

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียน (Principals Characteristics in ASEAN)

โดย... ดร. เจริญ ภูวิจิตร*

การศึกษาที่มีความสำคัญต่อบุคคลในการใช้ชีวิตเพื่อการดำรงอยู่ในสังคมอย่างสันติและสมานฉันท์ สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่ให้บริการการเรียนรู้แก่ผู้เรียนโดยตรง จึงมีภารกิจและบทบาทความสำคัญ ในฐานะหน่วยงานที่จัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้รู้จักการคิดวิเคราะห์ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ได้อย่างต่อเนื่อง ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตำแหน่งที่มีส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ถ้าสถานศึกษาใดมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มาจากความรู้ ความสามารถ เก่ง ดี มีวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นคุณธรรมก็มีแนวโน้มว่าสถานศึกษาจะมีอนาคตสดใส เปรียบเสมือนกับต้นที่จะนำพาเรือลำน้อยใหญ่ ควบคุม กำกับทิศทาง เพื่อเดินทางมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกับลูกเรือของตนได้สำเร็จ แต่หากกับต้นไม่มีประสิทธิภาพเรือลำน้อยใหญ่ก็มีอันต้องจมหายไปในท้องทะเลหรืออาจต้องเสียเวลาอย่างมากมายเพื่อการเดินทางมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย ความยุ่งยากและมากด้วยอุปสรรคในการบริหารจัดการตนเองและลูกเรือ

มาตรา ๔ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ ซึ่งได้มีการประกาศไว้ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๖ ตอนที่ ๓๔ ก เมื่อวันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๕๒ บัญญัติว่า

“สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

“ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชน

จากความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาตามบทบัญญัติพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ ดังกล่าว เป็นการกำหนดความหมายในบริบทของการศึกษาของประเทศไทย หากแต่ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียน ผู้เขียนมีความเห็นว่าความหมายคงไม่ต่างจากความหมายที่บัญญัติไว้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ หากแต่มีมุมมองว่าผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียนนั้นควรจะต้องมีคุณลักษณะที่พิเศษเพิ่มเติมขึ้นอย่างมากเพื่อรองรับการศึกษาในยุคประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) และจากงานเขียนของ รองศาสตราจารย์ ดร. รสสุคนธ์ มกรมณี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในเรื่อง “บทบาทผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรมแดน” ท่านได้ตั้งโจทย์เบื้องต้นที่เป็นภารกิจที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจโดยเร่งด่วนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรมแดน คือ (๑) ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารจัดการสถานศึกษาให้นักเรียน/นักศึกษา มีศักยภาพสูงสุดและครบถ้วนตามทักษะศตวรรษที่ ๒๑ ได้อย่างไร (๒) ผู้บริหารสถานศึกษาจะให้นักเรียน/นักศึกษาในสถานศึกษาของตนเองถือปฏิบัติการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่ต้องทำตลอดชีวิตได้อย่างไร และ (๓) ผู้บริหารสถานศึกษาจะทำให้สถานศึกษาของตนตอบสนองความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความเท่าเทียมกันของมนุษย์ได้อย่างไร และยังคงกล่าวถึงความเป็นสังคมไร้พรมแดนที่ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะ ๑๐ ประเทศกลุ่มอาเซียน แต่เกิดขึ้นทั่วโลกแล้วทั้งโดยสภาพเหมือนจริงและทางกายภาพ การสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศเพื่อให้เกิดทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จึงเป็นงานที่เร่งด่วนที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับการศึกษาต้องกล้าตัดสินใจริเริ่มดำเนินการทันที ไม่ต้องรอคำสั่งหรือหาเจ้าภาพ ขอให้เติมที่กับการทำทุกวิถีทางให้นักเรียน/นักศึกษามีทักษะพร้อมทุกด้านสำหรับการใช้ชีวิตในโลกไร้พรมแดนได้อย่างมีคุณค่าและมีความสุข ทั้งนี้การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ นั้น มีการให้ข้อเสนอแนะไว้ ๔ ประการ ได้แก่ (๑) สถานศึกษาต้องจัดเนื้อหาที่สอดคล้องกับชีวิตจริงของผู้เรียน (๒) นำโลกกว้างเข้าสู่ห้องเรียน (๓) นำผู้เรียนออกไปสู่โลกกว้าง และ (๔) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมชั้นกับครู และผู้มีความรู้เฉพาะศาสตร์ที่ใช้ประสบการณ์การเรียนรู้ในสภาพจริง^๑

* นักทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติการ ศูนย์นานาชาติเพื่อพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สคบศ.

Ph.D. (Political Science), Jawaharlal Nehru University, New Delhi, India

ในการบริหารจัดการสถานศึกษานั้นความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการกล่าวถึงอย่างมากมาย ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพถือว่าเป็นกลไกหลักที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการปฏิรูปการศึกษา สร้างคุณภาพของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้และสอดคล้องต่อนโยบายการศึกษาของชาติ ผ่านการบริหารจัดการสถานศึกษาด้วยการใช้ศักยภาพทั้งความเป็น “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ร่วมกันแบบบูรณาการ (Integration) โดยไม่ให้ขัดแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา สามารถเข้าไปแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธีและวิถีของภาวะผู้นำ ภายใต้หลักนิติธรรม (Rule of Law) ที่ต้องเกี่ยวข้องกับระเบียบ หลักเกณฑ์เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายการศึกษาและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และในยุคแห่งประชาคมอาเซียนนี้ ซึ่งเปรียบเสมือนส่วนหนึ่งของโลกไร้พรมแดน คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จึงต้องมีความโดดเด่น สร้างความน่าเชื่อถือและยอมรับทั้งในเชิงวิชาการและเชิงบริหารจัดการ ให้กับครูผู้สอน บุคลากรของสถานศึกษา นักเรียน ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการสถานศึกษา

เมื่อไรที่คนส่วนใหญ่ได้ยินคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” (Principal) พวกเขาคิดว่าเป็นความหมายของคำนามที่หมายถึง หัวหน้า ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำของคนอื่นๆ บุคคลที่ควบคุมอำนาจ แต่กรณีของ เดวีย์ เฮนสเลย์ (Dewey Hensley) อดีตผู้บริหารสถานศึกษาและปัจจุบันเป็นคณะกรรมการร่วมในภาควิชาศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเคนตักกี (Kentucky University) เขาชอบที่จะบอกกล่าวกับคนอื่นๆ ว่า คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” (Principal) ถูกนำไปใช้ครั้งแรกในการเชื่อมกับภาวะผู้นำของโรงเรียนในทศวรรษ ๑๘๐๐ คำว่า “Principal” ถูกใช้เป็นคำคุณศัพท์ (adjective) นำหน้าคำว่า “Teacher” คือ The “principal teacher” ซึ่งเป็นลักษณะของคำที่มีความเท่าเทียมกันในความหมายของผู้สอนที่ทำหน้าที่ในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาในความหมายดั้งเดิม เดวีย์ได้เน้นย้ำว่ามีความหมายเหมือนกับครูคนอื่นๆ ในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการสอนทั้งหมด และเขากล่าวว่าผู้บริหารในศตวรรษที่ ๒๑ จะเผชิญกับความท้าทายของโอกาสที่จะทำให้สถานศึกษาล้มเหลว และเพื่อที่จะให้สถานศึกษาคงอยู่จำเป็นต้องมีแนวคิดในบริบทของความร่วมสมัย คือ “ความเป็นผู้นำในการให้ความรู้” (Instructional Leader) ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศในปัจจุบันจะต้องรู้ว่าอะไรดีและส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป็นแนวทางให้กับครูผู้สอน²

Loke Heng Wang ซึ่งทำงานอยู่ที่สถาบันการศึกษาแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (National Institute of Education, Singapore) ได้ศึกษา เรื่อง “ภาวะผู้นำของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในสิงคโปร์” (Successful School Leadership in Singapore) โดยศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา เจ้าหน้าที่บุคลากรทั้งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการสอน และที่ไม่มีหน้าที่หลักในการสอน นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษาของพวกเขา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพบุคลิกลักษณะ ค่านิยมและความเชื่อ ที่จะเป็แนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปสู่การปฏิบัติ และผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา จะเป็นผู้การออกแบบโครงสร้างสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน การเป็นผู้ส่งเสริมและเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นมืออาชีพในการสอนให้แก่ครูผู้สอนและเจ้าหน้าที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนผ่านโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ และโปรแกรมการสร้างบุคลิกผู้นำในอนาคตให้กับพวกเขา อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอกชุมชนสถานศึกษา และมอบอำนาจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจร่วมกับสถานศึกษา และจากการศึกษาในภาพรวมทั้งหมดผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนที่น่าสถานศึกษาของตนเองสู่ความสำเร็จและเป็นเลิศทางการศึกษา จะอยู่ในบริบทของ ๖ E คือ (๑) Education มีอุดมการณ์ ความรู้ความสามารถทางการศึกษา (๒) Envision การส่งเสริมการคิด สร้างวิสัยทัศน์ (๓) Energize การกระตุ้นเพื่อ

¹ รสสุคนธ์ มกรมณี, บทบาทผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรมแดน, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, มีนาคม 2555
<http://www.academia.edu/4001681/บทบาทผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรมแดน>

² Pamela Mendels, *The Effective Principal*, JSD Feature Leadership, February 2012, Vol. 33 No. 1, p. 54.

เป้าหมายในการทำงาน (๔) Engage มีความมุ่งมั่น สร้างการมีส่วนร่วม (๕) Enable มีความรู้ความสามารถ สร้างโอกาสในความเป็นไปได้ และ (๖) Embrace สร้างความเป็นหนึ่งอย่างกลมเกลียว จากการศึกษาครั้งนี้ได้สร้างมุมมองของความเป็นนักบริหารสถานศึกษาแห่งอาเซียนที่มุ่งความสำเร็จของสถานศึกษา³

Andreas Schleicher ได้ศึกษา เรื่อง “สถานศึกษาเพื่อผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑: ผู้นำที่เข้มแข็ง ครูที่มีความเชื่อมั่น การศึกษาแนวนวัตกรรม” พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ สามารถเข้าถึงความต้องการของครูผู้สอนเพื่อช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียน สร้างความร่วมมือของสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาที่สามารถนำครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสถานศึกษา เมื่อครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจพวกเขาจะมีความเชื่อมั่นในการรายงานผลการปฏิบัติงานจากการสอนของพวกเขา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้ที่กำหนดจัดวางบุคลากรในสถานศึกษากับโอกาสในการร่วมทำการตัดสินใจซึ่งเป็นแนวโน้มที่สร้างความพึงพอใจในทำงานอย่างมาก⁴

เฮท เบดโฮวี (H. Baedhowi) อธิบดีกรมการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (The Ministry’s Director General for Quality Improvement of Teachers and Educational Personnel) ได้กล่าวในพิธีเปิดการประชุมเพื่อการศึกษาภาวะผู้นำสถานศึกษาที่เป็นเลิศ ซึ่งจัดขึ้นที่กรุงจาการ์ตาร์ ประเทศอินโดนีเซีย เมื่อวันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๓ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาจากกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนเข้าร่วมประชุม ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบุคลิกลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง มีคุณลักษณะทางการบริหารจัดการและด้านสังคม มีสมรรถนะในการบังคับบัญชาและในลักษณะของผู้ประกอบการที่สามารถกำหนดระบบการบริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ”⁵

ชินวรณ์ บุญยเกียรติ อธิบดีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เคยบรรยายพิเศษ เรื่อง “การเตรียมพร้อมด้านการศึกษาของไทย เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. ๒๕๕๘” ไว้ว่า การเตรียมความพร้อมของการศึกษาไทยมีจุดมุ่งหมายให้ประเทศประเทศไทยเป็น Education Hub ขับเคลื่อนประชาคมอาเซียนด้วยการศึกษาดูการสร้างความสำเร็จในเรื่องเกี่ยวกับเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศอาเซียน ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศเพื่อพัฒนาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในประเทศอาเซียน พัฒนาเทคโนโลยีด้านการศึกษาดำเนิน 3 N ได้แก่ Ned Net โครงข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ NEIS ศูนย์กลางรวบรวม จัดเก็บและเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา NLC ศูนย์เรียนรู้แห่งชาติ เพื่อให้ผู้เรียนได้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา มีการพัฒนาผู้เรียนสู่การเป็นพลเมืองอาเซียน การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขความเอื้ออาทร โดยใช้การศึกษาเป็นกลไกในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านอาเซียนศึกษาเป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านศาสนาและวัฒนธรรม เพื่อพัฒนาไปสู่ประชาคมอาเซียนและสากลต่อไป⁶

สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล ได้ศึกษา เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกด้าน โดยด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นอันดับที่หนึ่ง และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องการให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเด็นของการจัดการกระบวนการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักในการบริหารจัดการประเด็นต่างๆ ที่สำคัญในการจัดกระบวนการของสถานศึกษา

³ Loke Heng Wang, Successful School Leadership in Singapore, Ph.D. Thesis, Melbourne Graduate School of Education, The University of Melbourne, 2010, Abstract.

⁴ Andreas Schleicher, School for 21st – Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches, International Summit on the Teaching Profession, OECD, 2015, p. 9.

⁵ H. Baedhowi, ASEAN School Principals Gather for Conference, The Jakarta Post, Thu, June 18 2009. <http://www.thejakatapost.com/news/2009/06/18/asean-school-principals-gather-conference.html>

⁶ Eduzones.com, การเตรียมพร้อมด้านการศึกษาของไทย เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน, (อ้างอิงจาก <http://www.chinnawon.com/index>)

ทั้งกระบวนการเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และองค์ความรู้ต่างๆ แบบโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลให้เกิดการรับส่งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ อย่างรวดเร็ว เกิดองค์ความรู้ด้านการจัดการศึกษาแบบไร้พรมแดน และที่สำคัญเกิดการแข่งขันกันอย่างเสรีของตลาดการศึกษาในกลุ่มประเทศตามภูมิภาคต่างๆ ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องหาทางที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานของตนเอง ในฐานะที่เป็นผู้นำตามกระแสความเปลี่ยนแปลง^๗

เท็ดพงษ์ ศรีวิเศษ และเอกชัย กี่สุขพันธ์ ได้ศึกษา เรื่อง “การบริหารสถานศึกษาเพื่อความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒” โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒ จากผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน ๗๓ คน และครู จำนวน ๓๙๖ คน จาก ๑๕ โรงเรียน พบว่าการบริหารสถานศึกษาเพื่อความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับ ดังนี้ การส่งเสริมทรัพยากรในการดำเนินงาน การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนิเทศในสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ การจัดตั้งเครือข่ายและการวางแผนพัฒนาครู^๘

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา พวกเขาให้ความเห็นว่าควรให้สถานศึกษามีอิสระในการทำหน้าที่รับผิดชอบ คือ การคัดเลือกครู การบริหารงานบุคคล การดูแลควบคุมสถานศึกษา (ซึ่งทำหน้าที่ภายในสถานศึกษา) การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหลักสูตร การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติ การจัดหลักสูตรกิจกรรมร่วมที่เหมาะสมไปสู่การปฏิบัติ การพัฒนาเจ้าหน้าที่โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การรับนักเรียน การโอนย้ายครู การคัดเลือกและการกำหนดตำแหน่งลูกจ้างระเบียบวินัยนักเรียน การเก็บรักษาข้อมูลครู การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการปรับปรุงสถานศึกษา และการจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือทางการศึกษา ในความเห็นด้านอื่นผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการในการเป็นที่ปรึกษาในกรณีที่ได้รับแต่งตั้งไปยังสถานศึกษาของพวกเขาและในกรณีที่ได้รับโอนย้ายไปที่อื่น ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษาบางคนมีความประสงค์ที่จะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในบางรูปแบบ ในบางระดับ ในกระบวนการคัดเลือกครู และในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลได้ให้ความเห็นว่าครูไม่ควรได้รับการย้ายโดยที่ยังไม่มีครูคนอื่นมาแทนที่ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีความประสงค์ในเรื่องของการเก็บรักษาข้อมูลของสถานศึกษาและการมีอิสระอย่างมากในการรับนักเรียนเข้าเรียน^๙

จากการศึกษาการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาแบบเต็มเวลา (Full Time School Principal) ของโรงเรียนสยามนานาชาติ (Siam International School) พบว่าคุณสมบัติแรกในการกลั่นกรองผู้สมัคร คือ ความคล่องแคล่วของผู้สมัครในทักษะการเขียนและการพูดภาษาอังกฤษ และมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษา (หากเป็นระดับปริญญาเอกก็จะได้มีการพิจารณาเป็นพิเศษ) รวมทั้งผู้สมัครต้องมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการโรงเรียนนานาชาติอย่างน้อย ๓ ปี และเมื่อศึกษาในหน้าที่หลักและความรับผิดชอบของตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสยามนานาชาติ พบว่าต้องทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานบริหาร เป็นผู้นำและผู้อำนวยความสะดวกในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การจัดกิจกรรมหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตรในการสนับสนุนการพัฒนาการศึกษาของนักเรียนแต่ละคน และการพัฒนาวิชาชีพของสมาชิกเจ้าหน้าที่แต่ละคน บริหารงานด้านวิชาการ มีทักษะความสามารถในการสื่อสาร กำหนดนโยบายที่ต้องการ

^๗ สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล, รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สุทธิปริทัศน์, ปีที่ ๒๘ ฉบับที่ ๘๖ เมษายน - มิถุนายน ๒๕๕๗, หน้า ๒๒๖.

^๘ เท็ดพงษ์ ศรีวิเศษ และเอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหารสถานศึกษาเพื่อความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒, วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา OJED, Vol.๙, No.๓, ๒๐๑๔, p. ๕๘๓.
<http://www.edu.chula.ac.th/ojed>

^๙ Maheswari Kandasamy and Lia Blaton, School Principals: Core actors in Educational Improvement; An Analysis of Seven Asian Countries, UNESCO: International Institute for Educational Planning, Paris: 2004, p. 380-381.

โดยขออนุมัติจากคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้ได้มีการระบุคุณสมบัติส่วนบุคคลที่ต้องการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา คือ มีความเป็นผู้นำ เชื่อมั่นตนเองอย่างเข้มแข็ง นำพาองค์กรได้ในทุกระดับ สามารถบังคับใช้กฎหมาย ระเบียบ สร้างความรับผิดชอบอย่างยุติธรรม มีบุคลิกลักษณะที่แสดงออกชัดเจน สื่อสารตรงไปตรงมาและเป็นคนเปิดเผย มีความซื่อสัตย์และคุณธรรมสูง รักและเอาใจใส่นักเรียนอย่างแท้จริง รวมทั้งเอกสารที่ผู้สมัครจะต้องอีเมลสมัครไป ยังมีการระบุให้ส่งปรัชญาทางการศึกษาแนบไปด้วย¹⁰

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นเมื่อนำมาวิเคราะห์รูปแบบและลักษณะของการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีคุณภาพนั้นสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายสำคัญในการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียนให้ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานทางการศึกษาของชาติ ที่มีสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น สร้างความเข้าใจ ในความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านและประเทศสมาชิกอาเซียน รวมทั้งเข้าใจในความเป็นวิถีแห่งสังคมและวัฒนธรรมไทยด้วย แบบรู้เราเพื่อนำไปสู่การร่วมแสดงความคิดเห็นประสบการณ์และมุมมองร่วมกันแห่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐานในการบริหารจัดการ (School Base Management) ภายใต้หลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานนั้น มุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ครู นักเรียน เจ้าหน้าที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรของสถานศึกษาได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาผ่านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างความสมดุลในความสำเร็จของการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาแห่งสังคมประชาคมอาเซียน จึงควรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่กล้าหาญเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกล้าหาญเชิงคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างสูงในการบริหารจัดการ ดูแล มุ่งมั่น สนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มประสิทธิภาพสร้างความกลมเกลียวร่วมเป็นหนึ่งเดียวเพื่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์เดียวกัน ในขณะเดียวกันเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย ก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หลักสูตร กิจกรรม กระบวนการเรียนการสอนไปด้วยเพื่อการปรับให้เข้ากับบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มุ่งจะสร้างประเทศไทยให้เป็น Educational Hub แห่งประชาคมอาเซียน ภายใต้แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทั้งของครูผู้สอนและผู้เรียน และการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงนับว่าเป็นกลไกหลักที่สำคัญมากของระบบการศึกษา และย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเผชิญกับความหลากหลายในการบริหารจัดการสถานศึกษาแห่งประชาคมอาเซียน ในศตวรรษที่ 21 นี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นศูนย์กลางของครูและนักเรียน และการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาควรกำหนดให้เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการเพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่าเดิมของนักเรียน และในความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับในทุกๆ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นจะต้องนำไปสู่สิ่งที่ดีสำหรับนักเรียน ถ้าไม่เป็นประโยชน์สำหรับนักเรียนก็ไม่มีเหตุผลที่ควรจะทำกิจกรรมนั้นอย่างต่อเนื่องซึ่งเรื่องนี้เป็นสิ่งที่ทำหายนมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องการครูที่ยอมรับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า ต้องการครูที่สร้างความสะดวกต่อโอกาสการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ นักเรียนได้รับประสบการณ์ที่สำคัญจากการเรียนรู้ด้วยตนเองและแบบมีส่วนร่วม นำโลกกว้างเข้าสู่ห้องเรียน และนำผู้เรียนออกสู่โลกกว้าง โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในชุมชนของกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว เพราะมีความหลากหลายของทรัพยากร/ชุมชน ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของนักเรียนและความสำเร็จของสถานศึกษา จึงพอจะกำหนดได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในประชาคมอาเซียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ นั้น ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

๑. มีบุคลิกลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง แสดงออกชัดเจนเปิดเผย และมีความเป็นอิสระในการบริหาร

¹⁰ Full Time School Principal – Siam International School

<https://www.sataban.com/teaching-jobs-thailand/thai-schools/full-time-school-principal-siam-interational-school>

จัดการสถานศึกษา

๒. ความเป็นผู้นำ กล้าหาญในเชิงคุณธรรมจริยธรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง
๓. มีความซื่อสัตย์และคุณธรรมสูง รักและเอาใจใส่ต่อนักเรียนอย่างแท้จริง
๔. มีความสามารถในการสื่อสาร คล่องแคล่วในทักษะการเขียนและการพูดภาษาอังกฤษ
๕. สามารถบังคับใช้กฎหมาย ระเบียบ สร้างความรับผิดชอบในการทำงานด้วยความยุติธรรม
๖. มีความรู้ความสามารถทางการบริหารจัดการและด้านสังคม
๗. มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาทางการศึกษา
๘. มีความสามารถในการกำหนดระบบการบริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานอย่างสร้างสรรค์

และมีประสิทธิภาพ

๙. สามารถเข้าถึงความต้องการของครูผู้สอนเพื่อช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียน
๑๐. ความเป็นผู้นำ มุ่งมั่นสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร นักเรียน ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรของสถานศึกษา ได้อย่างกลมเกลียวเป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา
๑๑. ความเป็นผู้นำในการให้ความรู้ ต้องรู้ว่าอะไรดีและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอน และสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนิเทศในสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ
๑๒. มีศักยภาพในการจัดตั้งเครือข่ายและการวางแผนพัฒนาครูอย่างเป็นระบบภายใต้โครงข่าย

เทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาในประชาคมอาเซียน จึงเป็นควรเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ ๑๒ ประการดังกล่าวที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ สมรรถนะ ความรู้ความสามารถในการผู้นำสถานศึกษาสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ ด้วยการศูนย์กลางของครู บุคลากร นักเรียน ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรของสถานศึกษา เป็นผู้ประสานความร่วมมือ สร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับศรัทธาของนักเรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งการจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียนได้นั้น ฐานรากแห่งหลักปรัชญาทางการศึกษาจะเป็นปัจจัยหลักพื้นฐานในการเกื้อหนุนนำพาให้ได้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะครบทั้ง ๑๒ ประการ ของความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียนอย่างแน่นอน