

ลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

Successful Educational Administrators

◆ กฤษณะ บุหลั่น

อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Krissana Bulan

Ph.D., Lecturer of Graduate School of Western University, Email: krissbulan@gmail.com

Abstract

Successful Educational Administrators should convey organizational success to develop the competency for them and also to encourage for any employees including students. Furthermore, successful educational administrators attribute should be generated by 7 attributes such as strategic thinking, communication, teamwork, self-confidence, decision making on facts, focusing on content and emotional control.

Therefore, it should be to hold the ultimate goal for success. The factors would be attended on “Self-control, People Control and Work Control” in balance, and also would contribute your organization to sustainable success.

Keyword: Success, Education, Administrator

บทคัดย่อ

ลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาที่ดีควรนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยยึดการพัฒนาสมรรถนะในตนเอง และส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะแก่บุคลากรภายในสถานศึกษา รวมถึงผู้เรียน นอกจากนี้การสร้างคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่ดีจึงควรประกอบไปด้วย 7 ลักษณะที่สำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อาทิ การคิดถึงแผนกลยุทธ์หรือการบริหารกลยุทธ์ของหน่วยงาน ทักษะในการสื่อสาร มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มากกว่ายึดตนเองเป็นใหญ่ การตัดสินใจจากข้อมูลมากกว่าสัญชาตญาณ สนใจรายละเอียดของขั้นตอนและเนื้อหาของงาน และการควบคุมอารมณ์ตนเองได้

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารทางการศึกษาที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จจึงควรที่จะยึดเอาเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ “ครองตน ครองคน และครองงาน” ได้อย่างสมดุลอันจะนำองค์กรของท่านไปสู่ความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป ในความจริงแล้วยังมีลักษณะของผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนหลักการคิด และวิธีการทำงานเพื่อขจัดความล้มเหลวไม่ให้เกิดขึ้นอีกต่อไป

คำสำคัญ : ความสำเร็จ การศึกษา และผู้บริหาร

บทนำ

โลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้การดำเนินงานใด ๆ มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ รวมทั้งบริบท (Context) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันกันสูงมาก อนาคตขององค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจยากที่จะคาดคะเนได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคตอันใกล้ (Maitra, 1996) อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกขององค์กร (External Environment) ส่งผลทั้งเชิงบวก และลบกับองค์การต่อการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ด้วยเหตุนี้การวิเคราะห์ S.W.O.T ANALYSIS จึงจำเป็นมากต่อผู้บริหาร (Ansoff, 1976) ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์ตัว O คือ Opportunity หรือโอกาส และ T คือ THREAT หรือภาวะคุกคามหรือภัยอุปสรรค ก่อน เพราะเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกองค์กรซึ่งมีผลกระทบแรงและเร็วทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในสหรัฐ ราคาน้ำมันในตลาดโลก การเคลื่อนย้ายเงินทุนของเฮดจ์ฟัน (Hedge Fund) ต่าง ๆ ภาวะสงครามในตะวันออกกลาง เป็นต้น ไม่เหมือนในสมัยก่อนที่ต้องวิเคราะห์ตัว S คือ STRENGTH คือจุดแข็งขององค์กรและตัว W คือ WEAKNESS หรือจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องภายในองค์กรเท่านั้นก็เพียงพอแล้ว องค์กรประกอบหลักต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมท้าทายความสามารถของผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ อย่างมากที่จะต้องรู้ว่าขณะนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรและควรปรับตัวอย่างไรโดยต้องศึกษาข้อมูลข่าวสารทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และทันกาล ต้องจับทิศทางของการเปลี่ยนแปลงของโลกให้ถูกต้อง องค์กรที่จะอยู่รอดได้ในอนาคตข้างหน้าไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรใหญ่ มีชื่อเสียงมาก มีพนักงานมาก หรือมีสินทรัพย์สูงมาก แต่ต้องเป็นองค์กรที่อ่านทิศทาง การเปลี่ยนแปลงให้ออกและสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับทิศทางของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

ปัจจุบันพบว่า ในองค์กรต่าง ๆ ของไทยในขณะนี้หลายองค์กรมีผู้บริหารเป็นจำนวนมากยังมีรูปแบบการทำงานที่ไม่สอดคล้อง และเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงอันอาจจะส่งผลทำให้องค์กรที่ตนเองบริหารงานอยู่ไม่ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ดังที่ โรเจอร์ มาร์ติน (Martin, 2007) ได้นำเสนอแนวคิดไว้ในวารสารวิชาการของ HARVARD BUSINESS REVIEW เกี่ยวกับการที่ผู้นำจะมีแนวคิดและมีคุณลักษณะอย่างไรถึงจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปความโดยรวมได้ว่าผู้นำที่ดีควรมีความคิดเชิงบูรณาการ (Integrative thinking) คือ สามารถในการวิเคราะห์ มองการณ์ไกล กล้าตัดสินใจ และรู้วิธีการแก้ไขปัญหา จากแนวคิดดังกล่าวกระตุ้นให้ผู้เขียนอยากนำเสนอลักษณะของผู้บริหารประเภทดังกล่าวที่สามารถดำเนินการบริหารองค์กรต่อไปได้นั้น ควรมีลักษณะอะไรบ้างจากหลักการ วิธีการ รวมถึงตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบเพื่อให้ท่านผู้บริหารและคนที่กำลังจะขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้ศึกษาและพยายามหลีกเลี่ยงอย่าเอาเป็นเยี่ยงอย่างแต่ให้ปฏิบัติในทางตรงกันข้ามกับลักษณะที่กำลังจะนำเสนอต่อไปนี้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การที่ท่านบริหารอยู่สามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

หากพิจารณาในมิติทางการศึกษาผู้บริหารทางการศึกษาซึ่งมีบทบาททั้งนักบริหาร และความเป็นครูควร มุ่งพัฒนาองค์กร และพัฒนาหลักสูตรโดยยึดกรอบสมรรถนะ (Competencies) อันเป็นความสามารถที่จะติดตัวผู้บริหาร และผู้เรียนไปตลอดชีวิตแทน สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนั้นเป็นแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลจากกลุ่มวิชาชีพ หรือกลุ่มผู้ผลิตบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะ ประเด็นที่น่าสนใจคือ กลุ่มประเทศในยุโรปที่

รวมตัวเป็นสหภาพยุโรป (European Union: EU) ได้ใช้เกณฑ์สมรรถนะมาเป็นตัวตั้งต้นในการวางนโยบายด้านหลักสูตร ซึ่งแตกต่างจากสังคมไทย ที่เป็นหลักสูตรอิงมาตรฐาน แต่เมื่อพิจารณาลงในรายละเอียดแล้วพบว่า เป็นหลักสูตรที่อิงเนื้อหาวิชา ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาสาระมากกว่าสมรรถนะที่ควรเกิดและติดตัวนักเรียนไปตลอดชีวิต ดังนั้น หลักสูตรที่เหมาะสมกับกรอบแนวคิดนี้ก็คือ หลักสูตรฐานสมรรถนะ (competency-based curriculum) (เฉลิมลาภ ทองอาจ, 2555)

ดังความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์ระดับภูมิภาคว่าด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาของซีมีโอ อินโนเทค (Seameo Innotech) ครั้งที่ 52 ได้มีการวิจัยกรอบสมรรถนะของครูแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในศตวรรษที่ 21 ขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้มีความเท่าเทียมกันและเป็นมาตรฐานที่ใกล้เคียงกันเพื่อการศึกษาของผู้เรียนในภูมิภาคนี้จะได้มีคุณภาพที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งศูนย์ซีมีโอ อินโนเทคได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับมาตรฐานสมรรถนะของครูในบริบทของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การวัดและพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวแก่ครูผู้สอน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเยาวชนให้เติบโตเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ สำหรับผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของครูในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประกอบด้วย 11 ด้าน ทั้งในแต่ละด้านยังประกอบด้วยสมรรถนะเฉพาะงานอีกรวม 64 รายการ (SEAMEO INNOTECH, 2010) โดยสมาชิกซีมีโอสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทิศทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้มีการกำหนดให้มีระบบการพัฒนาที่เน้นสมรรถนะ (Teachers and personals Competency) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการฝึกความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) แรงจูงใจ (Motivation) ทศนคติ (Attitude) และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคล (Attribute) เข้าด้วยกัน และแสดงออกในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ในบทบาทหน้าที่อย่างโดดเด่นและมีประสิทธิภาพ (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2548) สำหรับสมรรถนะของครูนั้น พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 ได้กำหนดให้ครูต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานไว้ในมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ทั้งนี้คณะกรรมการคุรุสภาได้จัดทำประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่อง สาระความรู้ สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับ คุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ซึ่งประกาศเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2556 ประกอบด้วย สาระความรู้และสมรรถนะ 11 ด้านดังต่อไปนี้ คือ ความเป็นครู ปรัชญาการศึกษา ภาษาและวัฒนธรรม จิตวิทยาสำหรับครู หลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การประกันคุณภาพการศึกษา และคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ โดยครูจะต้องมีสมรรถนะครบทุกด้านจึงจะสามารถขอใบประกอบวิชาชีพครูหรือรับการประเมินเพื่อเพิ่มวิทยฐานะได้ (ราชกิจจานุเบกษา 130 ตอนพิเศษ)

ลักษณะของผู้บริหารทางการศึกษาที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้นมี 7 ลักษณะดังนี้คือ

1. ไม่ควรใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทำงานประจำวันมากกว่าการทำแผนกลยุทธ์หรือการบริหารกลยุทธ์ของหน่วยงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่าผู้นำสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามคำสั่งของหน่วยงานระดับจังหวัดหรือระดับแผนกงาน เกี่ยวกับงานบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ การจัดหางานและสนามเด็กเล่นที่ปลอดภัย ความสัมพันธ์กับสาธารณะ และอื่น ๆ ที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นจำนวนมากในองค์กรแบบไทย ๆ ที่ไม่สามารถบริหารงาน และจัดสรรเวลาในการทำงานอย่างถูกต้องคือ มักจะเคยชินกับการสั่งงาน มอบหมายงาน ควบคุมงาน แก้ปัญหาเฉพาะหน้าประจำวันของงานและชอบทำงานในเรื่องที่ตนเองชอบทำมากกว่าการใช้เวลาในการศึกษาข้อมูล ข่าวสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงานว่า ในแต่ละปีหรือแต่ละเดือนหรือแต่ละสัปดาห์หน่วยงานของตนเองหรือองค์กรของตนควรทำเรื่องอะไรและทำอย่างไร ไม่ได้เป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลงานในทิศทางที่ควรจะเป็น ตัวอย่างเช่น ผู้เขียนเคยมีโอกาสไปบรรยายให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาแห่งหนึ่งซึ่งมีหัวหน้าภาควิชาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นมาฟังเป็นจำนวนมาก ผมได้ถามคำถามผู้บริหารเหล่านั้นว่า “ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าภาควิชาและทำงานนี้มานานหลายปีแล้ว ท่านพอจะบอกผมได้ไหมครับว่าในปีหน้า ภาควิชาของท่านควรจะทำเรื่องอะไรจึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์และเพราะอะไรจึงควรทำงานเรื่องนั้น” คำตอบที่ทำให้ผมประหลาดใจมากคือ หลายคนตอบว่า “ยังไม่ทราบเพราะผู้ใหญ่ยังไม่ได้สั่งการลงมาให้ปีหน้าจะให้หน่วยงานนี้ทำเรื่องอะไร” ผมก็ย้อนถามกลับไปว่า “คุณทำงานอยู่กับข้อมูลทุกวัน คุณเห็นปัญหาทุกวัน ทำไมคุณไม่เสนอผู้ใหญ่ล่ะครับว่าในฐานะที่คุณทำงานอยู่ตรงนี้ คุณเห็นว่าควรทำเรื่องอะไรก่อนหลัง เพราะอะไร ทำไมคุณไม่นำเสนอผู้ใหญ่ผู้ใหญ่จะมาทราบข้อมูลในรายละเอียดได้ดีกว่าคุณได้อย่างไรในเมื่อผู้ใหญ่ไม่ได้มานั่งทำงานตรงนี้” ฉะนั้นเราจึงควรเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ ดำเนินกลยุทธ์ ประเมินและติดตามผลกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเองได้แล้วนำเสนอผู้บังคับบัญชาต่อไป แม้ว่าท่านอาจไม่ยอมรับหรือเห็นด้วยแต่ในฐานะผู้ที่อยู่กับต้นตอของปัญหาการเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขหรือการเสนอแผนจึงความเป็นหน้าที่ของเราเอง

2. มีทักษะในการสื่อสาร คือ ทักษะการพูดจูงใจ การฟัง การอ่าน การตีความข้อมูลข่าวสารและการเขียน

ผู้บริหารสถานศึกษาในองค์กรแบบไทย ๆ ส่วนใหญ่จะขาดโอกาสที่จะได้รับการฝึกฝนเรื่องทักษะการสื่อสารอย่างครบถ้วน ทั้งนี้ทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญ ปัจจุบันนี้ทักษะการสื่อสารถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญข้อหนึ่งที่เป็นดัชนีชี้วัด (KPI) ว่าผู้บริหารท่านนั้นจะสามารถเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงกว่าเดิมได้หรือไม่ ผู้บริหารสไตล์แบบไทย ๆ ส่วนใหญ่ มักจะถนัดการด่าลูกน้องหรือการพูดแบบทำร้ายจิตใจลูกน้องมากกว่าการพูดเพื่อบำรุงรักษาขวัญกำลังใจลูกน้อง เช่น การแจ้งผลการปฏิบัติงานของลูกน้องประจำปี เมื่อหัวหน้าแจ้งผลงานลูกน้องเสร็จแล้ว ลูกน้องหลายคนหมดกำลังใจในการทำงานเพราะรู้สึกว่

ตนเองหมดคุณค่าต่อองค์กรนี้ หัวหน้าไม่เคยมองเห็นความดีของตนเอง เห็นแต่ความผิดพลาดทำให้หมดกำลังใจทำงานและหนักกว่านั้นคือ มาขอลาออกจากงานไปทำงานที่อื่น ตรงนี้ทำให้เกิดความสูญเสียพนักงานที่ดี ๆ ในองค์กรไปให้คู่แข่งจำนวนมาก เรื่องของการฟังก็เป็นปัญหามากคือ หัวหน้างานเป็นจำนวนมากชอบพูดมากกว่าชอบฟัง และไม่ตั้งใจฟังปัญหาของลูกน้อง หรือฟังไม่ยังจบก็ด่วนสรุปและสั่งให้ลูกน้องแก้ไขปัญหามาตามความคิดเห็นของตนทำให้เกิดช่องว่างของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เรื่องของการฟังเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝนเหมือนทักษะการพูด ไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติเพราะทักษะเหล่านี้จะเกิดจากการฝึกเท่านั้น ผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้นจะไม่พัฒนาการเรื่องการฟังได้เองถ้าหากว่าไม่ได้รับการฝึกฝนที่ถูกวิธี และในแง่การสื่อสารที่ดั้นหัวหน้างานควรฟังมากกว่าพูด (วิโรจน์ สารัตนะ, 2557)

เรื่องการอ่านและการตีความข้อมูลข่าวสารก็เป็นเรื่องใหญ่ในแง่การสื่อสารเช่นกัน ท่านเคยพบไหมว่า หัวหน้างานหลายคนฟังผู้บริหารพูดพร้อม ๆ กันหรืออ่านประกาศ อ่านคำสั่งหรืออ่านนโยบายเรื่องเดียวกัน มีตัวอักษรเหมือนกันทุกอย่างแต่แปลความหมายแตกต่างกัน เข้าใจไม่ตรงกันทำให้ปฏิบัติไปคนละทิศทาง ปฏิบัติในเรื่องเดียวกันไม่เหมือนกันซึ่งส่วนหนึ่งที่เป็นแบบนี้อาจจะมาจากผู้สื่อสารสื่อสารไม่ดีก็ได้แต่อีกทางหนึ่งอาจจะมาจากการอ่านจับใจความที่ไม่ถูกต้องและวิธีคิดในการตีความหมายของข้อมูลที่ไม่เหมือนกันก็ได้ หลักการตีความข้อมูลเป็นเรื่องที่หัวหน้างานต้องฝึกไว้ ที่สำคัญคือ อย่าตีความโดยอาศัยประสบการณ์ตนเองหรือเปรียบเทียบกับประสบการณ์ตนเองเท่านั้นแต่ต้องดูว่ามีหลักฐานหรือข้อมูลที่ระบุชัดเจนนั้นหรือไม่ สุดท้ายคือ เรื่องการเขียน การเขียนเป็นเรื่องใหญ่เพราะคนไทยไม่ชอบการเขียน การเขียนที่ดีต้องใช้หลักภาษาสำนวน คำพูดให้เหมาะสมและการเขียนมีลักษณะของการสื่อสารทางเดียวสูงเพราะผู้อ่านไม่ได้อยู่ต่อหน้าเรา จึงไม่รู้ว่าคุณผู้อ่านจะคิดอย่างไรทำให้ตีความผิดได้ เช่น มีหัวหน้าฝ่ายรักษาความปลอดภัยของโรงเรียนแห่งหนึ่งเขียนจดหมายรายงานผู้อำนวยการเรื่องที่เกิดเพลิงไหม้โกดังเก็บเอกสารเมื่อคืนที่ผ่านมาว่า

“จากการสอบถามทุกคนที่อยู่ในที่เกิดเหตุในคืนที่ไฟไหม้โกดังเก็บเอกสาร ปรากฏผลเป็นที่น่าสนใจว่าส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่าไฟไหม้ไหม้เมื่อเวลาประมาณตี 3 เศษ ๆ จากห้องเก็บพัสดุที่ 2 หรือ 3 ซึ่งเก็บพวกกระดาษแข็งและผ้า น่าจะเกิดจากไฟฟ้าลัดวงจร แต่ก็พบว่า บางคนพกพาบุหรี่และไฟแช็คติดตัวมาด้วย ทุกคนช่วยกันดับไฟอย่างเต็มที่โดยใช้เครื่องดับเพลิงจนสามารถดับไฟได้ตอนตี 4 โกดังถูกไฟไหม้ไปครึ่งหนึ่ง”

ท่านผู้บริหารที่อ่านข้อความนี้แล้วคงจะเกิดคำถามมากมายว่าจะเป็นที่น่ายินดีได้อย่างไรในเมื่อเกิดไฟไหม้แต่พนักงานคนเขียนต้องการสื่อว่าน่ายินดีตรงที่ไฟไหม้เพียงครั้งเดียวไม่ได้ไหม้ทั้งหมด และที่สันนิษฐานว่าสาเหตุเพลิงไหม้เกิดจากไฟฟ้าลัดวงจรนั้นมีเหตุผลอะไรที่ทำให้สันนิษฐานเช่นนั้นและข้อความก็ขัดกันเองตรงที่ว่าพนักงานบางคนพกพาบุหรี่และไฟแช็คติดตัวมาด้วย ทำให้คนอ่านไม่รู้สาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดเพลิงไหม้นั้นเกิดจากคนหรือไฟฟ้าลัดวงจรกันแน่ และการเขียนที่บอกว่าเกิดจากโกดัง 2 หรือ 3 ก็ไม่ชัดเจนว่าเกิดจากโกดังไหนก่อน คนเขียนไม่ได้รายงานว่ามีพนักงานคนไหนได้รับบาดเจ็บหรือเป็นอันตรายหรือไม่เขียนรายงานแต่เรื่องของที่ถูกไฟไหม้แต่ไม่รายงานเรื่องคน ตลอดจนไม่รายงานเรื่องวัน เวลาที่แน่นอนด้วยการเขียนจึงเป็นทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรฝึกฝนให้ชำนาญและถูกวิธี

3. มีทักษะในการทำงานเป็นทีม

มีคำกล่าววาทะไทยนั้นถ้าให้ทำงานแบบที่ทำงานคนเดียวแล้วจะไม่แพ้ชาติไหนแต่ถ้าให้ทำงานแบบเป็นทีมแล้วมักจะสู้ชาติอื่นไม่ได้ ถ้าคำกล่าวนี้เป็นจริงแปลว่าเราขาดทักษะในการทำงานเป็นทีมอย่างมาก ทำไมเป็นเช่นนั้น ตามหลักการพบว่า ทักษะการทำงานเป็นทีมที่สำคัญนั้นต้องเริ่มจากทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันและทุ่มเทให้งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสุดความสามารถ เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานต้องถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในทีมและต้องให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมช่วยกันคิดหาสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไขร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการทำงาน ในการปรับปรุงหรือหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น ควรมีการสื่อสารในทีมแบบสองทางคือ เปิดโอกาสให้ซักถามได้ถ้าไม่เข้าใจหรือสงสัย และที่สำคัญอีกข้อหนึ่งคือ ทุกคนต้องเรียนรู้งานของคนอื่น ๆ ในทีมด้วยว่าเขามีขั้นตอนการทำงานอย่างไร เวลาเกิดปัญหาในการทำงานควรหันหน้ามาปรึกษากันว่าอะไรคือสาเหตุของปัญหาและจะป้องกันอย่างไร แก้ไขอย่างไรให้มากกว่าการตำหนิว่าใครเป็นคนทำผิด (ยงยุทธ เกษสาคร, 2554)

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มากกว่ายึดตนเองเป็นใหญ่

เป็นที่น่าเสียดายว่าระบบการศึกษาในเมืองไทยเรแต่ก่อนนั้นเน้นสร้างคนให้เป็นคนเก่งมากกว่าเน้นสร้างคนให้เป็นคนดี คนเก่งหมายถึง สอบได้ที่หนึ่งของห้อง ได้เหรียญทอง เรียนจบมาได้ปริญญาหลายใบ ได้เกียรติยศ จะเป็นที่ยอมรับของพ่อแม่และเพื่อนฝูง ค่านิยมแบบนี้ทำให้คนเก่งหลายคนมีโลกทัศน์ว่าตนเองเก่งกว่าคนอื่นมาตั้งแต่ตอนที่เด็ก และมองคนอื่นว่าด้อยกว่าตนเอง ตนเองอยู่ในระดับที่สูงกว่าคนอื่น เวลาที่ตนเองพูดอะไร หรือทำอะไร คนอื่น ๆ ควรฟังและทำตาม ไม่ควรเถียงหรือแย้งเพราะตนเองประสบความสำเร็จในทุกเรื่อง โลกทัศน์แบบนี้ทำให้ขาดการรับฟังเพื่อนร่วมงาน คิดว่าตนเองรู้ในทุกเรื่องดีกว่าคนอื่น และไม่เปิดใจกว้างให้คนอื่นที่ไม่เห็นด้วยกับความเห็นของตนเองวิจารณ์ตนเองได้ ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับคนอื่น คนเก่ง ๆ หลายคนไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้เพราะความคิดเช่นนี้ ถ้าหากไปเจอลูกน้องหรือคนใกล้ชิดที่หวังจะประจบประแจงเพื่อเอาดีใส่ตัวเองด้วยแล้วยิ่งทำให้ผู้บริหารแบบนี้หลงทิศทางไปกันใหญ่เพราะผู้ใกล้ชิดจะให้ความเห็นว่า **“ดีแล้วครับท่าน ถูกต้องแล้วครับ ดีทุกอย่างครับ”** ผู้บริหารที่ดีควรมีความเฉลียวใจไม่รับฟังข้อมูลด้านเดียวควรคิดแบบหลาย ๆ ด้านและไม่ควรเชื่อคนที่ให้ข้อมูลด้านเดียวโดยเฉพาะคนใกล้ชิด เพราะในโลกความเป็นจริงไม่มีใครที่ทำงานอะไรโดยไม่ผิดพลาดหรือสมบูรณ์แบบ ผู้บริหารที่ดีควรพยายามค้นหาข้อผิดพลาดของตนเองและนำมาปรับปรุงแก้ไข ดีกว่าการที่ขึ้นขอบในคำชมเชยของคนใกล้ชิดเพียงไม่กี่คน (กุลวดี โสวัณนสกุล, 2548)

5. ตัดสินใจจากข้อมูลมากกว่าสัญชาตญาณ

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางหลายคนเวลาจะตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ต่าง ๆ นั้นจะอาศัยประสบการณ์ตนเองเป็นหลัก ตัดสินใจจากความเชื่อและทัศนะของตนเอง เพราะที่ผ่านมาตนเองตัดสินใจได้ถูกยังไม่เคยผิดพลาด คิดเช่นนั้นอันตรายนมากต่อการบริหารสถานศึกษาเพราะจะขาดการปรึกษาผู้อื่นที่เกี่ยวข้องและขาดการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ยุคสมัยเปลี่ยนไป บริบทของสังคม เงื่อนไขต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนไป เราจะเป็นคนที่เก่งที่สุด ตัดสินใจไม่เคยผิดพลาดในอดีตหรือพลาดน้อยมากแต่อย่าลืมนะว่าโลกเปลี่ยนไปแล้ว เปลี่ยนอย่าง

รวดเร็ว วิธีคิดในอดีต ข้อมูลที่เราถืออยู่อาจจะไม่เหมาะสมกับสมัยนี้ อาจจะไม่สอดคล้องกับความจริงในสมัยนี้ บางอย่างอาจจะยังใช้ได้แต่หลาย ๆ อย่างอาจจะเปลี่ยนไป (ดนัย เทียนพุฒ, 2543) การตัดสินใจของผู้บริหาร สมัยใหม่ควรอาศัยข้อมูลเป็นหลักและปรึกษา ขอความคิดเห็นร่วมกันจากทีมงานที่เกี่ยวข้องทุกคน ควรคิด เป็นทีมและตัดสินใจเป็นทีมจะเหมาะสมกว่า เช่น สมมติว่าเราต้องการเพิ่มยอดผู้เรียนในมหาวิทยาลัยให้ เพิ่มขึ้นกว่าเดิมเพราะยอดสมัครใน 3 ปีที่ผ่านมาียอดสูงขึ้นเรื่อย ๆ ท่านคิดว่าน่าจะมียอดสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ อีกในอนาคต อยากจะซื้ออุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนเพิ่มหรือพัฒนาคุณภาพสื่อการสอนให้ทันสมัย กว่าเดิมจะได้ผลิตบัณฑิตได้มีคุณภาพมากขึ้น ความจริงท่านอาจจะตัดสินใจเองได้เพราะท่านเป็นผู้บริหาร มหาวิทยาลัย มีอำนาจอยู่แล้ว แต่ถ้าจะให้รอบคอบขึ้นท่านควรศึกษาข้อมูลว่าอะไรคือ สาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้ สิ้นค้าของท่านขายได้ดีใน 3 ปีที่ผ่านมา ท่านอาจจะพบว่าจริง ๆ แล้วเป็นเพราะว่ามีคู่แข่งบางรายที่เป็น มหาวิทยาลัยอย่างเดียวกับท่านปิดกิจการลงหรือประสบปัญหาบางอย่างที่ทำให้เขาผลิตบัณฑิตได้น้อยลง ในขณะที่กำลังความต้องการของตลาดขณะนั้นเพิ่มขึ้นจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้บัณฑิตของท่านมีงานทำได้ดีใน 3 ปี ที่ผ่านมา คนมาสมัครกับมหาวิทยาลัยของท่านอย่างไม่มีทางเลือกอื่นจึงต้องมาสมัครเรียนกับท่านแต่ถ้าท่าน จะขยายยอดสมัครในปีหน้าหรือปีหน้า สถานการณ์อาจจะเปลี่ยนไปเพราะเกิดมีคู่แข่งรายใหม่ในตลาดเพิ่มขึ้น หลายรายทำให้มีกำลังการผลิตบัณฑิตเพิ่มและความต้องการในตลาดลดลง ฉะนั้นถ้าผลิตเพิ่มอีกกำลังการผลิต จะเกินกว่าความต้องการของตลาด ทำให้ท่านอาจจะต้องลดค่าเล่าเรียนลงเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งใหม่ ๆ และทำ ให้มหาวิทยาลัยของท่านมีรายได้ลดลง ถ้าหากท่านท่านรับฟังข้อมูลจากทีมงานของท่านอย่างรอบด้านท่านจะ ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้นมากกว่าการตัดสินใจโดยลำพังคนเดียว

6. สนใจรายละเอียดของขั้นตอนและเนื้อหาของงาน

มีผู้บริหารเป็นจำนวนมากในหลายองค์กร รู้ว่าเขาต้องการผลลัพธ์อะไรจากการสั่งงานและมอบหมาย งานในแต่ละเรื่องให้ลูกน้องและมักจะกำชับกับลูกน้องว่าต้องทำงานให้ได้ตามผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ตนเอง ต้องการ ภายในเวลาที่กำหนด แต่คนสั่งงานหรือมอบหมายงานไม่สนใจเลยว่าลูกน้องจะไปทำวิธีไหนเพื่อให้ได้ ผลงานตามที่หัวหน้าต้องการ หัวหน้ากำหนดแต่ผลลัพธ์ที่ต้องการแต่หัวหน้าไม่ได้เป็นคนลงมือไปทำ แบบนี้ เป็นอันตรายมากเพราะหัวหน้าหรือคนสั่งจะไม่ทราบขั้นตอนของการทำงานของลูกน้อง ปัญหาที่ลูกน้องพบ ในขณะที่ปฏิบัติงาน จึงไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้องได้และอาจถูกลูกน้องหลอกได้โดยเสนอข้อมูลที่ผิด ๆ รายงานให้ทราบ หัวหน้าที่ไม่รู้ข้อมูลและขั้นตอนการปฏิบัติงานของลูกน้องก็อาจจะเชื่อข้อมูลที่ลูกน้อง รายงาน ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีต้องศึกษาขั้นตอนการทำงานทั้งหมดที่ลูกน้องทำผลงานมาส่งตนว่าเขามีขั้นตอน การทำงานอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง เราจะช่วยเขาได้อย่างไร ไม่ได้บอกว่าให้ท่านผู้บริหารต้องลงไปล้วงลูก ทุกเรื่องอย่างละเอียด แต่อยากให้ท่านสนใจศึกษาขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ในงานทุกงานที่ท่านสั่งให้ลูกน้อง ทำและศึกษาข้อจำกัดหรือปัญหาต่าง ๆ ที่ลูกน้องพบในการทำงานเพื่อการระดมความคิดหาทางป้องกันและ แก้ไขปัญหาร่วมกันต่างหาก

7. สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้

ข้อนี้ผู้บริหารแบบไทย ๆ เป็นกันมากโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงและเจ้าของกิจการ (ไม่ใช่ทุกคน) ทำไม่ถึงเป็นเช่นนั้น ผู้เขียนคิดว่าเป็นเพราะว่าผู้บริหารระดับสูงและเจ้าของกิจการเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงมากในองค์กรจนไม่มีใครกล้าพอที่จะไปวิพากษ์ท่านเหล่านั้นได้เพราะกลัวจะถูกทำโทษ ความจริงแล้วผู้บริหารเหล่านั้นน่าจะเห็นใจมากเพราะเวลาทำอะไรผิดพลาดหรือไม่เหมาะสม พวกเขาจะไม่รู้ตัวว่าตัวเองกำลังทำเรื่องที่ไม่เหมาะสม เป็นคนที่ไม่เห็นตนเองคือ ไม่รู้ว่าภาพลักษณ์ของตนเองในสายตาคนอื่นเป็นอย่างไร เวลาเกิดความไม่พอใจในเรื่องใดก็จะแสดงอารมณ์โกรธออกมาให้คนอื่นหรือลูกน้องรู้เช่น ด่าลูกน้องด้วยคำที่ไม่สุภาพ สีหน้าแดง มือสั่น กำมือแน่นเหมือนจะชกกับใครสักคน พุดจาเสียงดังมากกว่าปกติ สิ่งเหล่านี้คือสัญญาณที่ส่งมาให้คนอื่นเห็นว่าคุณกำลังโกรธแล้วนะ เพื่อให้คนอื่นรู้ว่าจะไม่พอใจจะอย่าทำแบบนั้นอีกนะ ถ้าเป็นแบบนี้ก็แสดงว่าเขากำลังแสดงพฤติกรรมไปตามอารมณ์ อารมณ์กำลังควบคุมพฤติกรรมของเขา เขาควบคุมตนเองไม่ได้แต่เขาถูกอารมณ์ควบคุม การเป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้แปลว่าคนคนนั้นไม่ต้องมีความโกรธแต่คนที่ เป็นนักบริหารที่ดีจะแตกต่างกับนักบริหารทั่วไปตรงที่เมื่อเขามีความโกรธแล้วเขาสามารถควบคุมความโกรธนั้นได้โดยไม่แสดงออกมาให้คนอื่นรู้แต่ในขณะที่กำลังโกรธอยู่นั้นเขายังสามารถเลือกใช้พฤติกรรมที่ดีแสดงออกกับคนที่เขากำลังโกรธต่างหาก ท่านจะทำเช่นนี้ได้ต้องมาจากการฝึกฝนไม่ใช่ปล่อยให้อายุมากขึ้นแล้วมันจะทำได้เอง

ดังนั้นการฝึกฝนที่ว่านี้คือ การฝึกสติให้รู้เท่าทันในอารมณ์ตนเองและในขณะที่กำลังโกรธให้คิดพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นก่อนว่าถ้าหากแสดงพฤติกรรมแบบนั้นออกไปผลลัพธ์จะเป็นเช่นไร เราควรเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมแสดงออกต่อผู้อื่นแม้ว่าเราจะกำลังโกรธก็ตาม ถ้าหากเราฝึกสติและคิดพิจารณาเลือกใช้พฤติกรรมตนเองได้อย่างเหมาะสมบ่อย ๆ ต่อไปอารมณ์จะไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของคุณได้แต่ตัวคุณต่างหากที่จะเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมตนเองไม่ใช่ใช้อารมณ์

สรุป และข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารการศึกษาที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จจึงไม่่ง่าย และไม่ยากหากผู้บริหารในทุก ๆ องค์การจะกล้าคิด กล้าเปลี่ยนตนเองโดยยึดเอาเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถ **“ครองตน ครองคน และครองงาน”** ได้อย่างสมดุลอันจะนำองค์การของท่านไปสู่ความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป ในความจริงแล้วยังมีลักษณะของผู้บริหารที่จะทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนหลักการคิด และวิธีการทำงานเพื่อขจัดความล้มเหลวไม่ให้เกิดขึ้นอีกต่อไป

Reference

- กุลวดี โสวัณนสกุล. (2548). *ความรู้สึกรู้จักคุณค่าในตนเอง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินเตอร์มีเดีย.
- เฉลิมลาภ ทองอาจ. (2555). *หลักสูตรอิงสมรรถนะ: กรอบหลักสูตรกลุ่มผลผลิต*. สืบค้นจาก

<http://thailanguageinstruction.wordpress.com>.

- ดนัย เทียนพุฒ. (2543). *การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์

- ยงยุทธ เกษสาคร. (2554). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม Leadership and quality management of teamwork*. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษา; กรณีศึกษาคณะการศึกษาศตวรรษที่* กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- _____. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนวัตกรรมการร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ. (2553). *ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558*. กรุงเทพฯ: บางกอกบล๊อค.
- สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (2554). *การศึกษากการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการเข้าร่วมประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. 2558*. สืบค้นจาก www.lib.hcu.ac.th/asean.php
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ. (2010). *การศึกษา: การสร้างประชาคมอาเซียน 2558*. กรุงเทพฯ.
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, กลุ่มยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศ ศูนย์พัฒนาการศึกษาระหว่างประเทศ. (2553). *การบรรยายวิชาการเพื่อสร้างความตระหนักเรื่องการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- Ansoff, H. I., 1976. Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals. *Zeitschrift fur betriebswirtschaftliche Forschung*.
- Maitra, Priyatosh., 1996. *The Globalization of Capitalism in Thai World Countries*. Westport, Praeger.
- Martin, Roger., 2007. “How Successful Leaders Think”. Harvard Business Review. Harvard Business School Press.
- Seameo Innotech. 2010. *Teaching competency standards in southeast asian countries: ELEVEN COUNTRY AUDIT*. Retrieved from <http://seameo-innotech.org>



Krissana Bulan, Ph.D, Doctor of Philosophy in Higher Education
Lecturer of Graduate School of Western University.