

ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 SKILLS FOR SCHOOL ADMINISTRATOR IN 21ST CENTURY

มัทนา วังถนอมศักดิ์¹

บทคัดย่อ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนในประเทศเพื่อให้มีความสามารถเทียบเคียงกับนานาชาติได้ โดยอาศัยบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จากแนวคิดดังกล่าวทำให้บุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นผู้มีอิทธิพลสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

ในการพัฒนาบุคลากรต้องเริ่มต้นที่ตัวผู้บริหาร โดยการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหาร ซึ่งทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะการนิเทศและการสอน ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะเชิงความคิดรวบยอด ทักษะเชิงธุรกิจ ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ

ทักษะทางการเมือง ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ทักษะทางด้านอารมณ์ หรือ “ความฉลาดทางอารมณ์” ทักษะในการจัดการตนเอง ทักษะในการจัดการอาชีพ ทักษะในการวัดและประเมินผลงาน ทักษะการบริหารความเปลี่ยนแปลง ทักษะการชักจูง และทักษะการวิจัย

Abstract

Education is an important tool for national development to stay compatible with other countries, through skilled knowledge personnel and effective educational management process. The aforementioned reasons suggest that all educational personnel are important, especially the school administrators, since they have the most significant impact on school's success or failure.

Personnel development should start from the administrators, by enhancing their skills, knowledge and capabilities to better perform the tasks. The administrative skills for 21st century are as follow: technical skills, supervision and instructional skills, interpersonal skills, conceptual skills, business skills, lifelong learning skills, computer skills, foreign language skills, political skills, resource management skills, emotional intelligence, self management skills, career management skills,

บทนำ

ในปัจจุบัน สังคมไทยมีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ทำให้การศึกษาที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรของชาติให้มีความรู้และมีความสามารถเทียบเคียงกับอาเซียนและนานาชาติได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554 : 5) สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการจัดการศึกษา ซึ่งเปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นของการพัฒนา เป็นกลไกพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาคนให้

มีความรู้ มีความคิด มีความทันสมัย ทันโลก ทันเหตุการณ์ สามารถเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ด้วยเหตุนี้เองที่ทำให้การศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคน สังคมและประเทศ เนื่องจากประเทศที่เจริญด้วยภูมิปัญญาเท่านั้นจึงจะสามารถแข่งขันและยืนหยัดอยู่บนเวทีโลกได้ ซึ่งในระบบการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรของชาตินั้น “สถานศึกษา” นับว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญที่สุดหน่วยงานหนึ่ง และความสำเร็จของการจัดการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ไม่ว่าจะเป็น

¹อาจารย์ ดร.ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

หลักสูตร การบริหารจัดการ การบริหารหลักสูตร ความร่วมมือกับชุมชน เป็นต้น แต่ที่สำคัญที่สุดก็คือ บุคลากรของสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากรสายสนับสนุนอื่นๆ เป็นต้น เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้เป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานต่างๆ ภายในสถานศึกษาให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพของสถานศึกษา

ความจำเป็นของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาของหน่วยงาน เนื่องจากมีหน้าที่ในการกำหนด วิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร ดูแลประสานงานให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ความสามารถและมีวิสัยทัศน์ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในหน่วยงานของตน มีพฤติกรรมที่กระตือรือร้น และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือและความทุ่มเทในการปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น บุคลากรทางการศึกษาทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือแนวทาง การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูสภาหรือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เห็นสอดคล้องกันว่า บุคคลต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะความรู้ จริยธรรม วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่เหมาะสมก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ดี ผลการวิจัยสภาพปัญหาการบริหารจัดการ การศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาไทย ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนหนึ่งยังขาดคุณลักษณะในการเป็นผู้นำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาเป็นอย่างมาก เช่น ขาดความรู้ ความเข้าใจและความสนใจทางด้านวิชาการ ขาดคุณธรรมและจริยธรรม (ธีระ รุญเจริญ, 2545 : 4-5) ขาดเทคนิคและเทคโนโลยีการบริหารที่ดี เช่น การเป็นผู้นำ การแก้ปัญหา กระบวนการตัดสินใจกลุ่ม การบริหารงานบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 : 1-3) ซึ่งแสดงให้เห็นความจำเป็นในการเร่งพัฒนาตัวบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้คำจำกัดความคำว่า “ทักษะ” (skill) ไว้อย่างหลากหลาย เช่น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 1) กล่าวว่าทักษะเป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญหรือความเชี่ยวชาญในการกระทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคล้ายกับนิยามของสมบัติ โมญิตวานิช (2542 : 29) ที่ว่า ทักษะเป็นความสามารถของบุคคลที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างชำนาญ คล่องแคล่วว่องไวและถูกต้อง โดยแสดงออกมาทางร่างกายหรือสติปัญญาและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป แคทซ์ (Katz, 1974 : 81) ให้ความหมายว่า ทักษะ หมายถึงความสามารถของบุคคลที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ เป็นความสามารถที่จะนำความรู้หรือศักยภาพของบุคคลเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า “ทักษะ” หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญของบุคคลทั้งทางร่างกายและสติปัญญาในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างคล่องแคล่วว่องไวถูกต้องเหมาะสม ซึ่งในการบริหารงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีทั้งความรู้ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในการงานบริหาร ซึ่งนอกเหนือจากงานที่ตนเองรับผิดชอบโดยตรงแล้ว ยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในการงานของบุคคลที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย เช่น ภาระงานของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทั้งองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและมีความชำนาญหรือมีทักษะต่างๆ ในการทำงาน นอกจากจะทำให้ตนเองเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นภูมิรู้แห่งตนเองแล้ว ยังสามารถเป็นแบบอย่างและเป็นที่พึ่งของบุคคลอื่นได้

ทักษะของผู้บริหารที่นักวิชาการโดยทั่วไปมักกล่าวถึงคือ ทักษะการบริหารตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz, 1974, 198) ได้แก่ 1) ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) ได้แก่ ความสามารถเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนและเทคนิควิธีการปฏิบัติในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง รวมถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีในการทำกิจกรรมนั้นๆ 2) ทักษะเชิงมนุษย (human skills) ได้แก่ ความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคล และกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึก ความต้องการ ทัศนคติและแรงจูงใจของบุคคลในการแสดงพฤติกรรม หรือความเข้าใจอกเข้าใจบุคคลอื่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการพูดคุยสื่อสาร การฟัง การรับรู้ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลอื่น 3) ทักษะเชิงความคิดรวบยอด (conceptual skills) ได้แก่ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ ความสามารถในการทำความเข้าใจข้อมูลต่างๆ เข้าใจ

ความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน สามารถเห็นภาพรวม สามารถคาดการณ์แนวโน้มหรือเหตุการณ์ต่างๆ มองเห็นโอกาสและอุปสรรค ได้ล่วงหน้าจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในแวดวงทางการศึกษา มักกล่าวถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของเซอร์จิโอวานนีและสตาร์เรท (Sergiovanmi and Starratt, 1983 : 119-120) ซึ่งกล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะต่อไปนี้คือ 1) ทักษะด้านการเป็นผู้นำ เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงานและการประเมินผล ทักษะในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่างๆ ได้แก่ ทักษะการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจ หรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงาน 3) ทักษะด้านบริหารงานบุคคล เป็นการสนับสนุนพัฒนามนุษย์ให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพ 4) ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ ทักษะในการจัดหา การซื้อ การจ้าง การเงิน และการบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคล และการจัดระบบงาน 5) ทักษะด้านการศึกษา ได้แก่ ทักษะการสอน การวัดผลการเรียน การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการมาใช้ให้เกิดประโยชน์ 6) ทักษะด้านความคิด เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหา การบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 7) ทักษะด้านการประเมินผล เป็นความสามารถด้านการประเมินผล ซึ่งอาจประเมินได้โดยการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต

นอกจากนี้ยังมี ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ (Drake and Roe, 1986 : 30) ที่กล่าวว่า ทักษะการบริหารประกอบด้วย 1) ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) ความรู้ความเชี่ยวชาญและความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม 2) ทักษะเชิงมนุษย (human skills) การเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างความสามัคคี การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การให้คำปรึกษาแนะนำ การประสานความร่วมมือกับชุมชน การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การทำงานกับผู้อื่นได้ 3) ทักษะเชิงความคิดรวบยอด (conceptual skills) ความสามารถในการประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน มองเห็นองค์การในภาพรวม

เข้าใจความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์กร เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อกันในส่วนอื่นๆ 4) ทักษะความคิดความรู้ (cognitive skills) การใช้ความรู้ ความคิด สติปัญญาและวิสัยทัศน์ในการบริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ทันต่อโลกทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน และ 5) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (educational and instructional skills) หมายถึง ความรู้ความชำนาญในการจัดการและบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายการศึกษาของรัฐ การเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการนิเทศการสอน เป็นผู้นำทางการศึกษา เป็นนักวิชาการที่ดี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาและการสอน

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 (2549 : 293-300) กำหนดสาระความรู้และสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ คือ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย

1.1 สาระความรู้ ได้แก่ หลักและทฤษฎีทางการบริหารและการบริหารการศึกษา ระบบและกระบวนการบริหาร และการจัดการการศึกษายุคใหม่ การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหาร และจัดการการศึกษา 4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา บริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษา

1.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารการศึกษา สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครู และบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม

2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา ประกอบด้วย

2.1 สาระความรู้ ได้แก่ พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา ระบบและทฤษฎีการวางแผน การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา การวางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนานโยบายทางการศึกษา การประเมินนโยบายการศึกษา

2.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษาสามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา สามารถ

จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ สามารถติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน

3. การบริหารด้านวิชาการ ประกอบด้วย

3.1 สารความรู้ ได้แก่ การบริหารจัดการเรียนรู้ ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา การวางแผนและการประเมินผล การนิเทศการศึกษา ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา หลักการ และเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

3.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถบริหารจัดการ การเรียนรู้ สามารถพัฒนาหลักสูตรสถาน ศึกษา สามารถนิเทศ การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคาร สถานที่ ประกอบด้วย

4.1 สารความรู้ ได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ งานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ การจัดวางระบบ ควบคุมภายใน เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายใน สถานศึกษา

4.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถจัดระบบงาน สารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการ งบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ สามารถวางระบบ การบริหารจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการ เรียนรู้

5. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

5.1 สารความรู้ หลักการบริหารงานบุคคล

5.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถสรรหาบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน สามารถจัดบุคลากรให้ เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนาครูและบุคลากร ในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากร ในสถานศึกษา สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหการทำงาน ให้ครูและบุคลากร

6. การบริหารกิจการนักเรียน ประกอบด้วย

6.1 สารความรู้ ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

6.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถบริหารจัดการ ให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน สามารถบริหารจัดการ ให้เกิดงานบริการผู้เรียน สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่างๆ สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

7. การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

7.1 สารความรู้ ได้แก่ หลักการและกระบวนการ ในการประกันคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบของการประกัน คุณภาพการศึกษา มาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพ ภายในและภายนอก บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพ การศึกษา

7.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพของสถานศึกษา สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา สามารถจัดทำ รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อรองรับการ ประเมินภายนอก

8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

8.1 สารความรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

8.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถใช้และบริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้ อย่างเหมาะสม สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ สามารถส่งเสริม สนับสนุน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ ชุมชน ประกอบด้วย

9.1 สารความรู้ ได้แก่ หลักการประชาสัมพันธ์ และ กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

9.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสารไปสู่ผู้เรียนครูและบุคลากรในสถานศึกษา สามารถ เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาส ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม สามารถระดมทรัพยากรและ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

10. คุณภาพและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

10.1 สารความรู้ ได้แก่ คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

10.2 สมรรถนะ ได้แก่ เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

สถาบันผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (National Association of Secondary School Principals, 2002 : 3) เสนอ แนวทางการคัดเลือกและพัฒนาทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางการศึกษา (educational leadership) ความสามารถในการกำหนดทิศทางการจัดการเรียนการสอน พัฒนาการเรียนการสอน กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายสถานศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีส่วนร่วม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง มีความรู้ความเข้าใจในบุคคลรอบตัว เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. การแก้ปัญหา (solving complex problems) อาศัยทักษะการตัดสินใจ การหาข้อสรุปจากข้อมูลที่มีอยู่อย่างจำกัด สามารถจัดลำดับความสำคัญหรือจับประเด็นสำคัญได้ สามารถหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและตีความหมายข้อมูลและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถมองเห็นปัญหาระยะสั้น ระยะยาว และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน สามารถบริหารจัดการเวลา และตารางการทำงานของตนเองและผู้อื่นได้ สามารถมอบหมายงาน กำหนดภาระงาน ขั้นตอนการทำงาน การตรวจสอบการทำงาน และการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

3. การติดต่อสื่อสาร (communication) สื่อความได้อย่างชัดเจน สื่อความด้วยภาษาและท่าทางที่เหมาะสมกับผู้รับสาร แต่ละกลุ่ม

4. การพัฒนาตนเองและบุคคลอื่น (developing self and others) พัฒนาศักยภาพอื่นด้วยการสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา การให้คำปรึกษา การให้ข้อมูลย้อนกลับและพัฒนาตนเองด้วยการยอมรับจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สถาบันผู้บริหารสถานศึกษา (American Association of School Administrators) (Hoyle et al., 1985) เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ต่อไปนี้คือ การออกแบบ การดำเนินการและการประเมินบรรยากาศองค์กร (designing, implementing, and evaluating school climate) การสร้างระบบสนับสนุนช่วยเหลือสถานศึกษา (building support for schools) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (developing school curriculum) การบริหารการจัดการเรียนการสอน (instructional management) การประเมินบุคลากร (staff evaluation) การพัฒนาบุคลากร (staff development) การจัดสรรทรัพยากร (allocating resources) การวิจัยทางการศึกษา (educational research) การวัดและประเมินผล (evaluation) และการวางแผน (planning) นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการสร้างความร่วมมือกับบุคคลที่แตกต่างกันในแง่ของวัฒนธรรม มุมมอง ทั้งภายในโรงเรียน และกับชุมชน

องค์กรการศึกษานานาชาติ (NAFSA, 2007 : 1-10) ได้ศึกษาทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา ด้วยวิธีการเดลฟาย (Delphi technique) ด้วยคำถามว่า “ทักษะและความรู้ด้านใดที่จำเป็นที่สุดในการปฏิบัติงานของท่าน” ผลการศึกษาสามารถจำแนกได้เป็น 5 กลุ่ม คือ 1) คุณสมบัตส่วนบุคคล (personal qualities) ได้แก่ ความสามารถในการเจรจาสื่อสาร ไหวพริบปฏิภาณ ความยืดหยุ่น ความอดทน การเป็นผู้ฟังที่ดี อารมณ์ขัน ความแข็งแรง ความกระตือรือร้น จริยธรรม 2) ความรู้พื้นฐาน (background knowledge) ได้แก่ ความรู้เชิงวิชาการ ความรู้ด้านภูมิศาสตร์และประวัติศาสตร์ ประสบการณ์การเดินทาง ประสบการณ์การทำงานร่วมกับชุมชน ต่างๆ และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการ 3) ความรู้เฉพาะด้าน (specialized knowledge) ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายและนโยบาย และกฎหมายการศึกษา 4) ทักษะประจำสายงาน (functional skills) ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การบริหารงานบุคคล การจัดองค์กร การทำงานกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การมอบหมายงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ และ 5) ทักษะเฉพาะด้าน (specialized skills) ได้แก่ การเงินและงบประมาณ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารโครงการและนโยบาย ภาวะผู้นำ การระดมทุน และทรัพยากรทางการศึกษา การเจรจาต่อรอง การประชาสัมพันธ์ การวิจัย การบริหารความขัดแย้ง และการจัดการความเปลี่ยนแปลง

ชาร์มา (Sharma,) ได้ทำวิจัยเรื่อง “Attributes of school principals-leadership qualities and capacities” โดยมีเป้าหมายของการวิจัยเพื่อศึกษา 1) มุมมองของครูเกี่ยวกับคุณสมบัติความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อศึกษา 2) ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของผู้นำกับคุณภาพของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามมุมมองของครู โดยศึกษาจากครูจำนวน 300 คน จาก 30 โรงเรียนในประเทศมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เกิดจากการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้บริหาร แต่เกิดจากความรู้และความเข้าใจในการประยุกต์ใช้ทักษะต่างๆ อย่างเหมาะสม และความสำเร็จของผู้บริหารไม่ได้ตัดสินใจจากมุมมองของตนเองแต่ตัดสินจากมุมมองของผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา ในด้านการเข้าใจผู้อื่น (empathy) การตัดสินใจ (decision-making) การบริหารเวลา (time-management) และครูผู้สอนมีมุมมองที่ดีต่อคุณสมบัติความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพบว่า ความสามารถของผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามมุมมองของครู

ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

อย่างไรก็ดี ในปัจจุบันที่เป็นสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงและสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษารวมถึงผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ไม่สามารถหยุดพัฒนาตนเองได้ หากแต่ต้องเร่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพร้อมให้กับตนเองและองค์กรของตนที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบต่างๆ ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในอนาคต เนื่องจากสังคมมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว ทั้งยังมีกระแสไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร อิทธิพลของเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง การเรียกร้องสิทธิและการบริการที่แตกต่างจากในอดีต นวัตกรรมใหม่และความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี รวมถึงกระแสวัฒนธรรมที่หลากหลายที่ล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานต่างๆ ทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลายเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) หมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้ เทคนิควิธี เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างเชี่ยวชาญและชำนาญจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม เช่นความสามารถในการสอน การจัดวางระบบงานในสถานศึกษาการจัดทำงบประมาณ

และการบัญชี การประชาสัมพันธ์ ความสามารถในการแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เป็นต้น

2. ทักษะการนิเทศและการสอน (supervision and instructional skills) ความสามารถในการถ่ายทอดแนะนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในการเรียนการสอนและความสามารถในการบริหารหลักสูตร เช่น การจัดตารางการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรและเหมาะสมตามวัยผู้เรียน ส่งเสริมให้ครูพัฒนาวิธีการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการ การนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ การสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร การบูรณาการหลักสูตรแกนกลางกับภูมิปัญญาท้องถิ่น มาตรฐานการเรียนการสอนของแต่ละระดับชั้น รวมถึง การจัดการเรียนการสอนรูปแบบต่างๆ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน

3. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) ความสามารถเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของบุคคล สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดเผย เป็นมิตรและมีอิสระ รับฟังและเข้าใจผู้อื่น ขอมรับการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกลับ จัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ปฏิบัติตนโดยยึดหลักความเท่าเทียมกัน สามารถสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่นการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน การอภิปราย การบรรยาย การแสดงความคิดเห็น การวิพากษ์วิจารณ์ การดำเนิน การสอนงาน การแนะนำ เป็นต้น

4. ทักษะเชิงความคิดรวบยอด (conceptual skills) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และตีความข้อมูลและสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร มองเห็นภาพว่า หน่วยงานย่อยๆ ในองค์กรมีความสัมพันธ์กัน เช่นไร กระแสไหลเวียนของงานเป็นอย่างไร สามารถคาดการณ์อนาคตและวางแผนล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการมองเห็นปัญหา เข้าใจสาเหตุของปัญหา และทางเลือกในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม รวมถึงความสามารถในการมองเห็นอุปสรรคและโอกาสก้าวหน้าของหน่วยงาน

5. ทักษะเชิงธุรกิจ (business skills) ความสามารถในการวิเคราะห์ทิศทาง แนวโน้มความเปลี่ยนแปลง และความเป็นไปของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงความสามารถในการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าให้กับองค์กร สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการทำงาน มุ่งที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่ากระบวนการที่ซ้ำซ้อนและล่าช้า

6. ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (lifelong learning skills) ความสามารถในการแสวงหาข้อมูล ความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้อื่นได้บังคับบัญชา ฝึกตนเป็นคนใฝ่เรียนรู้สิ่งต่างๆ อยู่เสมอ เพื่อให้เป็นคนฉลาดทันโลก ทันเหตุการณ์ ฝึกตนเอง ให้เป็นคนอ่านมาก ฟังมาก เพื่อเรียนรู้มุมมองและทัศนคติของบุคคลอื่น มีความไวต่อข้อมูลข่าวสารและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ รอบตัว

7. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ (computer skills) รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือสื่อสารประเภทต่างๆ การใช้สื่อเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูล ในการนำเสนอ ในการเผยแพร่ข้อมูลของหน่วยงาน การส่งเสริมให้ผู้ใฝ่บังคับบัญชา นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงานสามารถ จัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหาร ได้เหมาะสม ความสามารถ เข้าใจผลกระทบที่เทคโนโลยีต่างๆ มีต่อการจัดการศึกษา

8. ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (foreign language skills) เนื่องจากปัจจุบัน สังคมและวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ มีบทบาทมากขึ้นในสังคมไทย ทำให้ภาษาต่างประเทศ หรือที่เราเรียกว่า “ภาษาที่สอง” หรือ “ภาษาที่สาม” เป็นพลังที่สำคัญของผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งหมายถึงสามารถ สื่อความในรูปแบบต่างๆ เช่น การพูด การนำเสนอ การฟัง การอ่าน และการเขียน เป็นต้น เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ของ หน่วยงานได้

9. ทักษะทางการเมือง (political skills) เป็นความสามารถในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงานได้ เป็นความสามารถในการประยุกต์ ใช้ความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล รวมถึงความ เข้าใจกฎหมายทางการศึกษา ความสามารถในการคาดการณ์ นโยบายรัฐ แนวคิดในทางการเมืองและเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์สถานการณ์ หรือบริบทภายนอกอื่นๆ ที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน

10. ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ (resource management skills) สามารถจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น การบริหารงานบุคคล การมอบหมายงานให้บุคคล การมอบอำนาจ การจัดสรรเวลาเพื่อกิจกรรมต่างๆ เช่น การประชุม รวมถึง การจัดสรรวัสดุ การจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสม การพิจารณาความดีความชอบ โอกาสในการเติบโตเลื่อนขั้น เป็นต้น

11. ทักษะทางด้านอารมณ์ หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” (emotional intelligence) สามารถ รับรู้และเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองและของบุคคลแวดล้อม สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม มีความอดทน อดกลั้น รับรู้และเข้าใจอารมณ์ ความต้องการ ความเครียดของ ตนเองและผู้อื่นได้ สามารถแสดงออกอย่างเหมาะสมกับ กาลเทศะและสภาพบริบทแวดล้อม สามารถรับมือกับแรง กดดันต่างๆ ได้ดี สามารถจัดการความเครียดของตนเองและ ของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

12. ทักษะในการจัดการตนเอง (self management skills) สามารถครองตนให้ประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ตามกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม และแนวทางในการประกอบ วิชาชีพของตน มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สามารถการวางแผน อย่างเหมาะสม สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคคลอื่น สามารถ จัดลำดับความสำคัญของภาระงานได้อย่างเหมาะสมและสามารถ สร้างกิจวัตรประจำวันที่ช่วยประหยัดเวลา

13. ทักษะในการจัดการอาชีพ (career management skills) เป็นความสามารถในการสร้างเส้นทางสู่ความสำเร็จและ สามารถพัฒนาอาชีพของตนเองให้มีความก้าวหน้าในเส้นทาง ที่เหมาะสม และในช่วงเวลาที่เหมาะสม มีความสนใจเรียนรู้ ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพของตนเอง สนใจพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง

14. ทักษะในการวัดและประเมินผลงาน (assessment and evaluation skills) ผ่านการสังเกตการณ์ การวัดผล การทดสอบ และสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ตีความข้อมูลและตัดสินใจได้ อย่างถูกต้อง เหมาะสมและยุติธรรม มีการกำหนดเกณฑ์หรือ มาตรฐาน รวมถึงเป้าหมายในการประเมินที่แน่นอน ยุติธรรม และสามารถนำผลการวัดและประเมินผลเพื่อทำการบูรณาการ และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลเสริมแรงทางบวก

15. ทักษะการบริหารความเปลี่ยนแปลง (change management skills) เป็นความสามารถในการปรับตัวและ รองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีความยืดหยุ่นสูง ยอมรับ ความคิดเห็น หรือนวัตกรรมใหม่ๆ สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง และทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ สามารถนำพาความเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

16. ทักษะการชักจูง (persuasion skills) สามารถ โน้มน้าว และชักจูงผู้อื่น เป็นนักสนทนาที่ดี สามารถจับจุดสนใจ ของบุคคลแวดล้อมได้ สร้างความร่วมมือร่วมใจ สร้างความรัก ศรัทธาต่อองค์กร สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน สามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายได้อย่างน่าสนใจ ให้เกิดความรู้สึก คล้อยตามและยอมรับ

17. ทักษะการวิจัย (research skills) ความสามารถในการดำเนินการวิจัย ให้คำชี้แนะแนวทางการทำวิจัย สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ความสามารถในการตรวจสอบผลการวิจัยของบุคลากร ส่งเสริมการทำวิจัยและการนำนวัตกรรมไปใช้ในการทำงานจริง

นอกเหนือจากทักษะความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวไว้แล้วนั้น ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้อย่างสง่างาม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะในยุคของการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ดังกล่าว ปัจจัยเสริมเหล่านี้ได้แก่ ระดับการศึกษา หรือ คุณวุฒิทางการศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดโดยวิชาชีพ ประสบการณ์จากการทำงาน การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน เพื่อแสดงว่าบุคคลได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความทันสมัยและสามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผลงานทางวิชาการ เช่น งานวิจัย นวัตกรรม บทความวิชาการ ตำรา การเป็นวิทยากรให้ความรู้ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เปรียบเสมือนเครื่องยืนยันศักยภาพของบุคคลในความเป็นนักการศึกษาให้เกิดความยอมรับ ผลงานอื่นๆ จากการปฏิบัติงาน เช่น รางวัล คำชมเชย ความสำเร็จต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับแก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยเสริมประการสุดท้ายคือ คุณลักษณะ (characteristics) ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เป็นสิ่งที่เสริมสร้างและพัฒนาได้ เช่น บุคลิกภาพดี น่าเชื่อถือ ตรงต่อเวลา กระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว องค์กรและสังคม มีวินัย

เอกสารอ้างอิง

- Drake, Thelbert L., and Roe, William H. **The Principalship** (New York : MacMillan, 1986).
- Hoyle John R.; Fenwick W. English; and Betty E.Steffy. **Skills for Successful School Leaders**. Arlington, VA: American Association of School Administrators, 1985.
- Katz, Robert. "Skills of an effective administrator," **Harvard Business Review** (1974).

Lambert, Susan; Nolan, Riall; Peterson, Norman; and Pierce, Deborah. **Critical Skills and Knowledge for Senior Campus International Leaders**. Washington DC : NAFSA : Association of International Educators, 2007.

National Association of Secondary School Principals. **Selecting and Developing the 21st Century Principal**. (Reston, VA : NASSP, 2002).

Sergiovanni, Thomas J. and Robert J. Starratt, **Supervision : Human Perspectives** (McGraw-hill, 1983).

ประกาศคณะกรรมการคุรุสภาเรื่อง สาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ, **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม ๑๒๓ ตอนที่ ๕๖ ง ๘ มิถุนายน ๒๕๔๙

ธีระ รุญเจริญ, รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกา, 2545).

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **ประสิทธิภาพการบริหาร** (กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, 2543)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **การวิจัยและพัฒนากรอบคุณวุฒิแห่งชาติและวางแผนผลิตและพัฒนากำลังคนตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ** (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2554).

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. "ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา, "เอกสารประกอบการสอน, (กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2539),

สมบัติ โมษิตวานิช. การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ตามการรับรู้ของตนเอง และของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา) (กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 29.

