

การบริหารเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน
CREATIVE ADMINISTRATION FOR THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE
QUALITY IN EDUCATION



วชิรศักดิ์ มัชฌิมภักโร*

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงสร้างสรรค์อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน การบริหารเชิงสร้างสรรค์มีหลักการสำคัญ คือ ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการบริหารได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารเชิงสร้างสรรค์จึงควรมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ 1) มีลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่รับผิดชอบในสิ่งที่ตนได้ให้สัญญาและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และ 2) มีกรอบความคิดแบบเติบโต หมายถึง มีพื้นฐานความเชื่อว่าคุณสมบัติพื้นฐานที่ติดตัวมาเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้จากการนำไปประยุกต์ใช้และจากประสบการณ์

คำสำคัญ: การบริหารเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กรอบความคิดเติบโต

ABSTRACT

The objective of this article is to propose the opinion about creative administration for the development of sustainable quality in education. Flexibility and adaptability in educational administration context which changing over time are major principles of creative administration. Creative administrators should have two main characteristics ; 1) characteristic of transformational leader and 2) characteristic of growth mindset. The transformational leader means one who has responsibility in his promise and can operate economic, social and political change. The growth mindset leader's fundamental belief was based on the basic trait of human being that can be changed by applying and experience.

Keywords: creative administration, transformational leader, growth mindset

บทนำ

การศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะส่งผลต่อสังคมและประเทศชาติให้เกิดการพัฒนาไปได้อย่างเจริญรุ่งเรือง สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพมาตรฐาน อันได้แก่สติปัญญา และความเป็นเลิศของมนุษย์ การศึกษาในอนาคตจะเน้นคุณภาพทางการศึกษาที่สอดคล้องกับการพัฒนาคนให้เป็นคนดี คนเก่ง สอดคล้องกับชีวิตความเป็นอยู่ ให้เป็นคนมีความรับผิดชอบให้ร่วมมือสามัคคี ผนึกกำลังกัน (ฉวีวรรณ บุญคุ้ม, 2541, หน้า 33)

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญและเป็นตัวแปรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือคุณภาพการศึกษาแต่กลับปรากฏว่ามีรายงานการวิจัยและผลจากการแข่งขันต่าง ๆ ซึ่งว่าการศึกษาไทยในปัจจุบันมีคุณภาพการศึกษาตกต่ำไม่ทันโลกไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้เป็นคนยุคใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549, หน้า 115) สาเหตุของความล้มเหลวนี้อาจมีหลายประการแต่สาเหตุหนึ่งที่เป็นไปได้น่าจะมาจากการบริหารด้วย โฟททอรี่ ลินลารัตน์ (2549 อ้างอิงใน พิมพ์ธาดา วัฒนวงศ์ปัญญา, ปองสิน วิเศษสิริ และ โฟททอรี่ ลินลารัตน์, 2556, หน้า 210) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ผลเท่าที่คาดหวังว่าเป็นเพราะการศึกษาของไทยมีลักษณะตามอย่างประเทศตะวันตกมาตลอดทำให้เกิดปัญหาตามมา กล่าวคือ การจัดการศึกษาของไทยและการผลิตบุคลากรทางการศึกษาของไทยไม่สอดคล้องกับพื้นเพธรรมชาติและวัฒนธรรมของไทย จึงก่อให้เกิดการบริโภคนิยมทางการศึกษาอันหมายถึงระบบการศึกษาไทยได้กลายเป็นระบบบริโภคนิยมอย่างในปัจจุบันนี้

* คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

นอกจากนี้แม้จะมีการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านเพื่อจะนำองค์ความรู้มาพัฒนาและสร้างรูปแบบของความเป็นผู้นำ ภายใต้บริบทของสังคมไทยก็พบว่า กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ได้พัฒนาขึ้นก็ยังคงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมของสังคมตะวันตก ทำให้เป็นข้อจำกัดของการนำไปใช้ประโยชน์ ดังนั้นเมื่อนำผลวิจัยที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารในสังคมไทยจึงไม่สะท้อนผลเท่าที่ควร เนื่องจากผลการวิจัยที่ได้เหมาะกับบริบทของสังคมตะวันตกมากกว่า ด้วยเหตุนี้ประเทศไทยควรหันกลับมาดูการบริหารในบริบทของสังคมไทยและกำหนดแนวคิด รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยเพื่อให้ผู้บริหารนำไปปฏิบัติได้จริง

ผู้เขียนเห็นด้วยว่าปัจจุบันยังมีปัญหาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนจึงได้ประมวลความรู้จากการศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยต่าง ๆ มาประกอบเป็นทางเลือกหนึ่งในการบริหารและตั้งชื่อเรียกว่า “การบริหารเชิงสร้างสรรค์” โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อนำเสนอความคิดเกี่ยวกับการบริหารแนวใหม่อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

คุณภาพการศึกษา

เป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาในทุกระดับย่อมมีตรงกัน คือ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นจึงควรทำความเข้าใจให้ชัดเจนเกี่ยวกับ “คุณภาพการศึกษา” ก่อน ซึ่งในบทความนี้จะนำเสนอใน 2 มิติ ได้แก่

1. มิติด้านความหมาย มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษาไว้ อาทิ

เข้มทอง ศิริแสงเลิศ (2540, หน้า 25) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพการศึกษาหมายถึง คุณลักษณะของการจัดการศึกษาที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ 3 ด้าน คือด้านมาตรฐานการศึกษา ด้านความมุ่งหมายของผู้ให้บริการการศึกษา และด้านความต้องการของผู้รับบริการ

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2542, หน้า 8) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษาหมายถึงการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตรงตามความมุ่งหมายของผู้ให้บริการ ตรงตามมาตรฐานการศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการโดยใช้กระบวนการบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาจนเกิดคุณลักษณะตรงตามมาตรฐานการศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

สมกุล ถาวรกิจ (2543, หน้า 14) อธิบายว่า คุณภาพการศึกษาหมายถึงผลของการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นผลให้การจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญที่สุด คือบัณฑิตมีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ

ดารณี ปัทมวิมล (2550, หน้า 33) ได้สรุปไว้ว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึงคุณลักษณะของการจัดการศึกษาที่เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตรโดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานว่ามีความสอดคล้องกับที่กำหนดไว้อย่างดีเพียงใด ทั้งนี้จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านสติปัญญาความรู้ความสามารถ จริยธรรมคุณธรรม จะได้เป็นการตอบสนองความต้องการของสังคม

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2552, หน้า 74) ให้ความหมายว่า คุณภาพการศึกษาหมายถึง คุณลักษณะของการจัดการศึกษาที่เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตร ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานว่ามีความสอดคล้องกับที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีซึ่งต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการอื่นได้แก่ นักเรียน และผู้ปกครอง อีกทั้งยังเป็นการตอบสนองความต้องการของสังคมที่ต้องการผู้สำเร็จการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ

สรุปได้ว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานด้านการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาและความต้องการของผู้รับบริการและสังคม

2. มิติด้านความสำคัญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ระบุว่า “ การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ มีสติปัญญา คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” ดังนั้นเป้าหมายของการจัดการศึกษาจึงอยู่ที่คนไทยโดยทั่วไปที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพดังนี้ 1) ทางกาย คือมีสุขภาพดี สมบูรณ์ แข็งแรง 2) ทางจิตใจ คือเข้มแข็งอดทน สามารถเผชิญกับปัญหาและแรงกดดันต่าง ๆ ได้ 3) ทางสติปัญญา คือ การใช้ความคิดและเหตุผลอย่างมีสติ 4) ความรู้คือการให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการของสังคมปัจจุบัน 5) คุณธรรมและจริยธรรม คือการให้ผู้เรียนแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 6) มีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต คือการให้ผู้เรียนรักวัฒนธรรมไทย มีเอกลักษณ์ไทย และ 7) อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข คือผู้ได้รับการศึกษาจะเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

เป้าหมายของการจัดการศึกษาทั้ง 7 ประการนี้จะบรรลุผลหรือไม่และมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจัดการศึกษา หากการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพก็ย่อมมีผลให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพการศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและคุณภาพของคน เนื่องจากคุณภาพการศึกษามีผลหรือมีอิทธิพลต่อความรู้ ความสามารถและศักยภาพ อันได้แก่

สติปัญญาและความเป็นเลิศของมนุษย์ (ดารณี ปัทมิสาณะ, 2550, หน้า 34) นอกจากนี้ การศึกษาที่มีคุณภาพ หรือคุณภาพของการศึกษายังมีความสำคัญต่อสิ่งอื่น ๆ ด้วย ดังนี้

1. คุณภาพการศึกษามีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของประชาชน เนื่องจากการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานจะทำให้ประชาชนทุกคนเชื่อมั่นได้ว่าลูกหลานที่ได้รับการศึกษาในสถานศึกษาที่มีมาตรฐานสูงจะมีคุณภาพมีความสามารถ มีศักยภาพเพียงพอในการทำงาน และประกอบอาชีพ (รุ่ง แก้วแดง, 2540, หน้า 11)

2. คุณภาพการศึกษามีความสำคัญต่อการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการคุณภาพการศึกษาเป็นหัวใจของความเป็นเลิศ โดยเฉพาะเรื่องการทำให้ทรัพยากรมีคุณภาพ (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2540, หน้า 28)

กล่าวได้ว่า คุณภาพการศึกษามีความสำคัญต่อการสร้างคนให้มีคุณลักษณะที่ต้องการได้อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงอนาคตที่พัฒนาและเจริญก้าวหน้าของสังคมและประเทศชาติด้วย

การก่อเกิดแนวคิดด้านคุณภาพการศึกษา

แม้ว่าความสนใจด้านคุณภาพการศึกษาเพิ่งจะเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ แต่ความสนใจในเรื่องคุณภาพนั้นมีมานานแล้วตั้งแต่ปี ค.ศ. 1664 คือในบันทึกของ Jean Baptiste Colbert ได้กล่าวไว้ว่า “หากโรงงานของเราสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพชั้นเยี่ยมด้วยความใส่ใจ ชาวต่างชาติก็จะเห็นประโยชน์ ของการซื้อสินค้าของฝรั่งเศสและเมื่อนั้นเงินจะไหลเข้ามาสู่อาณาจักรฝรั่งเศสของเรา” (วีระยุทธ ขาตะกาญจน์, 2552, หน้า 66) จากนั้นมาอีก 200 กว่าปีก็มีการเคลื่อนไหวของกระแสคุณภาพจนเป็นรูปธรรมตามลำดับมากยิ่งขึ้น

เริ่มจากประเทศสหรัฐอเมริกาในระยะแรกของการเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบสินค้า (Inspection) เพื่อใช้ในการควบคุมคุณภาพ คือในปี ค.ศ. 1920 ที่ Bell Telephone ได้มีการควบคุมคุณภาพที่เน้นด้านกระบวนการ (Process – Oriented Quality Control) โดยใช้เทคนิคทางสถิติ ได้แก่ การสุ่มตัวอย่างและแผนผังการควบคุม แต่เมื่อมาถึงระยะก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 การควบคุมคุณภาพเปลี่ยนไปเน้นที่ตัวสินค้าแทนกระบวนการ และเริ่มมีแนวคิดในการวางแผนคุณภาพ ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการนำแนวคิด Right the first time เข้ามาใช้ในกองทัพซึ่งในขณะเดียวกัน กลุ่มผู้สนใจเกี่ยวกับคุณภาพได้มีการก่อตั้ง American for Quality Control (ASQC) ขึ้นแต่ต่อมาในปีค.ศ. 1997 ได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น American Society for Quality (ASQ) หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 การควบคุมคุณภาพได้เปลี่ยนจุดเน้นจากตัวสินค้ากลับมาเป็นกระบวนการผลิตแทน พร้อมกับแนวคิดในการให้ความสำคัญกับ ฝ่ายบริหารในการเข้ามามีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพและให้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดคุณภาพไปยังส่วนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สายการผลิตด้วย

ย้อนกลับไปในทศวรรษ 1980 (ค.ศ. 1980 – 1989) มีหนังสือที่เขียนโดย Crosby ชื่อว่า Quality is Free ออกจำหน่ายทำให้กระแสเกี่ยวกับคุณภาพได้กลับคืนสู่ความคิดของคนอเมริกันอีกครั้งอันเป็นปัจจัยให้มีการก่อตั้งรางวัลคุณภาพขึ้นมาชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เพื่อมอบให้กับบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ผ่านการประเมินของคณะกรรมการว่ามี ผลงานด้านคุณภาพที่ยอดเยี่ยม แต่ต่อมาในทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมาจะเป็นยุคของการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ซึ่งมีจุดเน้นสำคัญ คือการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า

สำหรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา “MBNQA” นี้ถือเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไป อาทิ รางวัล Australian Business Excellence Award (ABEA) ของประเทศออสเตรเลีย รางวัล Singapore Quality Award (SQA) ของประเทศสิงคโปร์ และรางวัล Thailand Quality Award (TQA) ของประเทศไทย ซึ่งรางวัล TQA ของประเทศไทยนี้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการประเมิน โดยรางวัล TQA เริ่มขึ้นในแวดวงทางธุรกิจก่อนแล้วจึงได้พัฒนาเข้ามาสู่ระบบราชการด้านการศึกษาที่ได้มีการริเริ่มนำแนวทางดังกล่าวนี้มาประยุกต์ ใช้ในสถาบันและสถานศึกษาต่าง ๆ โดยได้กำหนดเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2541 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนโดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบสู่ความเป็นเลิศและได้มาตรฐานสากล

ในโลกตะวันออกประเทศญี่ปุ่นก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นประเทศที่มีความก้าวหน้าในเรื่องคุณภาพเป็นอย่างยิ่ง ประเทศญี่ปุ่นมีพัฒนาการด้านคุณภาพโดยเริ่มต้นจากการนำแนวคิดเรื่อง Inspection จากสหรัฐอเมริกาเข้ามาใช้ในวงการอุตสาหกรรม เมื่อปี ค.ศ. 1946 สหรัฐอเมริกาส่งการให้คนญี่ปุ่นเรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีในการควบคุมคุณภาพแนวใหม่ มีการสอนหลักสูตร CCS (Civil Communication Sections) ให้กับชาวญี่ปุ่นโดยวิทยากรซึ่งส่วนใหญ่มาจากบริษัท Bell ในสหรัฐอเมริกา ปีค.ศ. 1951 ประเทศญี่ปุ่น

ได้ก่อตั้งรางวัล Deming ขึ้น และในปี ค.ศ. 1954 Joseph M. Juran ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านคุณภาพที่มีชื่อเสียงระดับโลก ได้เดินทางไปบรรยายที่ประเทศญี่ปุ่นพร้อมทั้งให้แนวความคิดเกี่ยวกับการมีบทบาทสำคัญของฝ่ายบริหารต่อความสำเร็จในเรื่องคุณภาพ ตลอดจนให้มีการนำแนวคิดเรื่องคุณภาพไปใช้ในทุกส่วนขององค์กร ปีค.ศ. 1956 – 1962 ญี่ปุ่นมีการเผยแพร่แนวคิดเรื่องคุณภาพอย่างจริงจังให้กับประชาชนทั้งประเทศในหลาย ๆ ลักษณะ จนกระทั่งปัจจุบันนี้ ประเทศญี่ปุ่นนับว่าเป็นประเทศที่มีความก้าวหน้าด้านคุณภาพประเทศหนึ่งในโลกทั้งนี้แนวคิดสำคัญของญี่ปุ่นที่มีต่อคุณภาพมี 4 ประการ คือ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2552, หน้า 71) 1) Competitive Strategy (กลยุทธ์เชิงแข่งขัน) 2) Job for Everyone (คุณภาพเป็นงานของทุกคน) 3) Deeper Understanding of Quality (ความเข้าใจในคุณภาพอย่างลึกซึ้ง) 4) Company – Wide Quality Control (การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร/บริษัท) จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า คุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในโลกยุคปัจจุบันและคุณภาพเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเพราะฝ่ายบริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในเรื่องคุณภาพ

การบริหารการศึกษาในยุคของการปฏิรูปการศึกษา

การนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจนโยบายของการจัดการศึกษาให้ชัดเจนและคิดหาแนวทางการกระบวนกรที่จะขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายดังกล่าวมีแนวคิดและวิธีการบริหารหลากหลายรูปแบบที่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์นี้แต่ในบทความนี้จะขอนำมากล่าวเพียง 3 วิธี ดังนี้

1. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) เป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้าด้วยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ในกลุ่มต่าง ๆ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2552, หน้า 3) ซึ่งการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 คือ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไร และทำอย่างไร

ขั้นที่ 2 คือ การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลดำเนินงานเป็นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของแต่ละตัวชี้วัดทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและสถานที่หรือความครอบคลุม

ขั้นที่ 3 คือ การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เป็นการจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 คือ การให้รางวัลตอบแทน เป็นการที่ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้และอาจมีการให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลงานด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญคือ ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากรและองค์กร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้วได้นำมาใช้เพื่อการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) เริ่มขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงทศวรรษ 1980 ต่อมาได้มีการนำไปใช้ในประเทศแคนาดา นิวซีแลนด์ ฮองกง อิสราเอล ฯลฯ สามารถสร้างความสำเร็จในการจัดการศึกษาได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการกระจายอำนาจการบริหารให้สถานศึกษาอย่างแท้จริง กล่าวคือ สถานศึกษาได้บริหารงานไปตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาเองโดยคณะกรรมการของสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนนักเรียน ฯลฯ มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อแก้ปัญหาและจัดกิจกรรมการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเพื่อการพัฒนาของโรงเรียน

หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีดังนี้ (ดิเรก วรรณเศียร, 2545, หน้า 14-15)

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางลงไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เป็นการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ ครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) หมายถึง การคืนอำนาจให้ท้องถิ่น และประชาชนได้จัดการศึกษาอีกครั้งโดยการให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัวยุทธศาสตร์การชุมชน และ สถานประกอบการมีสิทธิในการจัดการศึกษาได้

4. หลักการบริหารตนเอง (Self – Management) หมายถึง การให้สถานศึกษามีระบบการบริหารด้วยตนเองมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานด้วยตนเองซึ่งอาจแตกต่างกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพความพร้อมและ สถานการณ์ของแต่ละสถานศึกษา

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) หมายถึง การที่ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและ ควบคุมมาตรฐานโดยมีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

สำหรับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่นิยมมี 4 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control SBM) 2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) 3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) 4) รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional / Community Control SBM) อย่างไรก็ตาม มาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้ใช้รูปแบบการบริหารที่มีชุมชนเป็นหลักโดยให้ชุมชนมี บทบาทหน้าที่ทั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาและกรรมการบริหารสถานศึกษา

3. การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า TQM เป็นระบบการ บริหารงานที่เน้นคุณภาพในทุก ๆ ด้านและทุก ๆ กิจกรรมขององค์การโดยที่ทุกคนต้องให้ความร่วมมือและร่วมกันรับผิดชอบ เริ่มจาก การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก (Right the First Time) แล้วปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

TQM ก่อกำเนิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 มีแนวคิดเกี่ยวกับการผลิตสินค้าให้ได้มาซึ่งคุณภาพตามความต้องการของ ลูกค้าและแนวคิดนี้มีความชัดเจนมากขึ้นเมื่อองค์การมาตรฐานสากลได้ประกาศใช้ระบบคุณภาพ หรือที่เรียกว่ามาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 ในปี ค.ศ. 1987 หลักการสำคัญของ TQM มี 3 ประการคือ (วีระยุทธ ชวตะกาญจน์, 2552, หน้า 11) ประการที่ 1 การมุ่ง ความสำคัญของลูกค้า (Customer Focus) โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่างานแต่ละเรื่องใครเป็นลูกค้าหรือเป็นผู้ที่จะต้อง นำผลที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้ และมุ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับ ประการที่ 2 การปรับปรุง กระบวนการทำงาน (Process Improvement) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน อยู่เสมอและมีวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยมีการวางแผน ดำเนินการแก้ปัญหา ตรวจสอบผลการแก้ปัญหาและนำ วิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ และประการที่ 3 การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) ในงานที่เป็น ภาระหน้าที่ของหน่วยงาน โดยทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทั้ง หน่วยงานและขององค์การร่วมกัน

จากหลักการสำคัญทั้ง 3 นี้หากนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ผู้บริหารควรจะต้องตระหนักในแนวคิด 3 ประการ ที่สอดคล้องกับหลักการสำคัญข้างต้นอันได้แก่

1. การมุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน
3. การเข้ามามีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความคิดเห็นที่หลากหลายมาปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน และผู้บริหารควรตระหนักในเรื่องของการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกและทุก ๆ ครั้งในการดำเนินงาน

การบริหารเชิงสร้างสรรค์

คำว่า “สร้างสรรค์” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “create” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556, หน้า 1178) ให้ความหมายว่า สร้างสรรค์ ก. สร้างให้มีให้เป็นขึ้น (มักใช้ในทางนามธรรม) เช่น สร้างสรรค์ความสุขความเจริญให้แก่สังคม ว. มีลักษณะ ริเริ่มในทางดี เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ศิลปะสร้างสรรค์

ดังนั้น การบริหารเชิงสร้างสรรค์ในบทความนี้ จะหมายถึง 1) รูปแบบการบริหารที่แปลกใหม่ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบการ บริหารปกติหรือ 2) เป็นรูปแบบการบริหารที่เกิดจากการนำเอารูปแบบการบริหารเดิมมาดัดแปลงหรือประยุกต์ให้เกิดรูปแบบการ บริหารที่มีความแตกต่างไปจากเดิมแต่รูปแบบการบริหารเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 2 รูปแบบนี้จะต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนให้ เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการบริหารได้ตลอดเวลา โดยมีเงื่อนไขว่าการปรับเปลี่ยนนี้ต้องส่งผลกระทบในทางที่ดีต่อ เป้าหมายในการบริหาร ซึ่งการบริหารเชิงสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้บริหารมีคุณลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์ (Burns' Theory of Transformational Leadership) อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยกันยกระดับความมีจริยธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะต้องรับผิดชอบในสิ่งที่ตนได้ให้สัญญาและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะพยายามเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามมีค่านิยมในด้านความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสันติสุข ความเป็นเลิศและหลุดพ้นจากการยึดติดอยู่ในอารมณ์ทางลบ เช่น กลัว โลภ อิจฉา ริษยา หรือเกลียดแค้น (สิริอร วิชชาวุธ, 2554, หน้า 56) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นได้ด้วยลักษณะ 7 ประการต่อไปนี้

1.1 มีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

1.2 มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication) สามารถสื่อสารให้หมู่คณะเกิดภาพอนาคตที่ต้องการร่วมกันอย่างชัดเจนตรงกัน

1.3 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ที่จะทำโครงการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้และสามารถชักชวนผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมนั้น ๆ ด้วยกันอย่างเต็มใจ

1.4 ประสานประโยชน์ (Collaboration) เข้าใจความต้องการของหน่วยงานและของลูกน้องสามารถประสานประโยชน์ให้ทุกฝ่ายได้รับสิ่งที่ตนต้องการสูงสุด

1.5 มีความสามารถ (Ability) ที่จะนำหมู่คณะให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายได้และมีความสามารถที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นความจริงได้ ผู้นำต้องมีความสามารถแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้และเป็นที่ยิ่งในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.6 มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ปฏิบัติตามที่ตนสอนหรือตักเตือนผู้อื่น มีความจริงใจ มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่น เป็นคนเอางานเอากายและกล้าตัดสินใจ

1.7 มีคุณธรรม (Morality) เป็นคนดียึดหลักศีลธรรมรวมทั้งสังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยะวาจา อรรถจริยา สมานัตตา) และพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา)

2. เป็นผู้มีกรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) คำว่า กรอบความคิด (Mindset) Carol S. Dweck (2003 อ้างอิงใน ดเว็ค แครอล เอส, 2550, หน้า 6) ให้ความหมายไว้ดังนี้ Mindset (noun) a set of beliefs or a way of thinking that determines one's behavior, outlook and mental attitude. แปลความได้ว่า กรอบความคิด (คำนาม) คือ ชุดของความเชื่อ หรือ วิธีของความคิดที่ส่งผลถึงพฤติกรรมท่าที และทัศนคติ

นอกจากนี้ Dweck ยังได้อธิบายว่า กรอบความคิดแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ (อ้างอิงใน ดเว็ค แครอล เอส, 2007, pp. 13-14)

1. กรอบความคิดจำกัด (Fixed Mindset) หมายถึง การที่มีความเชื่อว่า คุณสมบัติต่าง ๆ ของคนเรากำหนดมาแล้วตั้งแต่ยังเป็นเด็ก และมีความสัมพันธ์กับความเป็นตัวตนของเรา เช่น เชื่อว่าระดับไอคิว ของคนเราเป็นตัวบอกเรื่องราวของความฉลาด บุคลิกลักษณะ หรือคุณลักษณะที่จะถูกประเมินค่าว่าจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เป็นต้น

2. กรอบความคิดเติบโต (Growth Mindset) มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า คุณสมบัตินั้นที่ติดตัวมาเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้จากความพยายาม แม้ว่าคนเราอาจจะแตกต่างกันในด้านพรสวรรค์ ความถนัด ความสนใจหรืออารมณ์แต่ทุก ๆ คนสามารถเปลี่ยนแปลงและเติบโตได้จากการนำไปประยุกต์ใช้และจากประสบการณ์ คนที่มีกรอบความคิดนี้เชื่อว่าศักยภาพที่แท้จริงของคนเราเป็นสิ่งที่ไม่มีใครรู้ล่วงหน้า แรงปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองแม้ว่าผลที่ได้อาจจะไม่เป็นอย่างที่คิด คือลักษณะเด่นของกรอบความคิดเติบโต

จากกรอบความคิดทั้ง 2 แบบนี้ ทำให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกันของผู้บริหาร คือผู้บริหารที่มีกรอบความคิดจำกัดจะเป็นผู้ที่กลัวการทำทนายไม่กล้าเสี่ยงที่จะทำอะไรต่างไปจากเดิมตั้งนั้นการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนางานจึงมีน้อยตรงข้ามกับผู้บริหารที่มีกรอบความคิดเติบโตจะตระหนักถึงคุณค่าของสิ่งที่ท้าทายและความสำคัญของความพยายามทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การปฏิบัติสำหรับตนเองและคนอื่น ๆ

สรุปและอภิปรายผล

คุณภาพการศึกษาที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์กำหนดนั้นเป็นเป้าหมายของสถานศึกษาหรือสถาบันการศึกษาทุกแห่งแต่สิ่งที่สำคัญกว่านั้นซึ่งบทความนี้ต้องการจะชี้ให้เห็นคือการรักษาหรือสืบทอดความเป็นมาตรฐานนี้ให้คงอยู่ยืนยาว ว่าจะเป็นไปได้อย่างไร คุณสมบัติของผู้เรียนที่เป็นคน “เก่ง ดี และมีสุข” เป็นเป้าหมายโดยรวมของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในจะมาจากองค์ประกอบ 9 ด้าน ได้แก่ 1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์

และแผนการดำเนินการ 2) การผลิตบัณฑิต 3) กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา 4) การวิจัย 5) การบริการทางวิชาการแก่สังคม 6) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 7) การบริหารและการจัดการ 8) การเงินและงบประมาณ และ 9) ระบบกลไกการประกันคุณภาพ จะเห็นได้ว่า การบริหารและการจัดการเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยหลายเรื่อง อาทิ การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารสถานศึกษานุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนแสดงให้เห็นความสำคัญของการบริหารภายใต้การขับเคลื่อนของกลไกหลักคือผู้บริหาร และคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่จะขับเคลื่อนให้เกิดคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามการนำเสนอของบทความนี้ คือ การเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและการเป็นผู้มีกรอบความคิดเติบโต

เอกสารอ้างอิง

- เข็มทอง ศิริแสงเลิศ. (2540). *การวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉวีวรรณ บุญคุ้ม. (2541). *รายงานการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันราชภัฏนครปฐม*. นครปฐม: สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- ดเว็ค, แครอล เอส. (2550). *เปลี่ยน Mindset ชีวิตเปลี่ยน แปลจาก Mindset : The New Psychology of Success* โดยวิโรจน์ ประสิทธิ์วรนนท์. กรุงเทพฯ: อี ไอ สแควร์.
- คารณี ปัทมิสามะ. (2550). *การศึกษาการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเตรียมทหาร*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดิเรก วรรณเศียร. (2545). *การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์ธิดา วัฒนวงศ์ปัญญา, ปองสิน วิเศษศิริ และไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2556). กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 3(2) : 208-221.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รุ่ง แก้วแดง. (2540, สิงหาคม). คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาไทยระบบที่ต้องสร้าง. *มติชนรายวัน*. หน้า 11
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. (2540). *หลักการอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- วิระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2552). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมกุล อารวกิจ. (2543). *รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2542, มกราคม). การประกันคุณภาพการศึกษา พลังและความหวัง. *วารสารปฏิรูปการศึกษา*, 1(2), 8-9.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). *การวิจัยเปรียบเทียบการปฏิรูปการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2554). *จิตวิทยาการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.