

THE LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS IN THE EDUCATION SERVICE AREAS IN THE NEXT DECADE *

Nitima Theanthong

ABSTRACT

The purpose of this research was to investigate the leadership of administrators in the education service areas in the next decade. The method used in this study was Delphi Technique and the sample was 24 experts by consisting of three groups ; educational reformation leader, educational administration leader, and academic leader. The research instruments were the semi-structured interview form and a five rating scales questionnaire. Median and interquartile range were used in this study.

The found that the leadership of administrators in the education service areas in the next decade was consistent with the leader of the future of Ulrich's model(1996) as follows :

- 1. Personal credibility, including five characteristics : 1) Having intelligence and worldwide vision 2) Communication skill 3) Being approachable 4) Belief in right principle and strong value 5) Having bravery and determination.*
- 2. Organizational capability, including five characteristics : 1) Ability of analysis and planning 2) Ability of inspiring a shared vision 3) Ability of resources management classified in four items : the budget management , the knowledge resources media and innovation management, building management, and human resource management. 4) Ability of reinforcement 5) Ability of monitoring and assessment.*

* Master's thesis of Department of Educational Administration, Burapha University under the advice
 Suriyan Nonthasak, Ed.D. and Seree Chadcham, Ph.D.

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า *

นิติมา เทียนทอง

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 24 คน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา ตามนัยในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้แก่ ผู้นำในด้านการกำหนดนโยบาย และการวางแผนการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษา ผู้นำขององค์กรบริหารการศึกษา และผู้นำทางวิชาการ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ มัชฌิม และพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดภาวะผู้นำในอนาคตของอูลริช (1996) ซึ่งประกอบด้วย

1. คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีความฉลาดและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่เข้าถึงได้ 4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อ 5) เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจและมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

2. ความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร 4) ด้าน คือ งบประมาณ, แหล่งความรู้ สื่อและนวัตกรรม, อาคารสถานที่ และบุคลากร 4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 5) ความสามารถในการติดตามงานและการประเมินผลการดำเนินงาน

* อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.สุริยัน นนทศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.เสรี ชัดแจ้ง วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2544

ความนำ

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ผ่านมาคือ การบริหารจัดการที่มีระบบรวมศูนย์อยู่ที่ส่วนกลาง ทำให้การบริหารการศึกษาขาดประสิทธิภาพ ดังที่วิทยากร เชียงกูล (2542, หน้า 146) ได้กล่าวว่า การที่สังคมไทยมีโครงสร้างการบริหารงานเป็นแบบรวมอำนาจ และตั้งงานแบบลดหลั่นกันมาเป็นชั้นๆ ไม่มีการกระจายอำนาจ และไม่มียุทธศาสตร์การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ผู้นำระดับกลางจึงไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่กล้าวิพากษ์วิจารณ์ ไม่กล้าคิด กล้าตัดสินใจทำอะไรใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากนโยบายที่สั่งลงมาจากข้างบน หรือแนวปฏิบัติเดิมๆ ที่ทำกันมาช้านาน รวมทั้งเมื่อได้รับโอกาสให้ฝึกฝนการรับผิดชอบตัดสินใจเองก็ขาดความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการ

ภายใต้บริบทของการจัดการศึกษาดังกล่าวจึงไม่ส่งเสริมต่อการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร และมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการเป็นผู้ตามมากกว่าที่จะเป็นผู้นำ ดังนั้นแนวความคิดในเรื่องการจัดการศึกษาจึงต้องเปลี่ยนไปจากแนวความคิดเดิม ซึ่ง วิธิต์ คันศิริ (2542) กล่าวไว้สรุปความได้ว่า หลักการสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการสร้างแนวคิดใหม่ในการจัดการศึกษา คือ จะต้องปรับระบบการบริหารภายในกระทรวงใหม่ และปรับวิธีการวางแผนระดับมหภาคใหม่ โดยการกระจายอำนาจหน้าที่การวางแผนไปสู่ระดับล่าง เพื่อจัดให้คนทั้งชาติมีบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษา อันจะเป็นการสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำของสังคมไทยในระดับภูมิภาคและท้องถิ่นให้สูงขึ้น จากหลักการดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศนโยบายการปฏิรูปการศึกษา พ.ศ.2539 และต่อมารัฐบาลก็ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งนับเป็นครั้งแรกของประวัติศาสตร์ไทยหลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตย (ชัยวัฒน์ วรรณพงษ์, 2541, หน้า 8) ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้กล่าวก่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลก แต่การปฏิรูปการศึกษาจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างจริงจังเพียงการออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติหรือการมีแนวคิด นโยบาย หรือแผนงานดีๆ จากกลุ่มนักวิชาการหรือผู้บริหาร เท่านั้น หากเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากครูอาจารย์ ผู้ปกครอง นักเรียน นักศึกษา และประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก (วิทยากร เชียงกูล, 2542, หน้า 144) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สวอน นิตยารัมภ์พงศ์ (2544, หน้า 83) ที่กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษาดังกล่าวจะบรรลุเป้าหมายได้ จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการทำให้ระบบของชาติเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น และภาวะผู้นำที่ต้องการไม่ใช่ภาวะผู้นำของคนเพียงคนเดียว แต่ต้องเป็นภาวะผู้นำในทุกระดับ

จากรายงานสภาวะการศึกษาไทยปี พ.ศ. 2541 เรื่องวิกฤตและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาไทยและสังคมไทย ได้กล่าวถึงอุปสรรคสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาไทยคือ การขาดภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และมีวิสัยทัศน์ที่จะปฏิรูปการศึกษา (วิทยากร เชียงกูล, 2542, หน้า 145) ดังนั้น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างกระบวนการบริหารที่ลดระดับชั้นการบังคับบัญชาลงและมีการกระจายอำนาจการบริหารลงสู่เขตพื้นที่การศึกษานั้น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (คณะกรรมการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ, 2542) จะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เพื่อที่จะสามารถสร้างความมั่นใจให้กับคนในองค์กร และก่อให้เกิดการยอมรับในการนำอีกทั้งมีความเต็มใจในการเข้าร่วมการพัฒนา และปรับเปลี่ยนองค์กรในครั้งนี้ด้วย

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในบริบทของสังคมไทย เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายการสรรหา การคัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อีกทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความสามารถในการนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อประมวลความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น 3 รอบ และนำความคิดเห็นในรอบที่ 3 มาเป็นข้อสรุปของการวิจัย ซึ่งถือว่าเป็นมติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในครั้งนี้

กลุ่มตัวอย่าง

คัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเหมาะสมกับเรื่องที่ทำการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 24 คน โดยคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากผู้นำในด้านการกำหนดนโยบาย การวางแผนการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษา จำนวน 7 คน จากผู้นำขององค์กรบริหารการศึกษา จำนวน 10 คน และจากผู้นำทางด้านวิชาการ จำนวน 7 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ โดยถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดประเด็นที่ต้องการให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ให้ครอบคลุมขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าเพื่อใช้เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในรอบแรก

2. สร้างแบบสอบถามในรอบที่สอง โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาจำแนกเป็นข้อคำถาม คัดเลือกข้อมูลที่เป็นประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ต้องการให้มีขึ้นอย่างชัดเจน และรวบรวมเนื้อหาที่ใกล้เคียงไว้ในข้อเดียวกัน โดยพยายามคงความหมายตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามแบบสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ไว้ด้วย จากนั้นจัดทำเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 ให้เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ นำแบบสอบถามในรอบที่ 2 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมจำนวน 24 คน ตอบ

3. สร้างแบบสอบถามในรอบที่ 3 โดยการนำข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 ที่ได้รับคืนจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 24 คน มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นรายข้อแล้วนำมาสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 3 ซึ่งมีข้อกระทงหรือประเด็นความคิดเห็นเหมือนกับแบบสอบถามในรอบที่ 2 แต่แบบสอบถามในรอบนี้ได้คัดเลือกเฉพาะข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับปานกลางขึ้นไป คือมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และในแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับทราบความคิดเห็นของกลุ่ม โดยมีการแสดงตำแหน่งของค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถามไว้ รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 1 ด้วย ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะทราบว่าตนมีความคิดเห็นแตกต่างหรือไม่แตกต่างจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญคนอื่น และเป็นการเปิดโอกาสให้ได้ทบทวนคำตอบของตนเองอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ หรือยังคงยืนยันคำตอบเดิมก็ได้ ถ้ายืนยันคำตอบเดิม ขอให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยแสดงเหตุผลประกอบด้วยในกรณีคำตอบของตนอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

2. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 จากนั้นจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ แล้วจัดส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 ทางไปรษณีย์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเพื่อลงน้ำหนักคะแนนตามระดับความคิดเห็น

3. เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 แล้ว นำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นรายชื่อ เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 เมื่อดำเนินการเสร็จแล้วจึงส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามในรอบที่ 3 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพิจารณาเลือกข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมาสรุปเป็นผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างนำมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์จำแนกเป็นรายชื่อ ส่วนข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 ทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดภาวะผู้นำในอนาคตของอุลริช (Ulrich, 1996, p.215) ซึ่งมีองค์ประกอบหลักที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ 2 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือและความสามารถเชิงบริหารจัดการ ดังนี้

คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความฉลาด และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร
3. เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้
4. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อ
5. เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

ความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน
2. ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
3. ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร 4 ด้าน คือ งบประมาณ, แหล่งความรู้ สื่อ และนวัตกรรม, อาคารสถานที่ และบุคลากร
4. ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

5. ความสามารถในการติดตามงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน

การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อศึกษาประเด็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า ว่าควรจะมีคุณลักษณะเช่นไรถึงจะก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการนำพาองค์กรให้มุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นตามความคาดหวังได้ เพื่อให้การอภิปรายผลมีความชัดเจนถูกต้องและน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจึงนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบสุดท้ายของการวิจัยมาเป็นหลักในการอภิปราย และได้อ้างอิงข้อมูลประกอบเพื่อยืนยันผลที่ได้รับจากการวิจัยให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความน่าเชื่อถือ มีประเด็นในการอภิปราย 5 ประการ ดังนี้

1.1 เป็นผู้ที่มีความฉลาด และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแสดงให้เห็นว่า สิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ร่วมงานนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นจริงในเขตพื้นที่การศึกษาได้ ดังแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543, หน้า ๙๙) ที่ว่า การพัฒนาประเทศที่เป็นไปอย่างยากลำบากนับตั้งแต่อดีตมานั้น มีรากปัญหาจากการที่สังคมไทยขาดนักคิดและขาดประชาชนที่คิดเป็น จากการที่คิดไม่เป็นนี้ ไม่เพียงเป็นอุปสรรคขัดขวางการปรับตัวสู่อนาคตเท่านั้น แต่ยังทำให้การตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ เป็นไปอย่างไม่ถูกต้อง ดังนั้น ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความสามารถในการคิดนั้น ย่อมไปสู่การพัฒนานวัตกรรมของตนเองให้เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจะต้องมีแนวยุทธศาสตร์การจัดการบริหารแนวใหม่จากแยกส่วนมาเป็นองค์รวม สามารถทำงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นได้ โดยต้องมีความยืดหยุ่นทางความคิด เลิกยึดการคิดแบบมุมมองเดียว เพราะจะทำให้ความคิดในการบริหารงานนั้นคับแคบ เมื่อผู้บริหารเขตพื้นที่ศึกษามองทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความเข้าใจ การบริหารงานในเขตพื้นที่ศึกษาก็จะเป็นไปด้วยความราบรื่น

1.2 เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาต้องให้ความสนใจในการพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะในด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องใช้การสื่อสารเป็นสื่อในการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการลดแรงต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นจากความกลัวต่อความไม่แน่นอนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงหรืออาจเกิดจากความเข้าใจผิด จากการสื่อความที่ไม่ชัดเจน ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้จะเกิดขึ้นในช่วงแรกๆ ของการเปลี่ยนแปลงเสมอ ดังนั้นการสื่อความที่ดีย่อมเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างพันธมิตรสัญญา และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในทุกๆ ด้าน ดังแนวคิดของ อานันท์

ปีนยารชุน (2541, หน้า 27) ที่ว่า สิ่งหนึ่งที่สำคัญของการเป็นผู้นำคือ การพูดให้คนเข้าใจ ภาษาเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับสื่อความหมายให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่ชัดเจนแจ่มแจ้งเป็นสิ่งสำคัญ หากพูดออกไปแล้วมีคนเข้าใจเพียง 60 เปอร์เซ็นต์ อาจจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ นอกจากการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันแล้ว ยังต้องเป็นการพูดความจริง ไม่ใช่โกหกเพื่อเอาตัวรอดไปวันๆ การสื่อสารนั้นต้องมุ่งเน้นให้ปัญหาได้รับการแก้ไข โดยยึดหลักการที่ถูกต้องด้วย

1.3 เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้แสดงให้เห็นว่าองค์การที่มีลักษณะยืดหยุ่น ตำแหน่งจะมีความสำคัญลดน้อยลงไป เช่นเดียวกับหลักการของการดำเนินงาน การปฏิรูปการศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจลงสู่เขตพื้นที่การศึกษานั้น ลักษณะโครงสร้างกระบวนการบริหารงานขององค์การจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยลดระดับการบังคับบัญชาลงเพื่อเป็นการเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นลักษณะโครงสร้างขององค์การในแต่ละเขตพื้นที่จึงมีลักษณะไม่ใหญ่โตเกินไปที่ผู้นำจะมีคุณลักษณะในการเข้าถึงได้ จากโครงสร้างขององค์การดังกล่าวจึงเป็นการเอื้อหรือเปิดโอกาสให้ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาลงไปพบปะกับผู้ร่วมงานได้อย่างทั่วถึง หรือเปิดโอกาสให้คนอื่นเข้าพบปะได้ตามโอกาสอันควร และจากการที่ตำแหน่งลดความสำคัญลงไป ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องพิสูจน์ตนเองได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วยการกระทำ เพราะผู้นำที่แท้จริงไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งแต่ผู้นำจะต้องมีความเป็นกัลยาณมิตร ที่ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมและดูแลองค์การอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งการเข้าร่วมงานเหมือนกับผู้ร่วมงานคนอื่นๆ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาต้องตระหนักด้วย เพราะจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพลังระหว่างผู้นำกับทีมงานได้เป็นอย่างดี ดังแนวความคิดของนักทฤษฎีด้านการบริหารที่มีชื่อเสียงที่ได้กล่าวว่า ลักษณะขององค์การที่มีความยืดหยุ่น ผู้นำต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ เพราะอำนาจจะได้มาจากการกระทำ ไม่ใช่มาจากตำแหน่ง อีกทั้งผู้นำจะต้องมีความรักต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน คนที่ไม่มีความเมตตาต่อเพื่อนมนุษย์ ก็ไม่สามารถมีผู้ติดตามได้เลย (แฮนดี้, 2543, หน้า 17)

1.4 เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นต่อหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้แสดงให้เห็นว่า เป็นนิมิตหมายอันดีที่คนในสังคมต้องการคนดีให้เข้ามาบทบาทในการเป็นผู้นำในเขตพื้นที่การศึกษามากกว่าที่จะมุ่งเน้นในเรื่อง ความรู้ความสามารถ หรือการเป็นคนเก่งเท่านั้น จากแนวความคิดที่ว่า ผู้นำที่คนส่วนใหญ่จะให้ความชื่นชมและพร้อมที่จะเดินตามคือ คนที่พวกเขามองเห็นว่าเป็นคนซื่อสัตย์ เป็นคนก้าวหน้า เป็นคนจริงใจให้กำลังใจคน เป็นคนมีความสามารถ อีกทั้งเป็นคนที่เชื่อถือได้และไว้วางใจได้ ที่สำคัญไปกว่านั้นก็คือ คนส่วนมากต้องการผู้นำที่ยึดมั่นต่อคุณค่าที่ตัวเองเชื่อและกล้าหาญพอที่จะทำตามความเชื่อนั้น ผู้บริหารที่เปลี่ยนความคิดตัวเองเพื่อทำตามกระแสของสังคมจึงไม่สามารถสร้างศรัทธาให้กับผู้ร่วมงานได้อีก

ต่อไป (คูเซส และ พอสเนอร์, 2543, หน้า 15) ดังนั้น ตำแหน่งของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาที่จะต้องร่วมงานกับบุคคลหลายฝ่าย และจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีการหาผู้นำที่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณธรรม รู้ดี รู้ชั่ว สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีที่ควรประพฤติปฏิบัติ อะไรเป็นสิ่งที่ไม่ดีที่ควรหลีกเลี่ยง ถดถอย ซึ่งสิ่งนี้ถือว่าเป็นฐานทางวิชาชีพที่สำคัญของผู้บริหาร อีกทั้งเป็นตระป้องกันมิให้ถูกรอบงำจากค่านิยมที่ไม่ดีต่างๆ ด้วย

1.5 เป็นผู้ที่มีความกล้าที่จะพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแสดงให้เห็นว่า ในสังคมพลวัตที่มีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ย่อมต้องการผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ และมีความกล้าเสี่ยงที่จะให้งานสำเร็จ แต่นั่นก็ไม่ได้หมายถึงการเสี่ยงโดยไร้ซึ่งเหตุผล เพราะความกล้าได้กล้าเสียต้องตามมาด้วยความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นด้วย ดังนั้นในการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น บางครั้งการทำงานย่อมไปกระทบกับคนบ้าง ซึ่งแน่นอนว่าย่อมมีเสียงคัดค้านเกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาต้องไม่หวั่นไหวจนเกินไป ต้องกล้าที่จะเผชิญ ไม่ใช่หนีปัญหา มิเช่นนั้นแล้วการเปลี่ยนแปลงย่อมไม่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาต้องยึดมั่นในเหตุและผลประกอบการดำเนินงาน และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วย เพราะการเรียนรู้ยิ่งมากขึ้นเท่าใดจะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น ดังแนวความคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543, หน้า 99-100) ที่กล่าวว่า คนที่จะสามารถชนะได้ในระยะยาวคือ คนที่เอาใจใส่ในการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในสังคมนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และต่อเนื่องอนาคตได้ก็ด้วยการเรียนรู้ เมื่อสมรรถภาพที่จำเป็นของผู้นำคือ การตัดสินใจให้ดีที่สุด สิ่งที่คุณอาจจะลืมไม่ได้คือ ต้องมีการประเมินตรวจสอบผลตอบรับจากการตัดสินใจด้วย เพื่อประเมินดูว่าสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปนั้นมีประสิทธิภาพหรือสมเหตุสมผลหรือไม่ (ดริกเกอร์, 2543, หน้า 43-45) อีกทั้งผู้บริหารที่มุ่งประสิทธิผลทุกคนล้วนแต่มุ่งความสนใจไปที่อนาคตระยะยาว โดยจะมองไปข้างหน้าจากจุดยืน ณ ปัจจุบัน มากกว่าจะหวังผลในเรื่องต่างๆ ในระยะสั้นๆ เท่านั้น (คูเซส และ พอสเนอร์, 2542, หน้า 23)

2. ด้านความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีประเด็นในการอภิปรายผล 5 ประการ ดังนี้

2.1 ความสามารถในการวิเคราะห์และการวางแผน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาจะหยุดนิ่งไม่ได้ เพราะมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำขององค์กรในเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นจึงไม่ควรมึระดับวิทยาการที่ด้อยกว่าผู้ร่วมงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องลงไปดำเนินงานด้วยตนเองทั้งหมด นั่นคือไม่ต้องลงถึงรายละเอียด แต่ต้องสั่งการได้ สามารถชี้แนะ แนะนำได้ และพัฒนาคนอื่นได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า นอกจากผู้นำในอนาคตจะต้องสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนต่อผู้ร่วมงาน และให้โอกาส

ผู้ร่วมงานได้ค้นพบถึงคุณค่าของงานที่แท้จริงแล้ว ยังต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้ข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ วางแผน กำหนดรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับสภาพ สังคมและวัฒนธรรมของแต่ละเขตพื้นที่ได้ อีกทั้งต้องตระหนักว่า สังคมและชุมชนที่ดีจะเป็นปัจจัย หนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย เพราะการเป็นผู้นำไม่ใช่เดินลุยเดี่ยว ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่จะ เกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย (คูเซส และ พอสเนอร์, 2543, หน้า 15-16) ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาต้องรู้ข้อเท็จจริง เพราะการตัดสินใจที่ดีนั้นต้องอยู่บนฐานของข้อเท็จจริง ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในเรื่องวิถีชีวิตของชุมชน วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม หรือ บริบทของพื้นที่นั้นด้วย เพราะจะทำให้ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษากลายเป็นส่วนหนึ่งของเขตพื้นที่ นั้น อันจะนำไปสู่การยอมรับจากชุมชนได้ง่ายขึ้น

2.2 ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแสดงให้เห็น ว่าผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความรอบรู้และมีวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะ จะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวหน้าไปในทิศทางที่ถูกต้อง แต่อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญยิ่ง และลำบากกว่า ก็คือ การมีภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดบรรยากาศของคนในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จน ถึงระดับที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรได้ ดังแนวคิดของประเวศ วะสี (2541, หน้า 87) ที่ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมว่า เป็นการสร้างพันธะสัญญาร่วมกันที่ทุกคนจะต้องร่วมกันฝ่า พินเพื่อให้บรรลุถึงหลักชัยที่ได้ปรก้อมกันไว้ ซึ่งถือเป็นคุณภาพสุดยอดของการร่วมทีมที่ให้พลังเหนือ กว่า การสั่งการใดๆ ที่เคยชินอยู่ในระบบราชการ ดังนั้น ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีเทคนิค วิธีการให้ผู้ร่วมงานได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำขององค์กร จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้วย ประเวศ วะสี (2541, หน้า 87) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นองค์กรที่จะกระตุ้นให้คนกล้าทำ กล้าเสี่ยง และพร้อมที่จะเผชิญกับข้อผิดพลาดอยู่ตลอดเวลา ข้อสำคัญอยู่ที่ว่าสามารถเรียนรู้จากสิ่งที่กระทำลงไป และจากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ได้ การ พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรีนรู้นั้น นอกจากจะเป็นการเพิ่มความสามารถและสมรรถภาพ ในการทำงานแล้ว ยังถือว่าเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้องค์กรพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทาย และ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

2.3 ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร การปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้อยู่ที่ การมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร ทั้งเงิน สิ่งของ และกำลังคนเสียใหม่ โดย สามารถใช้ทรัพยากรเหล่านี้เพิ่มศักยภาพในการสนับสนุนกระบวนการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรได้แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.3.1 ด้านงบประมาณ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาต้องคำนึงถึงวิธีการจัดการงบประมาณให้คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

เพราะอุปสรรคปัญหาในการจัดการศึกษานั้นมิได้อยู่ที่ข้อจำกัดด้านงบประมาณ แต่อยู่ที่วิธีการใช้งบประมาณมากกว่า ดังแนวคิดของวิชัย ตันศิริ (2542, หน้า 119-122) ที่ได้กล่าวว่า อุปสรรคสำคัญในการจัดการศึกษามิได้อยู่ที่ข้อจำกัดด้านงบประมาณเป็นสำคัญ แต่อยู่ที่วิธีการใช้งบประมาณและการจัดสรรงบประมาณที่ถูกต้องเหมาะสม ดังนั้นการบริหารงานด้านงบประมาณจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบในการจัดเก็บ ประมวล และวิเคราะห์ข้อมูลด้านการศึกษาให้เป็นในทิศทางที่เอื้ออำนวยต่อการเตรียมการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับมาเป็นเงินก้อน โดยมีข้อมูลทุกระดับ โดยเฉพาะระดับโรงเรียน ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อบรรลุเป้าหมายหลักของการปฏิรูปการศึกษา

2.3.2 ด้านแหล่งความรู้ สื่อและนวัตกรรม จากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาต้องมุ่งเน้นแหล่งความรู้ในด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและเน้นการจัดการศึกษาที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไทย เพราะภาวะวิกฤตทางสังคมไทยที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพราะคนไทยขาดคุณค่าของความเป็นไทย ดังแนวความคิดของ ประเวศ วะสี (2544, หน้า 70) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นรากฐานของสังคม การตัดรากทางวัฒนธรรมก็ย่อมทำให้สังคมหมดพลัง ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษาจึงต้องสร้างพลังแห่งแผ่นดินต้องสร้างพลังแห่งวัฒนธรรม โดยเอาการศึกษาเป็นตัวเชื่อมวัฒนธรรม อีกทั้งผู้บริหารการศึกษาไม่ควรที่จะมุ่งเน้นในเรื่องวัตถุนิยมมากนักเพราะมันจะสิ้นเปลือง ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการบริหารจัดการสื่อและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกษม วัฒนชัย (2544, หน้า 63) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทของเทคโนโลยีสมัยใหม่ว่า จะต้องมีการรวมของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างรอบคอบ เพราะว่าคอมพิวเตอร์ไม่ใช่สัญลักษณ์ของความทันสมัย แต่เป็นเครื่องมือในการเข้าไปสู่ความรู้ เป็นเครื่องมือที่让孩子มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อีกทั้งผู้นำในเขตพื้นที่จะต้องรู้จักทักษะในการประสานงานที่ดี มีการฟังฟังซึ่งกันและกันได้ในระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ในเขตพื้นที่การศึกษา เกשמ วัฒนชัย (2544, หน้า 22) ได้กล่าวถึงเรื่องแหล่งความรู้ว่า จะต้องมีการพัฒนาแหล่งความรู้เดิมที่มีอยู่ทั้งหมดให้เป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้และเอื้อต่อประชาชนในการทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนั้นสุรัฐ ศิลปอนันต์ (2543, หน้า 78679) ได้กล่าวอีกว่า สิ่งหนึ่งที่จะนำมาส่งเสริม สนับสนุนการบริหารงานแหล่งความรู้คือ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาควรจะมีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรด้วย เพราะสำนักงานในเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเร่งรัดกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงเรียนให้ก้าวหน้า และเกิดคุณภาพอย่างจริงจังในการพัฒนาหลักสูตร วิธีการพัฒนาหลักสูตรที่น่าเชื่อถือได้วิธีหนึ่ง คือการทำวิจัยหลักสูตรนั่นเอง

2.3.3 ด้านอาคารสถานที่ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาต้องรู้จักการบริหารการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้ง

เน้นการส่งเสริมด้านบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน การให้บริการหรือการเรียนรู้ มากกว่าความ
ในเรื่องความโอ้อำของสถานที่หรือการสร้างใหม่ จากแนวคิดของ ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2543
หน้า 160) ที่ว่า การปฏิรูปการศึกษามีเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพเป็นด้านหลัก และมีชัยอนันต์
ยืนยันว่าประเทศไทยมีการลงทุนทางด้านอาคารเรียนมากพอแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เกษม วัฒนชัย
(2543, หน้า 20) ที่กล่าวว่า คุณภาพทำได้ด้วยการสนับสนุนการทำงานของสำนักงานรับรองคุณภาพ
มาตรฐานให้มีคุณภาพโปร่งใสและยุติธรรม ส่วนประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ หากมีการใช้งบประมาณ
และทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่เน้นการลงทุนด้านสิ่งก่อสร้าง อาคาร ตลอดจน
ความสูญเปล่าและซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และยังได้กล่าวอีกว่า แนวนโยบายในการบริหารงาน
องค์การที่เน้นในเรื่องคุณภาพที่ตั้งเป้าเกี่ยวกับการบริหารด้านสิ่งแวดล้อมคือ ต้องมีความร่มรื่น สวยงาม
รวมถึงต้องมีความสะอาด ปลอดภัย สามารถเอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมขององค์การได้
เช่น เรื่องการตรงต่อเวลา และความมีวินัย เป็นต้น อีกทั้งควรนำระบบ 5 ส เข้ามาใช้ในการบริหาร
จัดการองค์การด้วย (เกษม วัฒนชัย, 2544, หน้า 61)

2.3.4 ด้านบุคลากร จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้แสดงให้เห็นว่า ใน
เรื่องการพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อ
เพิ่มพูนความรู้ และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทุกรูปแบบ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องตระหนัก
ถึงการพัฒนาค้นหาให้ตรงกับความรู้ความสามารถ โดยมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องจุดอ่อน จุดแข็ง
ของคนในหน่วยงาน หรือแม้แต่คนในชุมชนท้องถิ่น ที่มีความแตกต่างกัน ดังแนวคิดที่ว่า กระบวนการ
การเรียนรู้คนท่ามกลางความหลากหลายเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในทักษะการจัดการเรื่องคนเข้าทำงาน
หากผู้บริหารสามารถเข้าใจและเรียนรู้วิธีการจัดการได้แล้ว ความหลากหลายก็มีประโยชน์ กลับจะ
กลายเป็นธรรมชาติที่กลมกลืนมากกว่า (สรกมล อุดุลยานนท์, 2543, หน้า 21-22) ดังนั้น บทบาท
สำคัญของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาคือ ต้องมีทักษะในการประสานงานให้คนทำงานร่วมกัน และ
เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน โดยมีความคิดที่ว่าคนทุกคนมีความเท่าเทียมกัน แม้จะมีความแตกต่าง
กันก็ตาม นอกจากนั้นแล้ว ประพนธ์ ผาสุขยืด (2541, หน้า 64) ยังได้กล่าวอีกว่า ผู้บริหารจำเป็น
อย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากรด้วยการเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดภายในตัวของ
เขาเอง แรงบันดาลใจที่ว่านี้ไม่ได้มาจากภายนอก หากเกิดขึ้นภายในจากตัวเนื้องานนั่นเอง คือ
จะต้องทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกศรัทธา และเห็นคุณค่าของงานที่กำลังทำ รู้สึกเป็นสุขทั้งในขณะ
ทำงานและเมื่อเห็นผลงาน ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรด้วยการนำไม่ใช่ด้วย
การออกคำสั่ง (ดรักเกอร์, 2543, หน้า 71)

2.4 ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแสดง
ให้เห็นว่า เงินไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมอญจิตใจ และวิญญาณให้แก่องค์กร ใจ

และ การกระทำของผู้บริหารคือ สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเป็นคนที่มีความจริงใจ มีความยุติธรรม อีกทั้งมีความรักต่อเพื่อนมนุษย์เพื่อเป็นแรงกระตุ้น ส่งเสริมให้คนทุ่มเทกับงานอย่างเต็มศักยภาพ ดังแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่แท้จริงจะเป็นคนที่มีความยุติธรรม เป็นคนที่เปิดใจ ไว้วางใจได้ และดูแลองค์การได้อย่างเท่าเทียมแล้ว ผู้นำจะต้องมีทัศนคติไปในทางบวกต่อเพื่อนร่วมงาน โดยการแสดงออกทั้งคำพูด และท่าทาง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมงานที่มีปัญหาปรับตัวดีขึ้น (สรกต อุดุลยานนท์, 2543, หน้า 33) สิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาลืมไม่ได้ คือ ใช้วิธีการบริหารตามผลงาน และให้ทุกคนสามารถรับรู้ได้เท่าเทียมกัน อีกทั้งอย่าลืมในเรื่องการสร้างเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในองค์การด้วย เพื่อความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นภายในองค์การได้

2.5 ความสามารถในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ส่วนหนึ่งของ การบริหารจัดการที่ผู้บริหารการศึกษาต้องคำนึงถึงคือ การติดตามงานและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนางาน ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมใหม่ทางการศึกษาที่เน้นการประเมิน เพื่อมุ่งสู่คุณภาพที่เป็นเลิศ ดังแนวความคิดของ สุรัสวดี สิลปอนันต์ (2542, หน้า 9) ที่กล่าวว่า การบริหารงานที่ดีจะต้องมีระบบความรับผิดชอบและการวัดผล ซึ่งถือเป็นภารกิจที่ยังยวดด้วยชีวิต ที่จะต้องทำเรื่องนี้ให้ได้ผล และการที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้ องค์การนั้นจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และทุ่มเทให้กับการวัดผลอย่างจริงจัง มาตรฐานที่สำคัญที่สุดขององค์การ คือ การเน้นเรื่องคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาต้องเน้นการสร้างระบบความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ด้วยการสร้างแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนต่อเนื่อง มีทีมงานที่ดี มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานอย่างแท้จริง เพื่อที่จะสามารถประเมินผลได้ตรงตามเป้าหมาย และตามสภาพที่เป็นจริงในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สิปปขนท์ เกตุทัต (2543, หน้า 107) ที่กล่าวว่าเงื่อนไขความสำเร็จเป็นเรื่องคุณธรรมของผู้บริหารกล่าวคือ เมื่องานเริ่มทรุดแล้ว จะต้องแก้ไขให้ทันการณ์ มีการบริหารจัดการที่ดี มีการตรวจสอบที่ดี โดยเป็นมาตรการของแต่ละองค์การ ในแต่ละหน่วยงานต้องจัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบขึ้น แต่นอกเหนือการตรวจสอบที่ดีแล้ว จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่โปร่งใส นอกจากนั้นควรมีมาตรการการประเมินและปรับปรุงผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการที่หลากหลายตามสภาพความเป็นจริงของแต่ละพื้นที่ อีกทั้งต้องดูเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานเป็นหลักด้วย กล่าวโดยสรุปคือ การวัดและการประเมินผลจะช่วยให้สามารถประเมินสถานะขององค์การ และโอกาสรอดขององค์การได้อย่างแม่นยำขึ้น แต่อย่างไรก็ดี อย่าได้พิจารณาเพียงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากภายในองค์การเท่านั้น ผลลัพธ์ควรเกิดขึ้นจากภายนอกองค์การด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลไปใช้

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนด้านการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะมาเป็นผู้ดำเนินการผลักดันให้การปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรมได้
2. เป็นสารสนเทศประกอบการพิจารณาเกณฑ์การสรรหาบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความสามารถในการนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคงไว้ซึ่งองค์การที่มีความแข็งแกร่งตลอดไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นของผู้นำในระดับท้องถิ่น
3. ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). *ปั้นสมองของชาติ*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชีย เพรส.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). *แหกคอกทางปัญญา*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชีย เพรส
- เกษม วัฒนชัย. (2543). เทียบฟอร์มนโยบายการศึกษา. *สถานปฏิรูป*, 3(33), 20.
- เกษม วัฒนชัย. (2544). ปฏิรูปการศึกษา รัฐบาลเอาจริงแค่ไหน. *สถานปฏิรูป*, 4(36), 22.
- คณะกรรมการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *การปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ. ในเอกสารประชุมเรื่องรูปแบบระบบงานและการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับเขตพื้นที่การศึกษา (หน้า 6)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- คูเซต, เจมส์ เอ็ม., และ พอสเนอร์ แบร์รี. (2542). *ผู้นำเหนือผู้นำ (สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์, แปล)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

คูเซส, เจมส์ เอ็ม., และ พอสเนอร์ แบร์รี. (2543). บทเรียนเจ็ดประการว่าด้วยการเป็นผู้นำ.

ในวิริญญ์ปิตร วัฒนา (บรรณาธิการ), *ผู้นำแห่งโลกอนาคต* (หน้า 15). กรุงเทพฯ : อัลฟ่า มีเดีย.

ชัยวัฒน์ วรรณพงษ์. (2541). ทิศทางการพัฒนา. *ปฏิรูปการศึกษา*, 1(1), 8.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2543). ระบบบริหารจัดการเพื่อจัดสรรทรัพยากรสำหรับการศึกษาระดับพื้นฐาน 12 ปี ที่สอดคล้อง พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. *รายงานการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

ดรักเกอร์, ปีเตอร์ เอฟ. (2543). การจัดการในทศวรรษที่ 21. ใน *วิริญญ์ปิตร วัฒนา* (บรรณาธิการ), *ที่สุดของดรักเกอร์* (หน้า 40-41). กรุงเทพฯ: เดอะ พรินท์ อินเตอร์เนชันแนล.

ประพนธ์ ผาสุขยิด. (2541). *ทางเลือก ทางรอด*. กรุงเทพฯ: เอ อาร์ อินฟอร์เมชัน แอนด์ พับลิเคชัน.

ประเวศ วะสี. (2541). ปฏิรูปการศึกษาการสร้างสรรค์ภูมิปัญญา. *สานปฏิรูป*, 1(8), 5.

ประเวศ วะสี. (2541). ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพในสังคมไทย และวิธีแก้ไข. ใน *สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ* (บรรณาธิการ), *ผู้นำ* (หน้า 17). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มติชน.

ประเวศ วะสี. (2544). ปฏิรูปการศึกษาเพื่อสร้างพลังแผ่นดิน. *สานปฏิรูป*, 4(36), 70.

วิชัย ดันศิริ. (2542). *โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต: แนวคิดสู่การปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยากร เชียงกุล. (2542). *รายงานสถานะการศึกษาไทย ปี 2541: วิกฤตและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. (2541). ภาวะผู้นำกับวิกฤตระบบราชการไทย. ใน *สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ* (บรรณาธิการ), *ผู้นำ* (หน้า 20). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มติชน.

สรกมล อุดุลยานนท์. (2543). *ปรัชญานักธุรกิจไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: มติชน.

ลีปพนนท์ เกตุทัต. (2543). มิติใหม่ในการจัดการศึกษากับบทบาทสภาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมแห่งชาติ เล่ม 2. ใน *เอกสารชุดหลากหลายมุมมองการศึกษาไทย* (หน้า 107). กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2542). การปฏิรูปการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์. *การศึกษาเอกชน*, 5(2), 9.

สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2543). *กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.

อานนท์ ปัญญารชุน. (2541). "ผู้นำ" คือผู้ที่คนอยากตาม. ใน *สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ* (บรรณาธิการ), *ผู้นำ* (หน้า 26). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มติชน

แซนดี้, ชาล์ส. (2543). การได้มาซึ่งอำนาจ. ในวิริยชัยบิทร วัฒนา (บรรณาธิการ), *ผู้นำแห่งโลกในอนาคต* (หน้า 17). กรุงเทพฯ: อัลฟ่า มีเดีย.

Ulrich, D. (1996). Credibility X Capability. In F. Hesselbein, M Goldsmith and R. Beckhard (Eds.), *The leader of the future: new visions, strategies, and practices for the next era*. (p. 217). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.