

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการบริหารงานอย่างมืออาชีพ ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

Characteristics of school administrators towards professional administration in the changing situation of today's world

วรชัย วิภูอุปโภคตร^{*1}, สมศักดิ์ศรี ประจงจิต², อธิภู ลาแก้ว³, นนทบุรีวิช กันเกล้า⁴, จุฬารัตน์ อิมใจ⁵ และกนกพัชร์ ศิริกุลวิริยะ⁶

Vorachai Viphoouparakhot^{*1}, Somsaksri Prajongjit², Athipu Lakaew³,

Nontpawit Kaanklao⁴, Jularat Imjai⁵ and Kanokphat Sirikulwiriya⁶

^{*1}หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

²⁻⁶นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

^{*1}Master of Education in Educational Administration Program, Siam Technology College

²⁻⁶Graduate student in Educational Administration, Siam Technology College

e-mail: Vorachaiv@siamtechno.ac.th

Received: May, 2 2021

Revised: May, 19 2021

Accepted: May, 30 2021

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านการบริหารให้เป็นไปอย่างมืออาชีพ ภายใต้สถานการณ์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบัน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทักษะของผู้บริหาร สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อมุ่งเน้นให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายสูงสุดในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะอันพึงประสงค์ที่โดดเด่น และจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะด้านการบริหารรอบด้าน อนึ่ง สมรรถนะของผู้บริหารก็ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องปรับตัวในปัจจุบัน ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน และผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ตลอดจนการจัดการเรียน การสอนแบบ “New Normal”

คำสำคัญ: คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา, ผู้บริหารสถานศึกษา, การบริหาร

ABSTRACT

This academic article aims to analyze the characteristics of educational institution administrators in using their knowledge, abilities, and administrative skills in a professional manner under the rapidly changing situation and technology in today's world. By utilizing the theoretical concepts regarding desirable characteristics of executive school administrators, skill and competencies of administrators in educational institutions, and situational leadership concepts to focus on the administration of educational institutions to achieve the highest goals of educational management of educational institutions and in accordance with the current situation. The results of the analysis revealed that administrators should have distinctive desirable characteristics and must be a person with all-round management skills. In addition, the competence of administrators is a prerequisite for educational institution administrators to adjust in the present. Educational institution administrators should apply the concept of situational leadership in school administration. To be in line with the changing situation of the world in the present era and administrators of educational institutions need to learn and encourage the use of communication technology, computer technology as well as teaching and learning management of the “New Normal”.

Keywords: Competence Educational Characteristics, School Administrators, Administration

ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา คำว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542) การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีหน้าที่ในการนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ต้องทำตัวเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรม จริยธรรมและมีจรรยาบรรณทางวิชาชีพ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและมีความรู้วิชาชีพ โดยเฉพาะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารต้องเป็นทั้งนักบริหาร นักวิชาการ นักจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ได้ผลผลิตที่ดีเลิศจึงเป็นแนวทางการปฏิรูปเพื่อนำไปสู่ผู้บริหารที่อยู่ในศตวรรษที่ 21 (อมรรัตน์ เตชะนอก และคณะ, 2563)

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

Maxine Driscoll (2015) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้

- 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty and Integrity) ผู้บริหารต้องรู้จักและค่านิยมของตัวเอง มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยอมรับ รับผิดชอบ แก้ไข และรักษาคำพูดและคำสัญญาของตนเอง
- 2) ความสามารถที่จะไว้วางใจและให้พลังอำนาจ (Ability to Trust and Empower) ผู้บริหารต้องเรียนรู้ในตัวตน ความสามารถ ความสนใจของครู และนักเรียน เพื่อนำข้อมูลมาใช้จัดการมอบหมายงานที่ตรงความสามารถและความสนใจ
- 3) การสื่อสาร การสร้างความร่วมมือและการติดต่อ (Communicative, Collaborative and Connected) ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพียงสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังพร้อมเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงต้องสร้างการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น
- 4) สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำทั้งเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องมีเวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง รวมทั้งผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเองให้มีความพร้อมอยู่เสมอ
- 5) ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารต้องมีลักษณะความมั่นใจ เข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก
- 6) ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่น และความทุ่มเทอย่างจริงจังเพื่อผลักดันให้กับครูและนักเรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานและอย่ายอมแพ้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้
- 7) ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn, Unlearn and Relearn) ผู้บริหารต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติด ละทิ้งสิ่งที่เคยรู้มา (Unlearn) การปฏิเสธความเชื่อของตนเองที่เคยปฏิบัติมาก่อนหน้านี้ และเรียนรู้สิ่งที่เราเคยรู้แล้วด้วยมุมมองใหม่ (Relearn) และตระหนักถึงคุณค่าของความรู้ที่เราได้จากมุมมองนั้น ๆ
- 8) ต้องเป็นนักประกอบการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative, and Innovative) ความสามารถในการคิดนอกกรอบเป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นวิธีที่ดีที่สุด ในการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21
- 9) นักริเริ่มงาน (intuitive) ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณของตนเอง ความสามารถการเป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝัน
- 10) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้บริหารควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต



ภาพที่ 1 แสดงคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
ที่มา: สรุปรจาก Japan Group 64 (2021)

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่ง มณฑาทิพย์ (2561) ได้ให้ความหมายถึงทักษะความสามารถ ความชำนาญการของผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีระบบแบบแผน โดยผ่านการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหาร เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนความสามารถตนเองให้มีความชำนาญในการบริหารจัดการให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และก้าวทันยุคเทคโนโลยี เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ กลยุทธ์และกระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา

ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามแนวคิดของ Drake & Roe (1986) ประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ได้แก่ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษย และ 5) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่ง Spencer และ Spencer (1993) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า คือ คุณลักษณะของบุคคลที่เชื่อมโยงถึงเหตุและผลกับผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลสูงสามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานของงานหรือสถานการณ์หนึ่งๆได้ โดยได้อธิบายขยายความออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) คุณลักษณะที่สำคัญ (underlying characteristic) ของบุคคล หมายถึง คุณลักษณะภายในของแต่ละบุคคลที่แสดงถึงความเป็นตัวตนหรือบุคลิกภาพ

ซึ่งสามารถคาดหมายพฤติกรรมในลักษณะและสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างหลากหลายและกว้างขวาง 2) ความเชื่อมโยงระหว่างเหตุและผล (causally related) กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล หมายถึง ลักษณะที่สามารถคาดหมายหรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน 3) การอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion-referenced) ของงานหรือสถานการณ์ หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนด

ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนของ Andrea Goetchius (2018) ที่เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวในปัจจุบันโดยมีสมรรถนะหลักที่สำคัญ 8 สมรรถนะ ได้แก่ 1) รู้ตนเอง (Know yourself) 2) มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ (Nurture trust) 3) มีเจตนาที่ดีในการตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Focus on purpose) 4) มีความใฝ่รู้ (Cultivate curiosity) 5) เข้าสังคม (Build Community) 6) การตัดสินใจอย่างใคร่ครวญ ตรึกตรอง (Decide deliberately) 7) มีการกระจายอำนาจ (Distribute power) และ 8) แสดงความยกย่องชมเชย (Show appreciation)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องด้านการบริหาร (Administration)

การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น (Drucker, 1954) เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์การให้ผู้ปฏิบัติการทำงานด้วยความพึงพอใจ (Sargent & Belisle, 1955) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดของการใช้ทรัพยากร ที่เตรียมไว้อย่างเหมาะสม คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ เป็นเทคนิคการทำงาน คือ การตัดสินใจของกลุ่มโดยมีความมุ่งหมายและจุดประสงค์ (Gregg, 1957; Petersen, Plowman & Trickett, 1962) นอกจากนี้ ตาม TheReader's Digest Encyclopedia Dictionary (1964) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารของธุรกิจหรือการเข้าทำงานของส่วนราชการ นอกจากนี้ การบริหารเป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบกับการดำเนินการขององค์การธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารเป็นศิลปะผู้บริหารที่มีศิลปะเท่านั้นจึงจะประสบความสำเร็จในการทำงาน และเป็นการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Koontz, 1972) นอกจากนี้ การบริหาร ยังหมายถึง กระบวนการจัดการองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การบริหารเป็นการดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ ซึ่งนับว่าเป็นอุปกรณ์ของการจัดการนั้น ๆ รวมถึงกระบวนการจัดหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Dale, 1973) ดังนั้น การบริหารจึงเป็นกระบวนการทางสังคมตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นศิลปะในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จการดำเนินงานอย่างมีศิลปะในการใช้คนและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการบริหารถือเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบ และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (Barnard, 1968: 5) นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Simon, 1976: 8) ดังนั้นการบริหารจึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรทำงานได้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการดำเนินงานการกำหนดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายแบ่งงานการช่วยพัฒนาบุคลากร อีกทั้ง สร้างความร่วมมือและการประสานงานที่ดีในองค์กร

การบริหารสถานศึกษา (School Administration)

การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดี (Sergiovanni & Carver, 1980: 267) เป็นการดำเนินกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข การจัดแผนการเรียนการจัดตารางเรียน การสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากรทางด้านต่าง ๆ การวัดผลและประเมินผล รวมถึงการนิเทศการสอน (Gorton, 1983: 158) นอกจากนี้ ยังเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ได้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้ และ พึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด (Hoy & Miskel, 2001: 170) ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาจึงเป็นการบริหารงานโดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีระบบระเบียบตามกระบวนการทำงานเพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาทั้งในด้านบุคลากรและผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อโครงสร้างกระบวนการและวิธีการของครูผู้สอน นักเรียน และเนื้อหาสาระของหลักสูตร อีกทั้งส่งผลให้การปฏิบัติภารกิจของกลุ่มประสบความสำเร็จและมีการพัฒนา (Sergiovanni & Carver, 1980: 268) นอกจากนี้ Campbell, Johnston, Campbell, McClain, and Macaluso (1983: 6) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษามีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายสถานศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้มีการพัฒนาโครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เป้าหมายของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ
3. การบริหารสถานศึกษาช่วยกำหนดวิธีการและประสานงานในการดำเนินโครงการไปปฏิบัติ
4. การบริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการให้ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และคณะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานและ

คุณภาพให้แก่เยาวชนที่ทำให้เกิดการพัฒนาด้าน ๑ ด้าน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขบทบาทของสถานศึกษามีดังนี้ (Krajewski, Martin & Walden, 1983: 60)

1. ช่วยจัดคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้เพียงพอกับภาระงานของสถานศึกษา
2. เพื่อช่วยพัฒนาการเรียนการสอนโดยอาศัยการพัฒนาปรับปรุงครูให้เป็นครูมืออาชีพ
3. เพื่อพัฒนาหลักสูตรโดยมีการประเมินหลักสูตรปรับปรุงเนื้อหา ปรับปรุงสื่อ ปรับปรุงตารางสอนของครูปรับปรุงวิธีการสอนและกิจกรรม
4. เพื่อจัดกิจกรรมแนะแนวและกิจกรรมปรึกษาให้กับนักเรียน
5. จัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนเพื่อให้ความรู้ความสามารถด้านสังคม การทำงาน และการเป็นผู้นำ
6. มีการประเมินครูเป็นระยะ
7. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
8. เพื่อบริหารอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
9. ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณด้วยการขอจัดหา และใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีผลต่อการจัดการศึกษา

ขณะที่ Yukl (2006: 60) แบ่งลักษณะบทบาทของผู้บริหารโดยยึดพฤติกรรมกรรมการบริหาร 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ ได้แก่ บทบาทการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ บทบาทในการให้การสนับสนุน และบทบาทการจัดความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน

กลุ่มที่ 2 บทบาทในการให้และเสาะหาข้อมูล ได้แก่ บทบาทการติดตาม บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสารและบทบาทการสร้างชัดเจน

กลุ่มที่ 3 บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการวางแผนและจัดองค์กร บทบาทการปรึกษาและการมอบหมายงาน และบทบาทในการแก้ปัญหา

กลุ่มที่ 4 บทบาทในการใช้อิทธิพล ได้แก่ บทบาทการสร้างแรงจูงใจและบทบาทการประกาศเกียรติคุณและการให้รางวัล

ดังนั้น บทบาทของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารที่ดีจึงต้องสำรวจตนเองถึงข้อบกพร่องและหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารจัดการใหม่และการปฏิรูปการศึกษา ในปัจจุบันมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป

แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จภาวะผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ Certo (2008) กล่าวถึงการแสดงออกของภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อตัดสินใจในนโยบายขององค์การ มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ ผู้บริหาร (Leader) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate) และสถานการณ์แวดล้อม (Situation) ปัจจัยทั้งหมดนี้จะต้องแสดงออกอย่างสมดุล จึงจะส่งผลให้งานประสบความสำเร็จได้ แต่ละส่วนจะต้องแสดงออก ดังนี้

1. การมุ่งเน้นที่บทบาทของผู้บริหาร (Forces in the manages) ผู้บริหารควรสร้างคุณค่าแก่ตนเองเพื่อแสดงถึงการเป็นตัวอย่างที่ดี หมายถึงการปฏิบัติตนของผู้บริหารรวมถึงการให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องสวัสดิการและความเจริญ ก้าวหน้าและที่สำคัญคือผู้บริหารต้องคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การเป็นที่ตั้งและเป็นความสำเร็จจากการร่วมมือกันทำงานของทุกฝ่าย

2. การมุ่งเน้นที่บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา (Forces in subordinates) หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การชี้แนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ควรมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำ มีความรับผิดชอบ มีอิสระทางความคิดเห็นต่อผู้นำในหน้าที่ เข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และเข้าใจในสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นกับองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความตั้งใจจริงจะผ่านพ้นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้การประสานงานระหว่างกันดีขึ้น ช่วยให้ประสิทธิภาพของงานดีขึ้นตามไปด้วย

3. การมุ่งเน้นที่สถานการณ์แวดล้อม (Forces in the situation) สถานการณ์แวดล้อมคือปัจจัยสำคัญในการกำหนดบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและจะส่งผลต่อการแสดงลักษณะภาวะของผู้นำของผู้บริหารด้วย อาจจะทำการศึกษา ดังนี้

3.1 สถานการณ์ คือ สภาพแวดล้อม เป็นตัวกำหนดถึงขนาดขององค์การและขอบเขตของงานแต่ละด้าน เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปก็จะมีผล กระทบ โดยตรงต่อโครงสร้างขององค์การ และมีผลกระทบในเชิงพฤติกรรมองค์การด้วย ผู้นำที่ดีควรปรับตัวอย่างเหมาะสม ในแต่ละสถานการณ์ที่กำลังประสบอยู่ เพื่อได้สามารถตัดสินใจในนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3.2 เมื่อพิจารณาสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ แล้วผู้บริหารควรย้อนกลับไปประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานว่ามีศักยภาพอย่างเพียงพอ ในการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ควรมอบหมายให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายได้แก้ไขปัญหานั้น

3.3 ในสถานการณ์ผู้นำอาจพิจารณาว่าสิ่งที่กำลังประสบอยู่นี้ เกินกำลังความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ดังนั้น ผู้บริหารอาจส่งมอบการพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง

3.4 ในสถานการณ์ที่ฉุกเฉินเร่งด่วน การรอผลสรุปจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดอาจทำให้เกิดความล่าช้าเสียเวลา เพราะแต่ละคนต่างก็มีแนวคิดที่หลากหลายผู้บริหารอาจใช้วิธีการเชิงการตัดสินใจด้วยเพื่อแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทันที่

ผลกระทบของดิจิทัลเทคโนโลยีกับการบริหารสถานศึกษา

ดิจิทัลเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการบริหารงานของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเป็นการบริหารงานวิชาการการจัดการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคลการบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การบริหารกิจการนักเรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งงานของสถานศึกษาในทุกด้านจะต้องมีระบบจัดการฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication Technology -ICT) มาใช้เพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ในงานด้านต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วของสถานศึกษา

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักที่จะนำเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในภาวะวิกฤตเช่นนี้ คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการใช้ ICT ให้เหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด อย่างคุ้มค่าแท้จริง ดังนั้น คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล จึงควรเป็นดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ด้าน ICT ของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการไปในทิศทางใด และจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง
2. การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware, Software, Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ครู อาจารย์ บุคลากรและนักเรียนทุกคน สามารถใช้และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สะดวกต่อการใช้งานพร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ
3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอนของครู การบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการให้นักเรียนสามารถใช้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet) ได้ตลอดเวลา
4. การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้าน ICT อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
5. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นอย่างที่ที่สามารถใช้ ICT ในการปฏิบัติงานอย่างได้เหมาะสม

6. ส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจครูอาจารย์บุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้นำความรู้ความสามารถด้าน ICT และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดให้มาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงาน

7. จัดให้มีระบบการกำกับติดตามและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ ICT ของสถานศึกษาทั้งครูอาจารย์ บุคลากรทุกคนและนักเรียนว่าสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามนโยบายอย่างถูกต้องเหมาะสมคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลข้างต้นนี้มีผลต่อการใช้ภาวะผู้นำ ICT (ICT leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก

บทสรุป

จะเห็นได้ว่าการที่จะเป็นนักบริหารที่ดีในอนาคตนั้นจะต้องมีคุณลักษณะหลายอย่างที่เป็นแบบใหม่ แนวใหม่ และแบบผสมผสานที่ไม่มีลักษณะเฉพาะที่ตายตัว และสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ก็คงไม่อยู่ในข้อยกเว้นเช่นกัน การที่จะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บริหารในระดับมืออาชีพเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น ต่อไปคงต้องเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีมุมมองในการบริหารการทำงานเชิงกลยุทธ์ รู้จักการประมวลวิเคราะห์ ประเมินและตัดสินใจและยังต้องดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษาในทุกด้าน ต้องมีวิสัยทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องปรับแนวคิดในการบริหารจัดการบูรณาการที่เน้นการแก้ปัญหาและดำเนินการพัฒนาที่ผสมผสานชัดเจนทั้งเชิงนโยบายและภาคปฏิบัติ ต้องมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบเชิงรุก เน้นผลงานหรือผลสำเร็จตามเป้าหมายและคุณภาพที่ได้วางไว้เป็นหลักสำคัญ บทบาทการนิเทศกำกับดูแล (Supervision) จะต้องชัดเจน ต้องมีความสามารถสูง ทั้งการกำกับดูแลช่วยเหลือ ชี้แนะและให้การสนับสนุน ต้องรู้จักการประสานงานและการตั้งศักยภาพของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมในงานและกิจการของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ต้องมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ชี้นำแนวทางความคิด และประสานความคิดที่ดีในการทำงานได้เป็นอย่างดี สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรและประสานสัมพันธ์กับบุคลากรทุกฝ่ายได้ด้วยดี ยืดหยุ่นในการประสานสัมพันธ์กับบุคลากรทุกระดับได้เหมาะสมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ดูแลให้มีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยวิธีการที่สุจริต ยุติธรรม โปร่งใส พร้อมต่อการตรวจสอบในการดำเนินงานทุกด้านสามารถสร้างความเข้าใจกับทุกฝ่ายและต่อวงการภายนอกถึง จุดยืนนโยบาย การดำเนินงาน มีการนำแนวคิด และเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาปรับประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ของการบริหารสถานศึกษา รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารจัดการใหม่และการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน และการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการบริหารคุณภาพ (Quality Management) การบริหารที่มุ่งเป้าไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษา

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กุลภัสสร ป้องคำ. (2562). **สมรรถนะหลักของผู้บริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. หน้า 26.
- ปณิดา ใจดี. (2562). **ทักษะการบริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542, 19 สิงหาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 116 ตอนที่ 74 (ก). หน้า 3.
- มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รัตนา กาญจนพันธุ์. (2563). การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์**, 10 (3), 545-556.
- อมรรัตน์ เตชะนอก, รัชนีจรุงศิริวัฒน์ , และพระฮอนด้า วาทสทูโท. (2563). การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21. **วารสารมหาจุฬานาครพรรณ์**, 7(9), 1-15.
- Barnard, C. (1968). **The functions of the executive**. Harvard University Press.
- Campbell, D. F., Johnston, R. W., Campbell, G. S., McClain, D., & Macaluso, J. F. (1983). **The microbiology of raw, eviscerated chickens: A ten-year comparison**. *Poultry Science.*, 62, 437-444.
- Certo, S. C. (2008). **Modern management (11th ed.)**. Prentice Hall.
- Dale, E. (1973). **Management: Theory and practice**. McGraw-Hill.
- Department of Health. (2020). **A practical guide for schools to prevent the spread of COVID-19**. Author. (In Thai)
- Drucker, P F. (1954). **The practice of management**. Harper & Row.
- Gorton, R. A. (1983). **School leadership and administration: Important concepts**. McGraw-Hill.
- Gregg, R. T. (1957). **The administrative process**. In R. F. Czmpbell, & R. T. Gregg (Eds.), *Administrative behavior in education* (pp. 269-317). Harper and Brothers.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2001). **Educational administration: Theory, research, and practice (6th ed.)**. McGraw-Hill.
- Koontz, H. (1972). **Analysis of managerial functions**. McGraw-Hill.
- Krajewski, R. J., Martin, J. S., & Walden, J. C. (1983). **The elementary school principalship: Leadership for the 1980s**. Holt, Rinehart, & Winston.

- Maxine Driscoll. (2015). **Top 10 Characteristics of Awesome 21st Century School Leaders**. [https://thinkstrategicforschools.com/top-10-characteristics-21st-National Education Act B.E. 2542](https://thinkstrategicforschools.com/top-10-characteristics-21st-National-Education-Act-B.E.-2542). (2019). Retrieved from <http://web.krisdika.go.th/lawHeadPDF.jsp?formatFile=pdf&hLD=0> [In Thai]
- Sargent, C. G., & Belisle, E. L. (1955). **Educational administration: Cases and concepts**. Houghton Mifflin.
- Sergiovanni, T. J., & Carver, F. D. (1980). **The school executive: A theory of administration (2nd ed.)**. Harper & Row.
- Simon, H. A. (1976). **Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization (3rd ed.)**. The Free Press. The Reader's Digest Encyclopedia Dictionary. (1964). **Reader's Digest Association**.
- Spencer, L.M. and Spencer. S.M" (1993). **Competency at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 9-12.
- Thelbert L. **Drake and William H. Roe**, The Principalship, 2nd ed. (New York: Macmillan, 1986), 29.
- The Reader's Digest Encyclopedia Dictionary. (1964). **Reader's Digest Association**.
- Yukl, G. (2006). Leadership in organizations (6th ed.). **Pearson Education**.