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน เช่น สร้างความมั่นใจ ว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพเชื่อถือได้ จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ความปลอดภัยและเอื้อ ต่อการเรียนรู้

ศาสตร์การสอน (Pedagogy) เป็นเรื่องของความรู้และการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารควรสร้างต้นแบบการปฏิบัติ การเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้เรียน แสดงบทบาท ในการเป็นผู้นำในด้านวิชาการและควรแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำด้านการวางแผน การพัฒนา และประเมิน

ระบบ (System) ผู้บริหารควรสร้างสรรค์ระบบและเงื่อนไขการทำงานที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถ ทำงานและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนงานการบริหารจัดการทรัพยากร การดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา การติดตามผลการเรียนของนักเรียน การประเมินผล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเอาใจใส่ต่อนักเรียน ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and net works) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรมี การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกกรณีเครือข่ายภายใน เช่น สร้างความเชื่อมโยงระหว่าง วิชาและระหว่างชั้นเรียน สร้างความสัมพันธ์และการปฏิบัติที่สนับสนุนต่อการสอนของครู และการเรียนรู้ ของนักเรียน กรณีเครือข่ายภายนอก เช่น การเข้าร่วมสัมมนา การร่วมในสมาคม เครือข่ายระหว่างโรงเรียน การทำงานร่วมกับผู้ปกครอง

การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการ กำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการ เปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหา (Problem solving) ผู้บริหารต้องนำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและเหตุการณ์มาใช้ เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร ผู้บริหารควรมีการศึกษาในรายละเอียดของเหตุการณ์ มีการทดสอบ สมมติฐาน การวิเคราะห์ มีการแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมใหม่ โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นหลักด้านคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่สนับสนุนต่อการพัฒนาการสอนและ ผลลัพธ์การเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ผู้นำต้องนำโดยยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร มีความเชื่อมั่น ในตนเอง เป็นผู้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้ง ต้องเป็นผู้นำทางและเป็นผู้สนับสนุน

ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ความสามารถ ทางวิชาการ การสื่อสาร และเทคโนโลยี การเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์และประกอบการนักสร้างพลัง และแรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดี และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้องบริหาร บุคลากรเสมือนหนึ่งเป็นหุ้นส่วนของบริษัท และโดยนิยามของ หุ้นส่วน แล้วหุ้นส่วนทุกคนจะต้องมี ความเท่าเทียมกันและไม่มีใครสามารถสั่งงานหุ้นส่วนได้ หากแต่ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการชักจูงหุ้นส่วนให้ดำเนิน กิจกรรมในสิ่งที่ต้องการด้วยคำถามที่ว่า กลุ่มเป้าหมายของเราต้องการอะไร นิยมชมชอบในสิ่งใด ต้องการ ผลสุดท้ายออกมาในรูปแบบใด เราควรจะต้องหันมากำหนดขอบเขตของงานในองค์กรอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งอาจจะ ไม่ใช่การบริหารงานบุคคล แต่จะเป็นการบริหารเพื่อผลการปฏิบัติงาน

## สรุป

ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้ สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี จึงเป็นภาระที่สำคัญ ของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสำคัญ กับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม และต้องเข้ามารับบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบ การจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับ ครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาท ในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะทัดเทียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

## เอกสารอ้างอิง

- ธงชัย สมบูรณ์. (๒๕๔๙). การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ประชาสัมพันธ์สยาม.
- แพรวดาว สนองพันธ์. (๒๕๕๗). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต ๓. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (๒๕๕๖). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่เสนอการศึกษาศตวรรษที่ ๒๑. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ.
- สมหมาย อัดอนกลอย. (๒๕๕๖). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. ๗ (๑), ๑ - ๗.