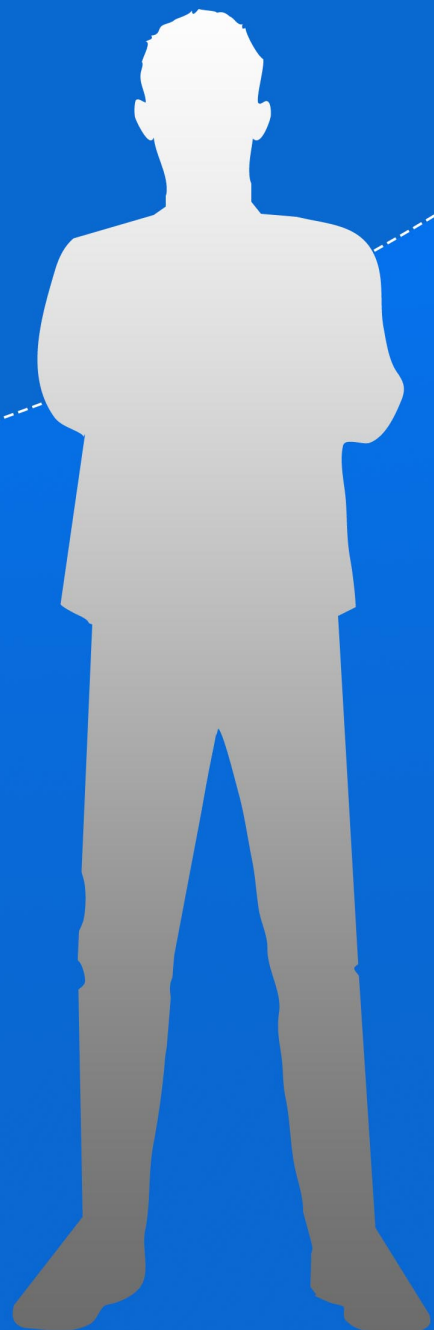


คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารจัดการ

ดร.ศักดิ์ชัย กู่เจริญ



การบริหารเชิงกลยุทธ์
การบริหารแบบมีส่วนร่วม
การสร้างทีมงาน
การจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ
การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารจัดการ

ดร.ศักดิ์ชัย กุญชรวิญญู

การบริหารเชิงกลยุทธ์
การบริหารแบบมีส่วนร่วม
การสร้างทีมงาน
การจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ
การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

คำนำ

หนังสือ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารจัดการ เล่มนี้เป็นการนำเสนอ สารความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน การจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ และการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้เขียนเชื่อว่าผู้บริหารโรงเรียนจะได้รับความรู้ในเชิงบริหารจัดการจนสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนได้

ผู้เขียนขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และนักการศึกษาทุกท่านที่เป็นผู้เขียนหนังสือ ตำรา เอกสาร และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ทุกเรื่องที่คุณเขียนนำมาอ้างอิง

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ

14 เมษายน 2557

สารบัญ

	หน้า
ความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	1
การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ	2
1. การบริหารเชิงกลยุทธ์	3
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	8
3. การสร้างทีมงาน	10
4. การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	16
บรรณานุกรม	19

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

ความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลกระทบในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และด้านการเมือง สภาพการณ์เช่นนี้ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยในปัจจุบันและอนาคต ด้วยเหตุนี้เองประเทศไทยและคนไทยต้องปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ประเทศใดที่มีประชากรได้รับการศึกษาที่เหมาะสม จะทำให้การพัฒนาทุกด้านประสบผลสำเร็จ แต่จากอดีตจนถึงปัจจุบันในภาพรวมของการจัดการศึกษาของประเทศไทยยังไม่สามารถตอบสนองการพัฒนาไปสู่มาตรฐานที่ยอมรับในสากลได้ ที่ผ่านมามีค่าใช้จ่ายด้านการศึกษามากถึงประมาณ ร้อยละ 4.4 ของ GDP ซึ่งสูงกว่าประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียแทบทุกประเทศ แต่พบว่าประสิทธิภาพของการศึกษาไทยยังต่ำ ผลที่ออกมาจึงไม่คุ้มค่า

ยุทธศาสตร์ที่ประเทศไทยนำมาใช้แก้ปัญหา คือ การปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาคนให้รักที่จะเรียนรู้ มีความสุขในการเรียนรู้ มีปัญญา มีความคิด สามารถแก้ปัญหาและเลือกสิ่งดี มีคุณค่าให้กับตนเองและสังคม การปฏิรูปการศึกษานับเป็นภารกิจสำคัญยิ่งต่ออนาคตของประเทศไทย เพราะจะเป็นกลไกทำให้เกิดการปรับตัวครั้งยิ่งใหญ่ที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนการบริหารงานการศึกษาให้เป็นระบบและเกิดความคล่องตัวมากขึ้น มีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นเพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหารราชการแผ่นดิน การศึกษาในทุกกระดับมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากผลของการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น สำหรับการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี เป็นการจัดการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติงาน การจัดการศึกษาจะเป็นลักษณะโดยอ้อมขึ้นอยู่กับการทำงานของโรงเรียนเป็นสำคัญ ถ้าโรงเรียนจัดการศึกษาที่มีคุณภาพก็จะส่งผลให้นักเรียนและประชาชนที่ผ่านระบบการศึกษามีคุณภาพด้วย

บุคคลที่มีสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนมีคุณภาพได้คือ “ผู้บริหารโรงเรียน” ซึ่งเป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนในยุคเปลี่ยนแปลงบริบทที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย จึงน่าจะต้องเป็นผู้บริหารที่ทันสมัยเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีความเข้าใจในการทำหน้าที่สำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาโดยเน้นการสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพให้เกิดคุณภาพสูงสุด

การบริหารงานทางการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป การกระจาย

อำนาจดังกล่าวทำให้การบริหารโรงเรียนมีลักษณะต่างไปจากเดิม โดยโรงเรียนมีอำนาจในการบริหาร การจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับภาระงานมากขึ้นต้องบริหารงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบต่างๆที่ตามมากับการมอบอำนาจ ในส่วนของผู้ได้บังคับบัญชา ก็มีความคาดหวังในตัวผู้บริหารว่าต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีความรอบรู้ พร้อมเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นล้วนเป็นแรงขับให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการปรับตัวให้มีคุณสมบัติพิเศษในการนำนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ต้องใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีเข้ามาช่วย และต้องประสานสัมพันธ์นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา ตลอดจนต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจึงจะสามารถนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ

แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ เป็นเรื่องที่สำคัญจำเป็นสำหรับนักบริหาร และผู้นำในทุกองค์กร ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ควรมีการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการ ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ สามารถนำการบริหารงานเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียน ใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน สามารถประสานการทำงานได้ทั้งภายในโรงเรียนและหน่วยงานภายนอก สร้างทีมงานและพัฒนาทีมงานที่เข้มแข็งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน

เนื้อหา

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. การสร้างทีมงาน การจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ
4. การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

แหล่งเรียนรู้เสริม

1. เอกสารหนังสือการพัฒนาเกี่ยวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน การจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ
2. สื่อเสริมการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำใน www.Kruinter.com และสื่อเสริมอื่นที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันจะต้องตระหนักเสมอว่า องค์กรของตนกำลังเผชิญกับภัยคุกคามหรืออุปสรรคที่หลากหลาย ซับซ้อน รุนแรง และแตกต่างไปจากเดิม ต้องเผชิญกับการแข่งขันซึ่งเป็นเรื่องที่ทำนายต่อผู้บริหารว่าทำอย่างไรให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน ความรุนแรงและความซับซ้อนของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมส่งผลให้องค์กรซึ่งเป็นระบบที่คล้ายกับสิ่งมีชีวิตต้องปรับโครงสร้างการดำเนินงานและรูปแบบการบริหารเพื่อความอยู่รอดตาม “ทฤษฎีวิวัฒนาการ” ของ Charles Darwin ที่ ผู้เข้มแข็งและเหมาะสมเท่านั้นที่จะอยู่รอดได้ในอนาคต เช่นเดียวกับองค์กรในอนาคตที่ต้องปรับตัวใน 2 มิติ ได้แก่ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่พิจารณาโครงสร้างทางกายภาพเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องถ่วงดุลระหว่างโครงสร้าง รูปแบบ และกระบวนการจัดการ ระบบสารสนเทศ ระบบรางวัล ทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ของพันธกิจ โดยรูปแบบองค์กรในอนาคตจะแบนราบ มีการทำงานแบบเป็นทีม เชื่อมโยงแบบเครือข่าย แต่โครงสร้างต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การแข่งขันและกลยุทธ์ โดยองค์กรในอนาคตจะให้ความสำคัญกับความหลากหลาย การเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งองค์กรในอนาคตจะให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และคุณธรรม ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดกลยุทธ์ และสื่อสารวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ท่านผู้บริหารอาจสืบสนจากการได้ยิน ได้อ่านจากเอกสารที่ใช้คำว่า “กลยุทธ์” และ “ยุทธศาสตร์” แท้จริงแล้วมาจากคำภาษาอังกฤษคำเดียวกันคือ “Strategic” ดังนั้นทั้ง “กลยุทธ์” และ “ยุทธศาสตร์” ไม่ต่างกัน แต่วงการทหารมักใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” วงการธุรกิจและวงการศึกษามักใช้ “กลยุทธ์” ในหนังสือเล่มนี้ขอใช้คำว่า “กลยุทธ์” และความหมายของกลยุทธ์ คือ **สิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ** โดยความสำเร็จขององค์กรเอกชนเกี่ยวกับธุรกิจจะมองไปที่ตัวเลขทางการเงิน การมีกำไร แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ ความสำเร็จมองไปที่การบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผนการดำเนินงานโดยใช้กลวิธีต่าง ๆ อย่างมีชั้นเชิงสำหรับการปฏิบัติงานและควบคุม เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือสามารถทำความเข้าใจง่าย ๆ จากการตอบคำถามสำคัญ ต่อไปนี้

1. Where are we want now ? (ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน)
2. Where are we now ? (ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน)
3. What do we have to do or change in order to get there ? (เราจะทำอะไรเปลี่ยนแปลงอะไรที่จะไปสู่จุดนั้นได้)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายมุ่งเน้นให้องค์กรกำหนดทิศทาง ภารกิจ กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พัฒนาปรับปรุงทุกภาคส่วนขององค์กรให้น่ากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตาม กำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไป ผู้บริหารโรงเรียนที่นำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจะเกิดประโยชน์ ดังนี้

1. โรงเรียนปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น
2. การจัดสรรทรัพยากรสอดคล้องและสมเหตุสมผล
3. โรงเรียนมีการปรับตัวโดยมีกรอบทิศทางที่ชัดเจน
4. เป็นการกระตุ้นให้ ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมองเห็นโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง จุดอ่อนและทิศทางการดำเนินงาน
5. เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความคิดเห็นในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ประกอบด้วย

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) การวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนมีกระบวนการในการดำเนินการ ดังนี้

แผนกลยุทธ์ เป็นเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในโรงเรียน เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว เป็นแผนระยะยาวที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีขั้นตอนการจัดทำ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์หรือการวินิจฉัยองค์กรด้วย SWOT Analysis โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง (Strenght) และจุดอ่อน Weakness และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat)

1.2 ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

1.3 กำหนดภารกิจของโรงเรียนเพื่อให้แน่ชัดว่ามีลักษณะเช่นใด มีหน้าที่ให้บริการอะไร แก่ใครบ้าง

1.4 กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

1.5 วิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์แนวทางการพัฒนาโรงเรียน

1.6 กำหนดโครงการภายใต้กลยุทธ์และผู้รับผิดชอบเพื่อความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

2.1 กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

2.2 วางแผนปฏิบัติการ

2.3 ปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน ด้านโครงสร้าง ระบบงาน บุคคล การบริหาร ฯลฯ

3. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic control & evaluation)

3.1 ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค

3.2 ติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น ข่าวสารข้อมูล ปัจจัยชีวิตต่าง ๆ การสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อทำให้รู้ทิศทางในการปรับตัว แม้ว่าการวางแผนที่ดีจะเป็นเงื่อนไขประการหนึ่งของความสำเร็จของการบริหารงานสมัยใหม่ แต่การนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากซับซ้อนมากกว่า ต้องอาศัยปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายประการ เช่น การเริ่มต้นการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง การออกแบบโครงสร้างของโรงเรียนที่เหมาะสมเอื้อต่อการประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงานที่ชัดเจนและเกิดการรับผิดชอบ การวางระบบกำกับดูแลควบคุม และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับตัว การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การมอบอำนาจการตัดสินใจ การมีภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นจริงจังของผู้บริหาร รวมถึงการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน

การบริหารกลยุทธ์ถือเป็นเรื่องสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน ถ้ามีการจัดทำกลยุทธ์แล้วไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ที่ทำไว้ ไปแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การนำแผนกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล ประสพผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และมีผลสัมฤทธิ์ตามที่โรงเรียนปรารถนา จึงควรพิจารณาจัดตั้งหน่วยงาน เป็น “เจ้าภาพ” เช่น งานแผนงานของโรงเรียน โดยให้มีบทบาท หน้าที่และภารกิจดังนี้

1. จัดการระบบการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประสพผลสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน รวมทั้งมีตัวชี้วัด และกำหนดค่าเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

2. พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน และถ่ายทอดกลยุทธ์สู่หน่วยงานย่อย และบุคคลทุกระดับให้มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน สามารถนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ทบทวนแผนกลยุทธ์ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

4. พัฒนาแผนกลยุทธ์ วางแผนงานในภาพรวม จัดประชุมวางแผนประจำปี ตลอดจนให้ความรู้เรื่องการวางแผนและโครงการแก่หน่วยงาน

5. สื่อสารแผนกลยุทธ์และรายงานผล เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง

6. จัดการข้อเสนอแนะและความคิดริเริ่มใหม่ จัดลำดับความสำคัญและติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

7. บูรณาการแผนกลยุทธ์เข้ากับฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน ประสานการดำเนินงานและช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของหน่วยงานย่อยอื่นเป็นไปอย่างสอดคล้องและสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

ต่อไปนี้จะขอยกตัวอย่างแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนนำไปพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

การจัดทำกลยุทธ์

1. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

แนวทางและวิธีการ

1.1 วิเคราะห์ปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม

1.2 กำหนดทิศทางของโรงเรียนต้องการมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่โรงเรียนต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์

1.3 กำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้

1.4 สื่อสารและถ่ายทอดทิศทางของโรงเรียนให้บุคลากรของโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

แนวทางและวิธีการ

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรม รวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

2.2 กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่จะสะท้อนได้ว่าโรงเรียนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

2.3 กำหนดเป้าหมาย หรือตัวเลขที่โรงเรียนต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดโดยควรนำผลการดำเนินการของโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Baseline data) ไปเทียบเคียงกับเป้าหมายที่กำหนด

2.4 กำหนดกรอบระยะเวลาของโครงการ/กิจกรรมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

แนวทางและวิธีการ

1.1 กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์ โดยการพิจารณาและวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ นั้น จะพิจารณาทั้งในด้านผลผลิตผลลัพธ์ ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่น ๆ รวมทั้งงบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาของแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

1.2 ใช้การบริหารความเสี่ยงเข้ามาร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่มีผลจากนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้รับบริการและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ

1.3 พัฒนาระบบการทำงาน ของโรงเรียนให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ รวมทั้งทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.4 พัฒนาสมรรถนะ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคิดของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1.5 วิเคราะห์องค์ความรู้ที่ต้องการในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และทำให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้นั้น พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ที่ยังไม่มีมาเผยแพร่แก่บุคลากร

1.6 มีการสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งโรงเรียน

1.7 ใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการบริหารจัดการและการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

1.8 จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและความต้องการอัตรากำลังของโรงเรียน

1.9 จัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ให้เหมาะสมเพียงพอและพร้อมใช้ เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ

1.10 กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งโรงเรียนและครอบคลุมทุกกลุ่มของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

แนวทางและวิธีการ

2.1 กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการโดยการคาดการณ์ผลการดำเนินการเปรียบเทียบของโรงเรียนคู่เทียบเคียงและผลการดำเนินการที่ผ่านมา

2.2 การคาดการณ์ผลการดำเนินการจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในการจะทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงหรือต่ำเกินไปหรือไม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรและควรมีช่วงระยะเวลาของการคาดการณ์ผลการดำเนินการ

2.3 วางแผนดำเนินการพัฒนาเพื่อลดความแตกต่างระหว่างผลดำเนินการในปัจจุบันกับที่คาดการณ์ไว้ของโรงเรียนและกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง

ในระดับโรงเรียนควรมีหน่วยงาน หรือบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบเป็นการเฉพาะ “เจ้าภาพ” ในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล ตลอดจนช่วยให้ทุกคนในโรงเรียนที่เกี่ยวข้อง รับผิดชอบต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะดำเนินการ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดให้มีหน่วยงานและบุคคลรับผิดชอบในเรื่องนี้โดยเฉพาะ และผู้บริหารโรงเรียนต้องคอยกระตุ้น กำกับดูแลให้มีการขับเคลื่อนเป็นไปอย่างมีระบบ

2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ และร่วมชื่นชมยินดีกับความสำเร็จ

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1. ช่วยสร้างความสามัคคีรวมพลังของบุคลากรในองค์กร
2. ช่วยให้ทราบถึงความต้องการของคนในองค์กรทั้งหมด
3. ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
5. ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน และทำให้สุขภาพจิตของคนในองค์กรดีขึ้น
6. ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร

7. สร้างสรรค์หลักการประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร
8. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและทะนุถนอม
9. ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรรู้สึกว่ามีคุณค่า
10. เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในการควบคุมงานให้ลดน้อยลง

เทคนิคในการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) คือ วิธีการบริหาร หรือรูปแบบการตัดสินใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานหรือการบริหารมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากการทำงานในองค์กรนั้นสิ่งสำคัญที่สุดของผู้บริหารคือการตัดสินใจ ในประเทศโลกเสรีและประชาธิปไตย เชื่อว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะช่วยเพิ่มความพอใจและเกิดแรงจูงใจ ในกรณีที่ผู้บริหารให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็จะเกิดความพอใจและเกิดแรงจูงใจให้ครูได้เป็นอย่างดี ให้ผู้ร่วมงานมีการแบ่งระดับการตัดสินใจเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง
2. ผู้บริหารปรึกษาผู้ร่วมงาน แล้วผู้บริหารตัดสินใจเอง
3. ตัดสินใจร่วมกัน
4. ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นตัดสินใจ

ระดับของการร่วมตัดสินใจ บางกรณีผู้บริหารต้องตัดสินใจเองโดยเร่งด่วน บางกรณีต้องปรึกษาเพราะข้อมูลไม่พอ บางกรณีผู้บริหารอาจมอบให้ผู้เกี่ยวข้องกับการงานไปตัดสินใจเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะไว้วางใจหรือเชื่อในฝีมือของคนอื่นมากน้อยเพียงใด แต่การบริหารแบบมีส่วนร่วมต้องเริ่มที่ผู้บริหารมีความเชื่อในวิธีการนี้ว่าการมีส่วนร่วมจะทำให้การตัดสินใจนั้นสมบูรณ์ดีกว่า ถ้ามีส่วนร่วมจากผู้ร่วมงาน การทำงานในกระบวนการนี้ส่วนดีคือ เป็นการสื่อสารให้เข้าใจกระบวนการที่จะไปถึงขั้นสุดท้ายในการตัดสินใจว่าทำไม เป็นมาอย่างไร คือ ตัวเองเข้ามามีส่วนร่วมจะยอมรับ เมื่อไปปฏิบัติจะรับผิดชอบและปฏิบัติตาม

ผู้บริหารโรงเรียนควรหาวิธีปฏิบัติในการให้ครู ผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน อาจทำได้ หลายวิธีแตกต่างกันสุดแต่ความเหมาะสม เช่น การจัดให้มีการร่วมประชุมออกความคิดเห็น การเปิดโอกาส ให้ครู ผู้ปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์หรือจัดกลุ่มคุณภาพกลุ่ม Q.C. เพื่อให้ครู ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันพิจารณา และแก้ไขปัญหาภายในกลุ่มงานด้วยตนเอง

การทำงานในโรงเรียนที่ยึดการทำงานแบบมีส่วนร่วม ต้องมีการทำงานเป็นระบบทีม มีการทำงานเป็นกลุ่ม ที่มีการเน้นพฤติกรรมกระบวนการกลุ่ม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เน้น

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันกำหนด มีเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นคุณภาพที่จะเกิดแก่นักเรียน

การมีส่วนร่วมที่มีลักษณะเป็นองค์คณะบุคคลในโรงเรียนที่สำคัญมี 2 คณะ

1. คณะกรรมการสถานศึกษา มีหน้าที่กำกับและส่งเสริมกิจการของสถานศึกษา
2. คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ มีหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนและติดตาม ประเมินผลการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษา

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถนำไปใช้ได้ทุกระดับอยู่ที่ขอบเขตของงานว่ามีแค่ไหน แต่ละคนจะเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างไร ร่วมมากน้อยขนาดไหน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนว่าเห็นความสำคัญของวิธีนี้หรือไม่

การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน มีความสำคัญกับการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างมาก การจัดการศึกษาเป็นสิทธิและหน้าที่ของผู้ปกครอง ชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องกระจายความรับผิดชอบไปให้ผู้ปกครอง ชุมชน โดยส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการบริหาร ดำเนินการให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน สนับสนุนให้มีสมาคมผู้ปกครอง มีคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน และสนับสนุนให้มีการประชุมนำเสนอแนะจากการประชุมมาเป็นข้อมูลในการบริหารโรงเรียน

3 การสร้างทีมงาน

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันนานพอสมควร มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มพึ่งพาอาศัยกันและยอมรับซึ่งกันและกัน

การสร้างทีมงาน เป็นเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ที่จะช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพและการสร้างทีมงานยังเป็นการสร้างพลังกลุ่มย่อยๆ ตามภารกิจ วัตถุประสงค์ และลักษณะของงาน การพัฒนาทักษะการสร้างทีมงานเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้และประสบการณ์ที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในการสร้างทีมงานในโรงเรียนที่ดีได้

ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ

1. ทักษะการสื่อสาร
2. ทักษะการวางแผน
3. ทักษะการจัดองค์กร
4. ทักษะการสอนแนะ
5. ทักษะการจูงใจ
6. ทักษะการเจรจาต่อรอง

องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อประสิทธิภาพของทีมงาน

1. จุดมุ่งหมาย เหมาะสม กระจ่างแม่นยำเพียงพอ และเกี่ยวข้องกับความต้องการของกลุ่ม
2. การสื่อสาร มีการสื่อสารแบบสองทางกระจ่างชัดและแม่นยำ และสื่อสารได้ทั่วถึง
3. การมีส่วนร่วม คนในทีมงานมีส่วนร่วมที่เหมาะสม
4. ผู้นำทีมมีความเหมาะสมกับภารกิจของกลุ่ม
5. การมีอิทธิพลต่อกลุ่ม ผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มใช้ความชำนาญและความสามารถเป็นหลัก
6. การตัดสินใจ โดยสมาชิกส่วนใหญ่ และมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์
7. ความขัดแย้ง ควรมีบ้างแต่อยู่ในระดับที่ควบคุมได้
8. ความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีเป้าหมาย ความเชื่อ ความพอใจ การยอมรับ ในสิ่งเดียวกัน
9. ความสามารถในการแก้ปัญหา แก้ปัญหาได้สำเร็จถาวร ลงทุนในการแก้ปัญหาน้อย
10. ความจริงใจและซื่อสัตย์ มีความจริงใจและความซื่อสัตย์ของคนในทีมงาน

หลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม

1. มีอุดมการณ์ที่แน่นอน
2. ยึดถือความถูกต้อง
3. มีการประนีประนอม
4. ให้อภัยซึ่งกันและกัน เมื่อทำผิดยอมรับผิด
5. ไม่เอาเปรียบกัน
6. ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากันหมด
7. เคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น
8. ต้องเด่นทั้งทีม ไม่เด่นคนเดียว
9. ถือว่าปัญหาเกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา
10. มีปัญหาขัดข้องใจ พุดกันให้เกิดความเข้าใจไม่พุดลับหลัง
11. ประสานงานและแบ่งงานกันทำ
12. มีความอิสระในการทำงานพอสมควร

หัวใจของการทำงานเป็นทีม ต้องมีความเข้าใจ “ธรรมชาติของคนและลักษณะของงาน”

จึงควรคำนึงในเรื่องต่อไปนี้

1. ให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วม เพื่อให้เข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติอย่างถูกต้องตรงกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรู้สึกภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งของทีม
2. มีแผนงานล่วงหน้า ก่อนลงมือปฏิบัติงานควรให้สมาชิกของทีมได้มีส่วนวางแผนงาน ร่วมกันเพื่อความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ กำหนดการ ระยะเวลา วิธีการ และขั้นตอน การปฏิบัติ ตลอดจนแนวโน้มของปัญหาและวิธีแก้ไขล่วงหน้า

3. เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ว่าเป็นอย่างไร เพื่อสมาชิกจะได้รู้ว่าจะต้องช่วยกันอย่างไรให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผล

4. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิก เพื่อให้การติดต่อกับภายนอกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. แบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบ เพื่องานจะได้ไม่ซ้ำซ้อน
6. การให้สมาชิกร่วมตัดสินใจ เพื่อสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบร่วมกัน
7. ให้กลุ่มมีความผูกพันยึดเหนี่ยว มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
8. แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความยุ่งยากสับสนในการลงมือปฏิบัติ
9. แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อช่วยกันคิดหาทางแก้ไขปัญหาใหม่ๆ วิธีการทำงานใหม่ๆ
10. ให้คนที่มีความสามารถต่างกัน ความสนใจตรงกันอารมณ์เหมือนกันอยู่ด้วยกัน กลุ่มจะได้มีพลัง

11. เลือกสรรสมาชิกที่มีคุณภาพและคุณสมบัติที่เกื้อกูลกันในการทำงานมาช่วยกันทำงาน จะทำให้ทำงานอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพ คุณภาพของสมาชิกในทีมงานเป็นตัวชี้ความอยู่รอดของทีมงาน

12. สร้างแรงจูงใจสำหรับสมาชิกในทีมงานแต่ละคนได้ถูกต้องไม่ว่าจะเป็นการทำงานเพื่อพอใจหรือความจำเป็น

13. เข้าใจบทบาทของตนว่าต้องทำอะไรบ้าง ไม่ก้าวล้ำหรือขัดแย้งกับบทบาทของคนอื่น

14. พัฒนาความขัดแย้งเชิงบวก (Positive conflict) ขึ้นในกลุ่มสมาชิก เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าในการปฏิบัติงาน โดยไม่เกิดการทำลายกัน

15. ส่งเสริมให้กลุ่มสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นได้ สร้างความสามัคคีกับคนที่อยู่นอกกลุ่ม เพื่อให้เกิดการประสานการทำงานที่ดีกับกลุ่มปฏิบัติงานอื่นๆ

16. สนับสนุนการสร้างธรรมเนียมปฏิบัติเรื่องการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้ออาทรต่อกัน

การประชุมทีมงาน

การประชุมเป็นกิจกรรมสำคัญในการทำงานร่วมกัน ทีมงานที่ดีจะมีการประชุมสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกได้ปรึกษาหารือ เกี่ยวกับงาน การประชุมมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้คำแนะนำที่มีค่าแก่สมาชิกในทีม
2. เพื่อแจ้งข้อมูลรายละเอียดในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อให้มีการร่วมตัดสินใจ
4. เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์
5. เพื่อร่วมกำหนดแนวปฏิบัติ
6. เพื่อประเมินการทำงาน
7. เพื่อชื่นชมยินดีในความสำเร็จของงาน

8. เพื่อเสริมสร้างความเป็นปึกแผ่น

ขั้นตอนการแก้ปัญหาของทีม

การทำงานเป็นทีมในฐานะที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทีม เมื่อเกิดปัญหาผู้บริหารโรงเรียนควรดำเนินการแก้ปัญหาร่วมกันกับทีมงาน ดังนี้

1. ระบุปัญหาให้ชัดว่าปัญหาคืออะไร
2. ระบุสาเหตุของปัญหา
3. กำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา
4. ระดมแนวคิดในการแก้ไขปัญหา
5. เลือกแนวทางการแก้ปัญหา
6. วางแผนปฏิบัติตามแนวทาง
7. ปฏิบัติตามแผน
8. ประเมินผลการแก้ไข

พลังของทีมที่จะช่วยในการแก้ปัญหา

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทีม ควรสร้างให้ทุกคนในทีมมีพลัง ดังนี้

1. พลังความสามารถทางกาย
2. พลังความสามารถทางจิตใจ
3. พลังความสามารถทางสมอง พลังทางปัญญา
4. พลังความสามารถในการใช้วาระของร่างกาย
5. พลังความสามัคคี

ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมักทำงานเป็นทีม เป็นหัวหน้าทีมที่สร้างเพื่อนร่วมทีมให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม มีจิตอาสา โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน ให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ สร้างความเชื่อมั่น หาวิธีการใหม่ๆ มาพัฒนาทีมและพัฒนางาน กระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ บริหารความขัดแย้ง เจรจาต่อรอง ประเมินผลการปฏิบัติงาน สอนงานและเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาจะทำให้ทีมเข้มแข็งทำงานบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย

การสร้างขวัญและกำลังใจ

การบริหารคน หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้บริหารต้องนึกไว้เสมอว่า คนมีชีวิตจิตใจ คนมีความต้องการทั้งทางด้านร่างกาย และทางด้านจิตใจ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาหลายท่าน ที่น่าสนใจคือ ทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ (Abraham Maslow) มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการใน

ระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็มีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไปตามลำดับดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน เป็นต้น

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย, ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ในเมื่อผู้บริหารเรียนรู้ความต้องการของคนแล้วการที่จะผลักดันให้ลูกน้องทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีพฤติกรรมเหล่านี้

1. เป็นคนแข็งแต่อย่าให้ถูกเกลียดชัง นั่นคือมีความแข็งในระดับหนึ่งแต่หันมาเอาใจใส่ความคิดเห็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. สนใจความรู้สึกรักของผู้อื่น คือใช้วิธีการทำงานแบบเน้นที่คนและเน้นทีมงานผสมกันไป

3. หลีกเลี่ยงการใช้ตัวกระตุ่นที่อันตรายซึ่งอาจจะคิดว่าเป็นตัวกระตุ่นงูใจลูกน้องได้ เช่น

อย่าดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันขาด อย่าินหาผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น อย่าแสดงความ
เสนาหาหรือลำเอียง อย่าให้รางวัลแก่ความดีเล็กๆน้อยๆ

วิธีการสร้างแรงจูงใจ

ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครู บุคลากรทำงานให้เกิดผลดีต่อโรงเรียน ต่อ
นักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการแสดงพฤติกรรมให้ครู บุคลากรได้ทราบได้เห็นว่าผู้บริหาร
มีลักษณะ ดังนี้

1. ต้องมีความเสมอต้นเสมอปลาย
2. ไม่มีอคติต่อเพื่อนร่วมงาน
3. อย่าตำหนิเพื่อนร่วมงานลับหลัง
4. ทำให้เขารู้ว่าเขา กำลังอยู่ ณ จุดใด
5. ให้คำชมเชยในเวลาที่เหมาะสม
6. ให้ข่าวสารล่วงหน้าทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน
7. มีความห่วงใยเพื่อนร่วมงาน
8. มองคนที่ผลงาน มีใช้วิธีปฏิบัติงาน
9. ออกนอกเส้นทางของตนเองเพื่อช่วยผู้อื่น
10. รับผิดชอบต่อผู้อื่น
11. ให้ลูกน้องแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ให้อิสระแก่เขา
12. มีความขยันขันแข็ง
13. รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา
14. พร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น
15. แสดงความเชื่อมั่นตนเอง
16. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น
17. แบ่งสรรและมอบหมายงาน
18. เร่งเร้าให้เกิดความฉลาดและสร้างสรรค์
19. สอนงานอย่างเต็มที่
20. แก้ปัญหาให้โดยไม่ตำหนิอย่างรุนแรง

การที่จะให้ครู บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี ผู้บริหารโรงเรียนควรอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เหมาะสม เช่น จัดสวัสดิการ ปรับปรุงห้องพักครูให้สะดวกสบายขึ้น จัดวัสดุอุปกรณ์การสอน สื่อการสอน จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้ใช้ มีการให้รางวัล เช่น กล่าวชม ให้การยกย่อง มอบเกียรติบัตร โล่รางวัล ทั้งเป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคลแล้วแต่กรณี จัดให้ไปศึกษา

ดูงาน อบรมสัมมนา ทัศนศึกษา จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมเกมส์กีฬาร่วมกัน การเยี่ยมดูแล เอาใจใส่เมื่อเกิดเจ็บป่วย ทุกข้ออื่น

4. การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อลดข้อขัดแย้งและทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ เป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก

การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการงานซ้ำซ้อน ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน

องค์ประกอบของการประสานงาน

1. ความร่วมมือ จะต้องมีความเข้าใจหรือมีการตกลงร่วมกัน มีการระดมความคิด วิธีการเทคนิค การจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน
2. จังหวะเวลา ผู้ที่ปฏิบัติงานต้องมีความรับผิดชอบ ทำให้งาน นั้นเป็นไปตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา
3. ความสอดคล้องกัน จะต้องพิจารณาความพอเหมาะพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ
4. ระบบการสื่อสารที่ตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น
5. ผู้ประสานจะต้องสามารถทำให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกันตามวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

1. เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
2. เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี
3. เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
4. เพื่อขอความช่วยเหลือ

5. เพื่อจัดข้อขัดแย้งที่อาจมีขึ้น
6. เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
7. เพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ประโยชน์ของการประสานงาน

1. ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นรวดเร็ว
2. ช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. ช่วยสร้างความสามัคคีและความเข้าใจในหมู่คณะ
5. เสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงาน
6. ลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง
7. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
8. ช่วยให้ปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ และเพิ่มผลสำเร็จของงาน
9. ช่วยเกิดความคิดใหม่ๆ และปรับปรุงอยู่เสมอ
10. ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
11. การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของการประสานงาน

1. การประสานงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
2. การประสานงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร
3. การประสานงานในแนวดิ่งและแนวราบ

สิ่งสำคัญเบื้องต้นของการประสานงาน

1. การจัดวางหน่วยงานที่ง่าย
 - 1.1 การแบ่งแผนก
 - 1.2 การแบ่งแยกงานตามหน้าที่
 - 1.3 การจัดวางรูปงานและระเบียบการที่ชัดเจน
2. การมีโครงการและนโยบายอันสอดคล้องต้องกัน
3. การมีวิธีติดต่องานภายในองค์กรที่ทำได้ดี

หลักของการประสานงาน

1. พยายามผูกมิตรในโอกาสแรก
2. หลีกเลี่ยงการนินทาว่าร้ายคนอื่น
3. ไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น
4. สรรเสริญคนอื่นเมื่อเขาทำความดี
5. ช่วยเหลือเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน

6. เมื่อมีงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ควรแจ้งให้เขาทราบ
7. รับฟังคำแนะนำ
8. ความเห็นของคนอื่น แม้เราจะ ไม่เห็นด้วยก็ควรรับฟัง

ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะการประสานงานที่ดี จะเป็นผู้สร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์อันดี กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน เพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องกัน เกิดการยอมรับและการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ บุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการมาช่วยพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรม เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬาและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาได้ไม่ยาก

" จะประสานหน่วยงาน ต้องประสานคน "

จะประสานคน ต้องประสานใจ "

จากคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ในด้านการบริหารที่ได้นำเสนอไปแล้ว ซึ่งประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน การจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ และการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ เชื่อว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าใจในเนื้อหา และนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน จะนำพาโรงเรียนพัฒนาไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้

บรรณานุกรม

- ชำนาญ สุนทรวัฒน์. (2542). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. เอกสารประกอบการสอน กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 9, กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธรรมรส โชติบุญขร. (2545). **การสร้างทีมงาน**. ประมวลสาระชุดวิชา
ประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9 นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เขจรันันท์. (2544). **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ :
มานัสวิชาการพิมพ์ จำกัด.
- ประกอบ บุญเลี้ยงและสิทธิพร ลิ้มสมบุรณ์. (2545). **บทที่ 3 การบริหารโดยองค์คณะบุคคล**
ประมวลสาระ ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา
- ป๋นรศ มาลากุล ณ อยุธยา. (2545). **การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ** เอกสารประกอบการบรรยาย
กองแผนงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. กรุงเทพมหานคร
- พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์. (2553) **การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์**. กรุงเทพฯ
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รุ่ง แก้วแดง. (2542). **ปฏิวัติการศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชนจำกัด
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). **การจูงใจและการเสริมแรง พฤติกรรมองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 1)
กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์.(2547). **ประเภทของแรงจูงใจ จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่**. (พิมพ์ครั้งที่
2 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2540). **บริหารศาสตร์**.
เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาหมวด 2 กรุงเทพฯ
: ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553).
คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2543).
แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว
- สมเดช สีแสง. (2547). **คู่มือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พ.ร.บ.**
กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- oknation.net (2552). **การประสานงาน**. www.oknation.net/blog/knowledge 09/2009/09/08
/entry-1 (เข้าถึงเมื่อ 13 ธค.52).