

เสริมความรู้...เล่าสู่กันฟัง

“วิถีทางการบริหารจัดการที่เท่าทันกับวิถีใหม่ในปัจจุบันนำทางสู่อนาคต”

การบรรยายพิเศษของ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

สภาพปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความแตกต่างจากวิถีที่เคยปฏิบัติ ทุกคนจะต้องติดตามและเท่าทันสิ่งที่เกิดขึ้น หลายองค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะสถานศึกษา ในทุกระดับ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ ข้อมูลที่จะนำเสนอต่อไปนี้ เป็นการบรรยายพิเศษจากผู้มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ องค์กรมายาวนาน ทำงานกับบุคคลหลายกลุ่ม ตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัย จนถึงระดับอุดมศึกษา สารต่าง ๆ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและมีประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษานำไปสู่แนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนและพัฒนางาน การนำการบรรยายพิเศษมานำเสนอในครั้งนี้มุ่งหวังให้เป็นการเผยแพร่ไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องในวงกว้างต่อไป

มองแบบผู้บริหาร (สถานศึกษา)

การเป็นผู้บริหารการศึกษาต้องศึกษา สังเกต สังเคราะห์ข้อมูล จับประเด็น และผสมผสานองค์ความรู้หลาย ๆ ด้าน เพื่อให้มีความรู้มาประกอบองค์การตัดสินใจให้รวดเร็ว

ที่ผ่านมาพบว่า ผู้บริหารการศึกษามักจะตัดสินใจได้ช้าไม่เหมือนกับการตัดสินใจของนักบริหารธุรกิจ ดังนั้น ถ้าจะเป็นผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ จึงต้องหาทางทำอะไรให้เร็ว คิดให้เป็นรูปธรรม ใช้ในสิ่งที่มีประโยชน์ อย่าคอยให้สมบูรณ์แล้วจึงตัดสินใจทำ

ในองค์กรจะมีคนเป็นองค์ประกอบหลัก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพิจารณาเรื่องช่วงอายุของคนทำงาน ช่วงวัยที่ต่างกันส่งผลให้มุมมองและการทำงานต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องเชื่อมโยงความคิดของคนแต่ละช่วงวัยให้ได้

สิ่งที่จะทำให้การทำงานดีขึ้นคือข้อมูล คนที่มีข้อมูลจำนวนมากแต่ไม่รู้จักฟังนั้นเป็นสิ่งอันตราย ผู้บริหารจึงต้องรู้จักฟัง แล้วนำไปเปรียบเทียบกับความคิดที่มีอยู่ ความคิดที่พัฒนามากขึ้นจะกลายเป็นทรัพย์สินทางภูมิปัญญาของเรา ต้องใช้ทรัพย์สินทางภูมิปัญญานี้ขับเคลื่อนองค์กร หากใช้เพียงประสบการณ์เดิมซ้ำ ๆ ก็จะไม่มีความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นเลย

เบนจามิน แฟรงคลิน กล่าวว่า “การลงทุนหาความรู้ เป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนดีที่สุด” ความรู้ทำให้ผู้บริหารมีความสามารถในการมองไปในอนาคต (Foresight) ซึ่งเกิดจากความสามารถในการใช้ทรัพย์สินทางภูมิปัญญาของเราเองในการทำงาน

ปัจจุบันการมองไปในอนาคตสำคัญที่สุด เพราะการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากขึ้น (Disruption) ถ้ามองอนาคตได้ดี ชัดเจน วางแผนบริหารจัดการสถานศึกษาได้ดีขึ้น เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ประชากรเด็กเกิดใหม่ลดลง ฯลฯ ก็จะทำให้ผู้บริหารวางแผนและมีวิธีในการทำงานที่พัฒนามากขึ้น

ผู้บริหารจึงต้องเชื่อมโยงลูกน้องให้ได้ มีวิธีการพูด วิธีการทำ ปรับตัวเอง เพราะการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในตัวเอง ผู้บริหารต้องคิดว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ลูกน้องทำงานและพัฒนาได้

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ การใช้ชีวิต และการทำงานในอนาคตเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจึงต้องอาศัยความสามารถในการมองอนาคตอย่างรวดเร็วใช้ภูมิปัญญา ไข่มุมมองในการหาโอกาสและจังหวะในการพัฒนา ถ้าจังหวะดีก็ทำให้โอกาสพัฒนาดีขึ้นด้วยจังหวะและโอกาสจึงเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าใช้โอกาสเปลืองไม่ทำอะไร ก็เปล่าประโยชน์ ถ้าใช้โอกาสดี มีจังหวะดีในการทำงานก็จะทำให้เราเป็นมืออาชีพในการเป็นผู้บริหาร

ผู้บริหารที่ดี...ต้องมีอะไร? (บ้าง)

การเป็นผู้บริหารนั้นไม่ยาก แต่การเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นเป็นเรื่องยาก การเป็นผู้บริหารที่ดีต้องมาจากการฝึกฝน ประสบการณ์ ปฏิบัติด้วยตัวตนของผู้บริหารเอง ไม่ได้เกิดจากการเป็นผู้บริหารตามแนวคิดทฤษฎีที่ร่ำเรียนศึกษามาเท่านั้น

ดังที่กล่าวกันว่า “สิ่งที่สำคัญที่สุดของการบริหารงาน คือ การบริหารคน” เพราะคนเป็นผู้กำหนดวิธีการทำงานหรือการได้มาซึ่งงานต่าง ๆ การบริหารงานจึงต้องมีการบริหารคนด้วยการพัฒนาคน

ในการบริหารการศึกษามีที่มาจากการบริหารรัฐกิจ ซึ่งการบริหารรัฐกิจนี้เป็นการปกครองของรัฐ เน้นการสั่งการเมื่อนำหลักการบริหารมาปรับใช้กับการบริหารการศึกษา จึงมีความแตกต่างกันเพราะบุคลากรหรือคนที่ต้องบริหารนั้นต่างกัน การสั่งการจึงเป็นเรื่องยากจึงได้มีการปรับแนวคิดนำเรื่อง Administrative Leadership มาใช้หรือการเน้นการบริหารด้วยภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำ ต้องใช้บารมี หรือ Charisma ในการทำงาน ต้องมีความสามารถทำให้คนทำงานร่วมกันได้ด้วยการใช้ใจทำ บารมีของผู้นำนี้เกิดจากการจัดการที่ดี บารมีของผู้นำนี้เกิดจากการจัดการที่ดี การบริหารที่ดีซึ่งจะทำให้คนทำงานเกิดการยอมรับและใส่ใจในการทำงาน

การสร้างบารมีของผู้บริหาร

1) **มีใจที่รู้จักให้** ผู้บริหารต้องให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญกับทั้งงานและคน มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ และดูแลทุกสิ่งทุกอย่างอย่างทั่วถึง

2) **ความกล้าในการตัดสินใจที่รวดเร็ว** ถ้าผู้บริหารมีความรู้ มีความพร้อมในข้อมูล ก็จะใช้เวลาน้อยในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้การทำงานเร็วขึ้นแก้ปัญหาได้ไวขึ้น

3) **ความหนักแน่นของใจ** ผู้บริหารต้องมีใจที่หนักแน่น รับฟัง เอาใจใส่ในหน้าที่ เพราะทุกอย่างมีความไม่แน่นอนต้องมีใจที่พร้อมและทำใจให้ดีอยู่เสมอ

การเป็นผู้บริหารต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติ

1) **ศาสตร์** คือ ความรู้ ต้องรู้หลาย ๆ เรื่อง รู้รอบ เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ตลอดเวลา รู้ความแตกต่างระหว่างวัยของบุคลากร การรับฟังจะทำให้เรามีความรู้ใหม่ ๆ ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2) **ศิลปะในการบริหาร** คือ การทำอย่างไรก็ได้ให้คนทำงานได้ ทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีต้องขอโทษเป็น ยอมรับเป็น รู้จักปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงบนความไม่แน่นอน

ผู้บริหารต้องทำงานโดยพิจารณาจากสถานการณ์ในปัจจุบัน ได้แก่

1) **การลดลงของจำนวนประชากร** จำนวนเด็กที่เกิดมีจำนวนลดลงทำให้โรงเรียนระดับประถมศึกษาได้รับผลกระทบ ไม่มีเด็กเข้าเรียน ผู้บริหารจึงต้องศึกษาข้อมูล หากไม่มีผู้เรียนจะทำเช่นไร ต้องหาทางแข่งขันเพื่อให้อยู่รอด

ผู้บริหารต้องคิดเตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น การพัฒนาหลักสูตรใหม่ การจ้างครู การพัฒนาครู เพราะสิ่งเหล่านี้ต้องใช้เวลาพอสมควรในการเตรียมความพร้อม

2) **การระบาดของโควิด-19** จากสถานการณ์โควิด-19 รวมถึงสภาวะทางเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อค่าเช่าค่าเช่าของผู้ประกอบการโรงเรียนต้องปรับการบริหารจัดการปรับระบบการจัดการเรียนรู้เตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี เป็นชีวิตวิถีใหม่ที่โรงเรียนจะต้องปรับตัว

ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางที่จะปรับตัวเพื่อให้โรงเรียนอยู่รอดได้ ผู้บริหารต้องทำใจให้ได้ คิดและพัฒนาหลาย ๆ ด้าน ให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จ ต้องต่อสู้กับสิ่งแวดล้อม และทำใจเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนเหล่านี้

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าเป็นทั้ง “หลักการ” ที่ได้มาจากทฤษฎี... แต่การเติมเต็มจาก “ประสบการณ์” และ Design Thinking จะเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ได้มีสัดส่วนกำหนดไว้อย่างชัดเจน

ดังนั้นการบูรณาการทั้ง “ทฤษฎี+ประสบการณ์+ข้อมูลใหม่ ๆ” ต่างหากที่จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ “ผู้บริหารที่ดี” ได้อย่างตรงจุดมากที่สุด

ผู้บริหารยุคใหม่

ความเป็นผู้บริหาร กับความเป็นผู้นำนั้นแตกต่างกัน คนจะเป็นผู้นำได้ต้องเป็นผู้บริหารก่อน ทฤษฎีคล้ายคลึงกัน แต่ปฏิบัติไม่เหมือนกัน

การเป็นผู้บริหารต้องรู้ว่าตนเองมีทำหน้าที่อะไร ต้องประสานงานต่าง ๆ ทำตามนโยบายที่กำหนดไว้ ดูแลคนดูแลนักเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องเป็นผลผลิตทางการศึกษาที่ดี

สิ่งที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การบริหารคน การพัฒนาทัศนคติ ความคิด ความสามารถของคน บางครั้งผู้บริหารคิดพัฒนาคน จนลืมเปลี่ยนตัวเอง ผู้บริหารต้องพัฒนาและเปลี่ยนตัวเองด้วย

เมื่อบริหารงานนานขึ้นจะเกิดคำว่า “บาร์มี” เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดลักษณะของ “ผู้นำ” ขึ้น บาร์มี จะทำให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ถ้าบริหารเป็น ทำเป็น ก็จะทำให้เป็นผู้นำที่ดีได้

คุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารยุคใหม่ 10 ประเด็น

1. มีความรอบรู้ รู้จักที่จะเรียนรู้ ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมในทุก ๆ เรื่องก็จะทำให้พัฒนาตนเองได้
2. รู้จักรับฟัง การฟังเป็นประโยชน์ที่ดี ผู้บริหารมักจะไม่นิ่ง เพราะถือว่าเก่งกว่า “การรับฟัง” เป็นการฟังแล้วจับประเด็นให้ได้ว่ามีอะไรในเรื่องที่เรากำลังฟัง จะสามารถนำมาใช้ได้ นำมาพัฒนาต่อได้
3. รู้จักพูด รู้จักใช้คำพูดที่ถูกต้อง พูดอย่างไรไม่ทำลายน้ำใจคน พูดอย่างไรจึงจะกระตุ้นคนทำงาน มธรสวาจาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคนทำงาน จะทำให้เกิดการยอมรับ
4. รู้จักทำ คิดแล้วต้องทำ ทำให้ดีขึ้น ทำให้เร็วขึ้น เพราะความเร็วเป็นสิ่งที่แข่งขันในปัจจุบัน ทำอย่างไรจึงจะทำให้เร็ว จะทำให้เราทำงานได้มากขึ้น
5. รู้จักบุคลิกของตนเอง ผู้บริหารต้องมีบุคลิกที่ดี ต้องเรียนรู้ที่จะปรับบุคลิกของตนเอง ต้องมีมาดของผู้บริหารที่แตกต่างจากผู้ปฏิบัติงาน
6. รู้จักใส่ใจและมีน้ำใจ รู้จักลูกน้องตัวเอง เขาเป็นอย่างไร จะพัฒนาอย่างไรต่อไป ถ้ารู้จักลูกน้อง และทักทายได้ ก็จะเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน รู้จักแล้วต้องใส่ใจด้วย เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
7. รู้จักเขียน ต้องเขียนให้เป็น การเขียนเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ที่สำคัญ การเรียงความและย่อความเป็นทักษะสำคัญของการเรียนรู้ จะทำให้สรุปเนื้อหาเป็นประเด็นสั้น ๆ แล้วสื่อสารออกไปได้ ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี
8. รู้จักคน การรู้จักคน รู้จักเครือข่ายก็จะทำให้การช่วยเหลือ ความร่วมมือเกิดขึ้น หากอยู่ตัวเอง การทำงานก็จะลำบาก
9. รู้จักเป้าหมาย การทำงานต้องมีเป้าหมาย ทำให้การทำงานไม่สะเปะสะปะ ต้องรู้จักฝึกบุคลิกของตนเองให้มีเป้าหมาย เช่น การเดิน การมองไปข้างหน้า
10. รู้จักคิด ปรับ Mindset หรือ Design Thinking ผู้บริหารต้องคิดให้ผู้อื่น ไม่ได้คิดเฉพาะตัว สายวิชาการมักจะคิดแบบวิชาการ คือ คิดเฉพาะตัวเอง แต่ถ้าสายบริหารจะคิดแบบทำเพื่อลูกน้อง ทำเพื่อส่วนรวม คิดเพื่อองค์กรก่อน จึงต้องคิดไปข้างหน้าก่อน

ผู้บริหารต้องรู้จักคิดและทำเพื่อจะเป็นผู้บริหาร เช่น สอนดุสิตใช้คำว่า “ความอยู่รอด” Survival เป็นการคิดเพื่อองค์กรว่าทำอย่างไรจึงจะเข้มแข็งและอยู่รอดได้

ผู้บริหารจะใช้ข้อพิพาท 4 ในการบริหาร อย่างกังวลที่จะเป็นผู้บริหารที่ดี แต่ให้กังวลในการเป็นผู้บริหารที่ไม่ดี อย่างกังวลจนทำให้ความเป็นผู้บริหารที่ดีหายไป ทำในสิ่งที่ตนเองต้องทำ และภูมิใจในการเป็นผู้บริหาร

ผู้นำแห่งยุคสมัย

การเป็นผู้บริหารกับการเป็นผู้นำนั้นกำลังกัน โดยจะต้องเป็นผู้บริหารก่อน จึงจะเป็นผู้นำตามมาได้ การเป็นผู้นำเกิดจากแนวคิดการบริหารการศึกษา (Educational Administration) ผสมผสานกับแนวคิดการบริหารธุรกิจ (Business Administration) จนเกิดแนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารกับผู้นำจึงมาจากแนวคิดพื้นฐานเดียวกัน แต่มีความแตกต่างกัน

ผู้บริหาร

ผู้บริหารต้องเรียนรู้อิทธิบาท 4 หนทางแห่งความสำเร็จ ส่วนผู้นำต้องให้พรหมวิหาร 4 ธรรมะสำหรับผู้เป็นใหญ่

ผู้บริหาร มีหน้าที่ดำเนินงานตามนโยบายที่กำหนดไว้ สร้างสรรค์งานที่คิดออกมาเป็นรูปธรรมให้ได้ การสร้างสรรค์ไม่ใช่การหาให้พบ แต่เป็นการพบแล้วทำให้สำเร็จ

ผู้บริหาร ต้องไม่ใช่ทฤษฎีเดิม ๆ ต้องเน้นการบริหารคนที่มีความแตกต่างแต่ละเจเนอเรชั่น (ครูและนักเรียน) ถ้าบริหารไม่เป็น คนนั้นทำงานแต่ไม่บูรณาการร่วมกัน สิ่งสำคัญของการบริหารคน คือ ต้องดูว่า “เขาอยู่อย่างไร ไม่ใช่ตายอย่างไร” ต้องดูแลบุคลากรให้มีความสุขในการอยู่ในองค์กร

ปัจจุบันคนมีการเปลี่ยนแปลงไปมาก ปัจจุบันคนที่ไม่รู้หนังสือ ไม่ใช่คนที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ แต่คือ คนที่ไม่เรียนรู้ ไม่มีความรู้ใหม่ ๆ

ผู้นำ

การพัฒนาวิทยฐานะเชี่ยวชาญของผู้บริหาร เป็นการแสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำอย่างมืออาชีพ

ปัจจุบันภาวะผู้นำมีเปลี่ยนแปลง แตกต่างจากทฤษฎีที่เคยเรียนมา ผู้นำจึงต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง หากยังใช้แนวคิดทฤษฎีเก่า จะล้าสมัย ต้องใช้ความสามารถในการรวบรวมข้อมูล ตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลใหม่ ๆ

โดยผู้นำจะต้องมีทักษะที่จำเป็นของ “ผู้นำแห่งยุคสมัย” ดังนี้

1. ต้องมีข้อมูล เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์
2. ต้องรู้จักบริหารความเสี่ยงได้ดี ถ้าที่จะบริหารความเสี่ยง ถ้าตัดสินใจ ถ้าจะเปลี่ยนแปลง
3. การดำเนินชีวิตบนความไม่แน่นอน ต้องกล้าดำเนินชีวิตบนความเปลี่ยนแปลง
4. รู้จักยืดหยุ่น และปรับตัวให้เร็ว ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์จนเกินไป เปลี่ยนการทำงานแบบเดิม ๆ

ดังนั้นผู้บริหารต้องมีข้อมูล ตัดสินใจเร็ว เปลี่ยนจากการใช้ทักษะ ประสบการณ์ และทฤษฎี เป็นการใช้อุปกรณ์ประกอบการตัดสินใจแทน ก็จะเกิด “ภาวะผู้นำแห่งยุคสมัย”

การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร

การนำความรู้จากที่ต่าง ๆ มาใช้เป็นสิ่งจำเป็นของผู้บริหาร เดิมจะนำความรู้จากการอ่านมาใช้ซึ่งอาจจะไม่ทันเวลา ปัจจุบันจึงใช้วิธีการสื่อสารโดยตรง แลกเปลี่ยนกัน คุยกัน รับฟังกัน ก็จะทำให้มีแนวคิดต่าง ๆ ไปใช้ได้เร็วขึ้น เพราะปัจจุบันทุกอย่างเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น จึงต้องคิดทำอะไรต่าง ๆ ให้รวดเร็ว

การบริหารมี 3 ระบบ คือ 1) ระบบการบริหารรัฐกิจ ใช้กฎหมายและข้อบังคับเป็นตัวตั้ง เพราะอยู่ร่วมกันจำนวนมาก ต้องใช้การบริหารภาพรวมใหญ่ ๆ 2) ระบบการบริหารการศึกษา เมื่อมีคนมีความรู้มากขึ้นมีนักปราชญ์มากขึ้น มีความคิดอิสระเชิงวิชาการ รูปแบบการบริหารไม่เหมือนกับการบริหารรัฐกิจที่ใช้กฎหมายระเบียบข้อบังคับ จึงต้องใช้วิธีการอีกแบบหนึ่ง 3) ระบบการบริหารธุรกิจ พัฒนาขึ้นมาบนฐานการพัฒนาเศรษฐกิจทำให้ระบบบริหารนี้ไปได้เร็วกว่าระบบอื่น ๆ

ระยะหลังมีการนำการบริหารธุรกิจมาใช้ทางการศึกษามากขึ้น เมื่อไม่เข้าใจบริบททั้งหมด ก็เกิดผลเสียกับการศึกษาได้ เพราะธุรกิจมีแนวคิดเกี่ยวกับกำไร สินค้าและบริการ แต่บริหารการศึกษาไม่มีสินค้าและบริหารแต่เป็นการบริหารองค์ความรู้ เมื่อนำแนวทางธุรกิจมาใช้ ทำให้ผู้บริหารการศึกษามองในมุมธุรกิจ ลืมในส่วนที่เป็นตัวตนที่แท้จริงของการบริหารการศึกษา ทำให้ไขว้เขว จึงควรพิจารณาให้ดี

คุณสมบัติของผู้นำในด้านการศึกษามี “ผู้เรียน” เป็นส่วนประกอบสำคัญ ไม่ได้มีเฉพาะครูและบุคลากรผู้บริหารการศึกษาจึงต้องมีคุณสมบัติ 2 ด้าน 1) ด้านการบริหาร มีความสามารถในการบริหารองค์การ การศึกษาและบริหารคน และ 2) ด้านวิชาการ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมองผลลัพธ์ทางวิชาการ เพราะความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ทางวิชาการ ต้องมีความเข้าใจในระบบงานวิชาการที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เข้าใจความแตกต่างของการเรียนออนไลน์ แล้วจึงสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของทั้งครูและผู้เรียน

ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร

1) **ปรับวิธีคิดใหม่** ต้องมองตนเองก่อนว่ามีวิธีคิดอย่างไร ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีคิด ไม่ใช่คิดจากบนประสบการณ์เดิมเพียงอย่างเดียว ฟังก่อนที่จะคิด ก็จะได้ข้อมูลวิธีการใหม่ ๆ คิดด้วยสติและปัญญา มีสมาธิ คิดว่าจะทำอะไรให้ดีขึ้น

2) **ปรับวิธีพูด** วิธีการสื่อสาร ต้องอาศัยความเฉลียวฉลาดในการพูด ทำให้คนฟังรู้สึกว่ายากจะทำตามหรือจะปรับปรุงอย่างไร บางครั้งการพูดก็ต้องอาศัยบริบทด้วย คนฟังจะรู้สึกยอมรับในเรื่องที่พูด ยอมรับว่ามีความจริงในสิ่งนั้น ๆ

3) **ปรับวิธีปฏิบัติ** ต้องปฏิบัติให้ได้อย่างที่พูดไว้ แต่ในการปฏิบัติก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แก้ไขได้ หากผู้บริหารพัฒนาตนเองทั้ง 3 ส่วนนี้ ก็จะทำให้เกิดการพัฒนาผู้เรียน เป็นเด็กที่มีสติ ปัญญา มีความคาดหวังและมีความคิดที่เหนืออนาคตได้ หากผู้บริหารทำไม่ได้ก็จะเป็นผู้บริหารที่ยังมีความเขลาอยู่ เพราะเด็กรุ่นใหม่มีความรู้ใหม่ ๆ ที่กว้างไกลกว่า ถ้าเราไม่มีความรู้เท่าทันเด็ก ก็จะเป็นการบล็อกลูกความคิดเด็ก โรงเรียนจึงต้องให้ความเสมอภาคและสนับสนุนเด็กมากกว่าการบริหารบนหลักการและความคิดแบบเดิม ๆ

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ในปัจจุบันผู้บริหารต้องเรียนรู้หลายอย่าง ต้องรอบรู้มากขึ้น ทำให้เป็นผู้บริหารที่ได้เปรียบกว่าผู้บริหารในอดีต เพราะมีข้อมูลจำนวนมากรอบตัวผู้บริหาร ทั้งข้อมูลวิชาการ ประสบการณ์ และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารยังสำเร็จการศึกษาสูงขึ้น มีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น อบรมเพิ่มเติมให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ มีการ Upskill Reskill ซึ่งนับว่าเป็นแนวทางที่ดีสำหรับการเป็นผู้บริหารในอนาคต เพราะทำให้ผู้บริหารมีพื้นฐานที่ดี

การเปลี่ยนแปลงแบบดิสรัปชัน (Disruption) ทำให้การดำรงชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไป เกิดเป็นวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) หากคนเปลี่ยนตามวิถีใหม่ไม่ได้ หรือเปลี่ยนไม่ทันก็จะเกิดความเครียด การจัดการกับสิ่งเหล่านี้ ไม่ได้เป็นไปตามรูปแบบตามทฤษฎีที่เรียนมา แต่ต้องเกิดจากการเรียนรู้ใหม่ ปรับตัว และนำมาใช้ได้

วิธีการปรับตัวให้มีชีวิตรอดในศตวรรษหน้า มีหลักคิด 3 ด้านคือ

1. **มีสติ** การคิดจะทำอะไรต้องมีสติ หรือมีสมาธิ รู้จักนิ่ง ทำใจให้นิ่ง การสงบเพราะปัญญจะเป็นความสงบที่แท้จริง ทำให้เห็นจริง เข้าใจ ปลดวางความยึดมั่นถือมั่น
2. **มีปัญญา** คือความฉลาดรอบรู้ ไม่ใช่แค่มีความรู้ แต่ต้องมีความฉลาดด้วย มีไหวพริบที่หลากหลาย ผู้ที่อยู่รอดคือผู้ที่ปรับตัวได้ดีในทุกการเปลี่ยนแปลง รู้จักปรับตัว เปลี่ยนแปลงให้ได้
3. **มีเพื่อน** ถ้าจะทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องมีเพื่อน ทำคนเดียวไม่สำเร็จ และต้องเป็นเพื่อนที่ดีด้วยธรรมชาติประจำใจที่ควรมีคือ พรหมวิหาร 4 ส่วนการปฏิบัติควรใช้สังคหวัตถุ 4 ยึดเหนี่ยวคน ผสานคนด้วยความสามัคคี

เมื่อนำหลักคิดเหล่านี้มาใช้ในการทำงานฝึกทำให้เป็นวัตรปฏิบัติไม่ใช่ทำเฉพาะอย่างเฉพาะหน้า ก็จะทำให้หน้าที่ของผู้บริหารเจริญก้าวหน้าได้ ต้องรู้จักทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ

หลักความเป็นเลิศวิชาชีพของผู้บริหาร มี 4 อย่าง คือ 1) ความรอบรู้ 2) ความกล้าหาญ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง 3) ความพอประมาณ รู้จักพอ และ 4) ความยุติธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่

ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ให้ดีที่สุด มีประสิทธิภาพสูง จะทำให้ได้รับความเชื่อถือศรัทธา และได้รับความไว้วางใจ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ และลงมือทำ หากรู้แล้วทุกอย่าง ก็จะไม่เกิดการเรียนรู้ใหม่ เป็นการหยุดความก้าวหน้าในอนาคต

ผู้บริหารต้องมีใจที่จะเรียนรู้ ปรับตัวเอง พัฒนาตัวเอง ก็จะทำให้เกิดประโยชน์ มีเพื่อนที่ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ก็จะทำให้เรียนรู้ได้กว้างขึ้น

อุดมการณ์วิชาชีพผู้บริหาร

1. อุดมการณ์นั้นเป็นหลักการ แนวความคิด อุดมคติ มาจากจิตนาการที่คิดว่าทำอะไร เมื่อนำจิตนาการมาเขียนว่าจะทำอะไร ก็จะเป็นอุดมการณ์

2. ปัจจุบันเป็นยุค Disruption ผู้บริหารต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้เร็ว ไม่ยึดติดกับอุดมการณ์หรือเหตุผลการตั้งอุดมการณ์ไว้ก่อนจึงเป็นปัจจัยหนึ่งในการทำลายความมั่นคงในการบริหารงาน
3. การเป็นผู้บริหารต้องเป็นด้วยใจ มีใจเป็นผู้บริหาร ต้องฝึก Mind Set และวิธีคิดใหม่ การเป็นผู้บริหารต้องคิดทำให้ผู้อื่น ทำอย่างไรให้ดีกว่าเดิม ถ้าคิดทำเพื่อตัวเอง ความเจริญก็จะอยู่ที่ตัวเอง ถ้าบริหารไม่เป็น ก็ทำงานด้วยตัวเอง ใช้งานคนอื่นเป็น ถ้าใช้งานผู้อื่นไม่เป็น ก็เป็นผู้บริหารไม่ได้
4. ผู้บริหารต้องบริหารคนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ถ้าบริหารคนได้ ทำให้เขามีศักยภาพสูงสุด นั่นคือความเก่งของผู้บริหาร ถ้าไม่สามารถบริหารคนได้ แสดงว่าผู้บริหารไม่มีมุมมองกว้าง แต่มีแต่มุมมองเห็นแต่ตัวเอง
5. ผู้บริหารต้องคิดไปข้างหน้า ไม่ยึดกับอุดมการณ์เก่า ๆ คิดเหนืออนาคต (Beyond tomorrow) ไม่คิดแค่ว่าพรุ่งนี้จะทำอะไร แต่คิดไปข้างหน้า ต้องมองให้ไกลกว่าคนอื่น ๆ คิดแล้วลงมือทำให้เร็วขึ้น
6. การพูดคุยเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เร็วที่สุด ถ้าคุยกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลกันจะเร็ว จะทำให้ได้ความรู้ที่เร็ว เช่น การเล่น TikTok เป็นตัวอย่างของความรวดเร็วของการคิดและทำ เด็กนั้นใช้ TikTok คิดและทำรวดเร็ว แต่ผู้บริหารและครูนั้นอาจใช้ไม่เป็น จึงไม่ทันเด็ก
7. การเป็นผู้บริหารที่ดี ต้องมีอิทธิบาท 4 หากจะเป็นผู้นำที่ดี ต้องมีพรหมวิหาร 4 ดังนั้นการเป็นผู้บริหารที่ดีต้องเริ่มจากการเป็นผู้บริหาร สร้างบารมี พัฒนาความเป็นผู้นำ ก็จะเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบ
8. ผู้บริหารโรงเรียน ต้องรับผิดชอบอนาคตของชาติ ถ้าทำไม่ได้ คุณก็จะทำลายอนาคตของชาติไปโดยไม่รู้ตัว

วิถีชีวิตใหม่ของครู

ต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกนั้นเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทันที่ทันใด (Disruption) ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ประชากร เทคโนโลยี สาธารณสุข และการศึกษา ทั่วโลกต่างก็ประสบกับสถานการณ์ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้แต่ละประเทศต้องเร่งรับมือและแก้ไขปัญหา จนทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตกลายเป็นวิถีชีวิตใหม่ในหลากหลายมิติของคนทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นชนชาติใด ภาษาใดหรืออาชีพใดก็ตาม

“ครู” นับเป็นอีกหนึ่งอาชีพที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงและรวดเร็วทำให้ต้องเร่งพัฒนาเปลี่ยนแปลงตัวเอง ปรับรูปแบบการเรียนการสอนเข้าสู่โลกออนไลน์แบบร้อยเปอร์เซ็นต์

แต่ปัญหาที่พบ คือ ในการเรียนการสอนออนไลน์ผู้สอนมักจะมอบหมายงานจำนวนมาก เพราะไม่ทราบว่าสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนอย่างไรจึงเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับเด็ก ครูจึงต้องพัฒนาตนเอง ทำงาน

กันเป็นทีม แบ่งหน้าที่ในการสอน การตอบคำถาม และการสรุปประเด็นจากการเรียนรู้ ใส่ความคิด ต่อยอดจากสิ่งที่สรุป ก็จะทำให้ผู้เรียนได้ความรู้มากกว่าการสั่งงานเพียงอย่างเดียว

การเขียนสรุปและนำความรู้ไปวิเคราะห์ต่อยอดนี้ เรียกว่า Technical Report เป็นการเขียนสรุปแล้วเพิ่มเติมความรู้ใหม่เข้าไป เพิ่มความคิดเห็น ก็จะทำให้การเรียนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์แบบมากขึ้น

การเรียนวิชาชีพครูในอดีต ทำให้เป็น “ครู” จากสิ่งที่เรียนมา แต่ปัจจุบัน “ความเป็นครูยุคใหม่” เกิดจากสิ่งที่ครูทำและเสริมสิ่งต่าง ๆ เข้าไป ทักษะการสื่อสารของครูจึงเป็นสิ่งสำคัญ

ครูต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดปรับ Mindset ทั้งด้านความรู้และการดำรงตนการประพฤติปฏิบัติ การเป็นแบบอย่างให้กับเด็ก

ครูต้องมีจิตวิญญาณความเป็นครูวิธีการประพฤติปฏิบัติของครูเป็นสิ่งที่สะท้อนจิตวิญญาณความเป็นครูได้เป็นอย่างดี

สิ่งที่ครูควรจะต้องพิจารณา คือ

1) ปัจจุบันโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นยุค Disruption เปลี่ยนโดยการแทนที่ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน

2) เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาททางการศึกษามากขึ้นกระบวนการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงไป ไม่เหมือนกระบวนการเรียนรู้แบบปกติ ทักษะเดิมของครูที่มีอยู่จึงไม่เพียงพอ ครูจึงต้องพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว

3) สภาพแวดล้อมและบริบทของโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องอัตราการเกิดของประชากร ทำให้มีจำนวนผู้เรียนลดลง โรงเรียนที่ไม่มีนักเรียนก็จะถูกยุบ ครูจึงต้องมีความเข้มแข็งจะทำให้โรงเรียนอยู่รอดครูจึงเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของโรงเรียน ถ้าไม่พัฒนาก็คจะเป็นทรัพย์สินที่ด้อยค่า

4) แนวทางชีวิตวิถีใหม่ ครูต้องตอบคำถามว่าจะพัฒนาตัวเองอย่างไรจึงจะช่วยพัฒนาเด็กให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ได้ ต้องเรียนรู้ปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี พัฒนากลับมาให้เร็วขึ้น (Resilience) มีทัศนคติที่เป็นบวกหาความรู้เพิ่มเติม ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ชีวิตครูรูปแบบใหม่นั้นเป็นชีวิตที่ค่อนข้างลำบากครูจึงต้องเรียนรู้จากเด็กทั้งการคิดและการพูด ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เราก็จะมองเห็นแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงไปสู่เป้าหมายได้

สิ่งที่เราเรียนรู้ใหม่ (New Skills) อาจไม่ใช่สิ่งที่เรารับรู้หรือสัมผัสโดยตรงแต่อาจเกิดจากการเรียนรู้หรือต่อยอดแล้วเกิดสิ่งใหม่ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ “ตัวครู” ต้องรู้จักใช้ทักษะความสามารถในการต่อยอดจากองค์ความรู้ที่ได้ เพื่อนำไปทำให้เกิดสิ่งใหม่

“วิถีชีวิตใหม่ของครู” จึงต้องปรับวิธีคิด เรียนรู้ สื่อสารเป็น มองเห็นปัญหา ต่อยอดสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมาย นั่นก็คือการพัฒนา “คุณภาพผู้เรียน”

ศาสตร์และศิลป์แห่งความเป็นครู

ครูในปัจจุบันอยู่ในช่วงระยะเวลาที่มีการปรับเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอย่างมากทั้งในด้านความรู้และกระบวนการเพื่อให้ทันกับรูปแบบและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ครูจำเป็นจะต้องมีองค์ความรู้ในเนื้อหาที่จะต้องสอบเป็นอย่างดีทั้งในด้านความทันสมัยและความรอบรู้ที่เกี่ยวกับองค์ความรู้อื่น ๆ ความรอบรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้อื่น ๆ ความรอบรู้ของครูประกอบกับเทคโนโลยีจะเป็นส่วนประกอบที่เป็นศาสตร์ที่สำคัญของครู ส่วนกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้กับเด็กที่จะพัฒนาในอนาคตความสำคัญแห่งความเป็นครูจึงอยู่ที่ครูจะใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนาตนเองได้อย่างไร

ศาสตร์และศิลป์ของความเป็นครูหากพิจารณาในเชิงองค์ประกอบของความเป็นครู มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ด้าน คือ

องค์ประกอบที่ 1 สิ่งที่มีอยู่ในตัวตน หรือ “วัตรปฏิบัติ” ซึ่งเกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณในความเป็นครู เป็นคุณลักษณะที่ดีที่ครูควรจะมี หากมีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ 9 ประการของคุรุสภาได้ครบถ้วน ก็จะเป็นผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครู หรือในทางพุทธศาสนาหากมีพรหมวิหาร 4 ก็จะสามารถสร้างจิตวิญญาณความเป็นครูได้ และอีกสิ่งหนึ่งที่ครูจะมี คือ อุดมการณ์ ความเป็นครู เป็นแนวทางในการทำงาน ดังนั้น การจะเกิดจิตวิญญาณความเป็นครูและอุดมการณ์ความเป็นครูได้ ต้องมีการประพฤติปฏิบัติที่สม่ำเสมอ เป็นวัตรปฏิบัติทำบ่อย ๆ จนเคยชินเป็นตัวเอง

องค์ประกอบที่ 2 สิ่งที่ต้องแสวงหาและพัฒนา (Teacher Professional Development) ประกอบด้วย

1) ความรู้และเทคโนโลยี ครูต้องมีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ในวิชาที่จะสอน เรียนรู้ตลอดเวลา และรอบรู้ไม่เรียนรู้เฉพาะวิชาที่ตัวเองถนัด แล้วนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ เช่น การปรับวิชาภาษาไทยเป็นวิชาภาษาอังกฤษ และการสื่อสาร ที่เรียนทั้งภาษาไทยและอังกฤษ เน้นใช้ในการสื่อสารมากกว่าใช้ในเชิงวิชาการ เป็นต้น

ครูต้องมีการเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนการสอนจะทำให้มีความเป็นวิชาการที่เข้มข้น เช่น เรื่องระบบ Fintech แท้จริงแล้วเด็กสามารถเรียนรู้และใช้งานได้ดี ครูอาจนำเรื่องนี้มาใช้ในการเรียนเรื่องการออม เป็นต้น

2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม เราอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดไม่ถึง โควิด-19 ทำให้เกิดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ครูต้องคิดว่าเรียนออนไลน์อย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเรียนผ่านโทรศัพท์มือถือเพียงเครื่องเดียวทำให้เรียนได้ไม่เต็มที่ เมื่อเรียนได้ไม่เต็มที่ครูจึงให้การบ้านเด็กจำนวนมากทำให้มีภาระงานมาก ครูจึงต้องพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้ดี เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมอื่น ๆ มาปรับใช้ เช่น Smart classroom, Smart teacher เป็นต้น

ดังนั้น “ศาสตร์” แห่งความเป็นครู คือ ความรู้และเทคโนโลยี ส่วน “ศิลป์” ที่ครูจะต้องมี คือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม เทคนิควิธีการสอนต่าง ๆ และ “ความเป็นครู” เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวตนของครู คือ จิตวิญญาณและอุดมการณ์ความเป็นครู

มีพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 พระราชทานแก่ครูอาวุโสเมื่อวันเสาร์ที่ 21 ตุลาคม 2521 ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นครูความตอนหนึ่งว่า

“ถ้าครูไม่ห่วงประโยชน์ที่ควรจะห่วง หันไปห่วงอำนาจ ห่วงตำแหน่ง ห่วงสิทธิ และห่วงรายได้กันมาก เข้าแล้วจะเอาจิตใจที่ไหนมาห่วงความรู้ ความดี ความเจริญงอกงามของเด็ก ความห่วงใยในสิ่งเหล่านี้ก็จะค่อย ๆ บั่นทอนทำลายความเป็นครูไปจนหมดสิ้น จะไม่มีอะไรเหลือไว้พอที่ตัวเองจะภาคภูมิใจหรือผูกใจใครไว้ได้ ความเป็นครูก็จะมีค่าเหลืออยู่ให้เป็นที่เคารพบูชาต่อไป”

ครูรุ่นใหม่หรือครูในยุคสมัยใหม่จึงไม่ใช่ครูที่ทำงานสบายต้องพัฒนาตนเองมากขึ้น การเป็นครูเชี่ยวชาญจึงต้องเป็นครูที่มีความรู้ลึกซึ้ง ไม่ใช่ครูที่มีตำแหน่งเชี่ยวชาญเพียงอย่างเดียว

ข้อมูลจากการบรรยายพิเศษ ได้ให้แนวคิดและแนวทางทั้งศาสตร์และศิลป์ของการบริหารงาน การทำงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องสำหรับผู้บริหาร และสำหรับครูก็ได้แนวคิดและแนวทางในการพัฒนานตนเอง พัฒนางาน และนำองค์ประกอบของศาสตร์และศิลป์ของความเป็นครูไปเป็นข้อคิดในการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตใหม่ของครู ให้เท่าทันกับยุคกับสมัยต่อไป

รองศาสตราจารย์ ดร.จิระพันธุ์ พูลพัฒน์

ผู้เรียบเรียงนำเสนอ