

ภาวะผู้นำทางการศึกษา (educational leadership)



รุเปย์ นารี

รองผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา

ผู้นำคือหัวใจการบริหาร

ผู้ประสานสิบทิศจิตกร้าวแกร่ง

วิสัยทัศน์การศึกษาก้าวไกลมีไฟแรง

ทำงานแข่งเวลาพัฒนาตน

ยึดหลักธรรมนำชีวิต

เคารพสิทธิ์สร้างประโยชน์เกิดก่อนผล

รักลูกน้องเอื้อเพื่อช่วยเหลือชน

มองทุกคนอย่างเห็นคุณค่า เมตตาธรรม



การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคปัจจุบันหรือที่เรียกว่ายุคไร้พรมแดน ชาวสารสามารถสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมไทยและการพัฒนาการศึกษาของไทย จึงจำเป็นต้องเตรียมบุคลากรให้พร้อม เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมไทยในอนาคตได้อย่างสันติสุข การพัฒนาจึงมุ่งจะพัฒนาคน หรือคุณภาพของคนให้เป็นที่กำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ อันเป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาคนให้มีความสามารถเต็มตามศักยภาพ มีพัฒนาการที่สมดุล ทั้งปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคม โดยเครื่องมือที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คือ การศึกษา เพราะการศึกษา เป็นกระบวนการสร้างความเจริญงอกงามให้แก่บุคคลและสังคม ดังนั้น

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต้องอาศัยความร่วมมือและการทำ ความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้นำด้านการศึกษา นับตั้งแต่ระดับกระทรวงลงมาจนถึงระดับ การศึกษา ต้องกำหนดกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายหลักในการดำเนินงานที่จะประสบความสำเร็จและออกไปเป็นทรัพยากร ที่มีคุณภาพ ผู้นำด้านการศึกษาต้องเป็นผู้บังคับบัญชาและริเริ่มงานต่างๆ ให้บรรลุตามนโยบาย มีการสื่อสารแบบ สองทาง มีการประสานสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ทั้งระดับกระทรวงและระดับพื้นที่ ให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ สามารถ ดำเนินไปด้วยความราบรื่นและเกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียน การดำเนินงานของทุกองค์กรจะบริหารงานให้ประสบ ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางร่วมกันไว้ องค์กรนั้นต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมน่าเชื่อถือ ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมพัฒนา บริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมี คุณภาพ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน เพื่อให้เกิดความ เข้มแข็ง ของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาสมบูรณ์ คือ สถานศึกษาที่มี ความร่มรื่น มีสภาพน่าดู น่าอยู่ และ น่าเรียน โดยมีกระบวนการเรียนรู้การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับ

สภาพความเป็นจริง อย่างมีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณภาพในลักษณะ เก่ง ดีและ มีความสุข นำไปสู่โรงเรียน และชุมชนมีคุณภาพ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเป็นตัวอย่างของการปฏิรูปปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และการบริหารให้กับ ครู นักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง และ ชุมชน หลักในการบริหารงานซึ่งผู้บริหารหลายท่านได้นำ การครองตน การครองคน การครองงาน จะเห็นได้ว่าเป็นศิลปะการทำงานให้มีความสุขบุคคลใด ใช้หลักการตามที่กล่าวมาก็จะมีความสำเร็จในการทำงาน และส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยประสบผลสำเร็จ

แนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการที่คนทฤษฎีภาวะผู้นำหลากหลาย อาทิ (Hughes, 1999) ให้ข้อคิดเห็นว่าการใช้อำนาจที่มีประสิทธิผล (effective) ผู้บริหารพึงคำนึงถึงปฏิกริยาที่อาจได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3 ลักษณะคือ ปฏิกริยาแบบมีพันธะผูกพัน (commitment) ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายในระดับสูง ปฏิกริยาแบบเห็นด้วยหรือยอมรับ (compliance) มีความผูกพันในระดับปานกลาง และปฏิกริยาแบบต่อต้านขัดขืนหรือไม่เห็นด้วย (resistance) มีความผูกพันระดับต่ำ โดยดูเหมือนจะยอมรับปฏิบัติตามอย่างเสียไม่ได้ หรืออาจถึงขั้นขัดขวางต่อการบรรลุจุดหมายขององค์กร นอกจากนี้ Hughes ให้ข้อสังเกตว่าการใช้อำนาจเชิงอ้างอิงและอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบแรกมากกว่า ส่วนการใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจมีข้อมูลสารสนเทศ และอำนาจการให้รางวัล อาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบที่สองมากกว่า ในขณะที่การใช้อำนาจการลงโทษ อาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบที่สามมากกว่า (บาร์นาร์ด, 1938) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ 1) ความมีชีวิตและทนทาน (Villainy and undulation) หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุก ชนิด ปรับตัวได้ ร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ดึงดูดใจคน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้เร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วทำให้การแก้ไขปัญหาต่างๆ กระทำได้ทันท่วงที 3) ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) ถ้าผู้นำขาดเสียแล้ว แม้จะเก่งมากเพียงใดก็ตาม ยากที่จะนำคนจำนวนมากๆ ได้ ยากที่จะทำงานได้สำเร็จ นอกจากนี้ ยังต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของตนออกมาเพื่อให้ผู้อื่นเห็นได้ชัด เคลมเมนท์และริชาร์ด (Clement & Richard) ได้เสนอแนะว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีทัศนคติที่ดีของผู้นำในงานต้องมีคุณธรรมซื่อสัตย์สุจริต เฉลียวฉลาดมีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน มีทักษะ มีความยืดหยุ่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนผู้นำทางการศึกษา (Wikipedia, 2013) กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางการศึกษาในความหมายเดียวกับภาวะผู้นำของสถานศึกษา (School leadership) ว่าเป็นกระบวนการเกณฑ์และชี้แนะความสามารถและพลังของครู นักเรียน และผู้ปกครองเพื่อบรรลุจุดหมายทางการศึกษาร่วมกัน คำว่าภาวะผู้นำทางการศึกษา (School leadership) เริ่มมีในปลายศตวรรษที่ 20 ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ความต้องการยกระดับความสำเร็จของนักเรียนให้สูงขึ้น ความคาดหวังในการปรับปรุงและปฏิรูปสถานศึกษา โดยเฉพาะการเรียกร้องความ รับผิดชอบ



จากสถานศึกษาที่ยังคงเน้นการบริหาร (administration) และการจัดการ (management) เพื่อรักษาสภาพที่เป็นอยู่ด้วยการควบคุมและการนิเทศก์ (วิโจจน์ สารรัตนะ, 2557 หน้า 77) กล่าวถึงข้อค้นพบหลักๆ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสถานศึกษาใน 5 ประเด็นหลักดังนี้ 1) ภาวะผู้นำของสถานศึกษาที่เข้มแข็งมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ (strong school leadership has significant effects on student learning) เป็นอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรและกระบวนการเพื่อให้ครูสามารถทำการสอนได้ดีขึ้น 2) ภาวะผู้นำของสถานศึกษาเป็นภาวะผู้นำร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่าย ไม่จำกัดเฉพาะผู้บริหารและครูที่ปัจจุบันเป็นผู้แสดงหลักเท่านั้น แต่ยังรวมถึงนักเรียน ผู้ปกครอง และอื่นๆ ด้วย 3) ปฏิบัติการพื้นฐานของภาวะผู้นำของ สถานศึกษา (basic of school leadership) ใน 3 กลุ่มงานที่หากขาดการปฏิบัติอาจส่งผลกระทบต่อความ



ล้มเหลว คือ 3.1 กำหนดทิศทาง (setting directions) ที่ 3.2 พัฒนาคน (developing people) 3.3 พัฒนาองค์กร (developing organization) 4) สร้างบริบทความรับผิดชอบ (context of accountability) สถานศึกษาต้องสร้างกลไกเชิงนโยบายที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อมากขึ้น เช่น

สร้างและการสนับสนุนโรงเรียนในเชิงแข่งขัน เสริมพลังอำนาจคนอื่นในการตัดสินใจที่สำคัญ ให้คำแนะนำการเรียนการสอน วางแผนยุทธศาสตร์ 5) ให้การศึกษาแก่นักเรียนหลากหลายกลุ่ม (education diverse group of student) ที่มีความแตกต่างกันในพื้นฐานทางเศรษฐกิจของครอบครัว ทางวัฒนธรรม หรืออื่นๆ สร้างรูปแบบการเรียนการสอนและการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ สร้างชุมชนที่เข้มแข็งในโรงเรียน ขยายสัดส่วนนักเรียนโดยคำนึงถึงคุณค่าทางสังคม ส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมทางการศึกษาสำหรับครอบครัว

จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้นำที่ถือว่ามีค่ามากที่สุดในการเป็นผู้นำที่จะพัฒนาการศึกษา คือ ผู้นำทางการศึกษาจะต้องใช้ความรู้ความสามารถนำไปสู่ผลงานทางวิชาการในการพัฒนางานหรือผลงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ควรมีลักษณะที่โดดเด่น คือ 1) **มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality)** คนที่มีบุคลิกภาพดีคือ “คนที่มีจิตแจ่มใส กายสง่า วาจาดี หรือคนที่มีมาดต้องตา วาจาต้องใจ ภายในต้องเยี่ยม” 2) **มีความรู้ดี (Knowledge)** เป็นผู้มีความรู้ดี ผู้มีความรู้ดีจะเป็นผู้มีการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น 3) **มีวิสัยทัศน์ (Vision)** ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล วิสัยทัศน์คือ สิ่งที่ยากเห็น ยากมี ยากเป็นในอนาคตหรือภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ทำทหาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 4) **มีมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship)** มีคำกล่าวที่ว่า “นกไม่มีขนคนไม่มีเพื่อนขึ้นที่สูงไม่ได้” เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนทั้ง นาย ลูกน้อง เพื่อนและคนทั่วไป 5) **มีภาวะผู้นำ (Leadership)** ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (strong leadership) สามารถนำทีมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 6) **เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง (chief change officer)** ผู้นำต้องเป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขององค์กรโดยเฉพาะในยุคปฏิรูปยิ่งมีความต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะทำงานบรรลุผลสำเร็จ 7) **มีคุณธรรมจริยธรรม (Moral & Ethics)** ผู้นำต้องมีคุณธรรมประจำใจจะมีจริยธรรมที่งดงามเสมอ จึงทำให้ สามารถครองตน ครองคน ครองงาน ได้อย่างสง่างาม 8) **บริหารจัดการ (Administration & Management)** ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ และรู้จักกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ **ภาวะผู้นำทางการศึกษาที่โดดเด่นและประสบผลสำเร็จ**



ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ที่มีการบริหารงานเป็นที่ยอมรับนับถือ ประสบความสำเร็จ ซึ่งก้าวมาจากตำแหน่งผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ระดับ10) มาสู่ตำแหน่งรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ คือ **นายกมล ศิริบรรณ** โดยจากการศึกษาจากเอกสารประวัติพบว่า **นายกมล ศิริบรรณ** จบปริญญาตรี การศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชา ภาษาอังกฤษ มศว. พิษณุโลก จบปริญญาโท การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มศว. พิษณุโลก ประวัติการรับตำแหน่ง ผู้อำนวยการ

สำนักงานการประถมศึกษา จ.อ่างทอง และ จ.สระบุรี ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 และ นครราชสีมา เขต 1 ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ รองเลขาธิการ ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่งรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งนายกมล ศิริบรรณ มีผลงานที่สำคัญ อาทิ รับเรื่องรกราวเรียน-ร้องทุกข์ประจำคณะกรรมการการศึกษาสภาผู้แทนราษฎร คณะทำงานของ สกศ.ในการจัดทำกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษารอบที่ 2 คณะทำงานการพัฒนาระบบการยกระดับคุณภาพการศึกษา โครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ ของ สพฐ. ซึ่งหน้าที่ของ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 23 -24 คือ รับผิดชอบควบคุมราชการประจำในกระทรวง แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนปฏิบัติการ กำกับการทำงานของส่วนราชการในกระทรวงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในกระทรวงให้มีเอกภาพสอดคล้องกัน รวมทั้งเร่งรัดติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการของส่วนราชการในกระทรวงให้เป็นไปตามแผนงานของกระทรวง

จากการศึกษาประวัติ การสัมภาษณ์เจ้าตัวและบุคคลที่เกี่ยวข้อง **ภาวะผู้นำทางการศึกษาที่พบสรุปได้ ดังนี้**

1. นโยบายที่มีทิศทางชัดเจน ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะเห็นได้จาก ช่วงท่านดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบในการตรวจราชการแบบบูรณาการร่วมกับผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรีและผู้ตรวจราชการกระทรวงต่างๆ เกี่ยวกับนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล โดยที่ได้รับมอบหมายในการตรวจราชการแบบบูรณาการของผู้ตรวจราชการด้านปัญหาเสพติด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556 และรับผิดชอบตรวจราชการในเขตตรวจราชการที่ 7 ประกอบด้วยจังหวัดภูเก็ต พังงา กระบี่ ตรัง และระนอง ด้วยการมีนโยบายที่ชัดเจน สื่อสารเข้าใจ ทำให้การดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นที่น่าพอใจและได้รับความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ

2. เป็นผู้นำเชิงวิชาการ ผู้บริหารต้องหันกลับมาให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการอันเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนให้ก้าวสู่ความสำเร็จที่ท้าทาย ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้นำวิชาการทั้งตัวความคิดและพฤติกรรม ลักษณะ บุคลิกภาพ ต้อง



ประกอบไปด้วยกัน คนที่จะเป็นผู้นำทางการศึกษาระดับสูง ต้องมีความพร้อมด้านสติปัญญา กับเรื่องบุคลิกภาพ ต้องมีทั้งสองด้านที่จะนำเขาไปให้ได้ที่คิดว่าควรจะเป็นและ มีจุดยืนที่ผู้นำทางการศึกษาต้องรู้คือ คนที่เป็นผู้นำทางการศึกษาระดับกระทรวง ควรมีส่วนร่วมในส่วนพื้นที่ด้วย ต้องรู้ พื้นฐานมาจากความเป็นจริงในส่วนพื้นที่ทั้งหลาย และจากการเยี่ยมพื้นที่ต่างๆ นายกมล ศิริบรรณ ให้ความสำคัญกับเด็กและให้ข้อคิดว่าเด็กมีเข็มทิศของตัวเองตามความถนัด เรื่องการสอนประวัติศาสตร์ ให้เด็ก

รู้สึกภูมิใจในความเป็นไทย ต้องการฝังลึกในใจ ให้รู้สึกถึงความเป็นมา โดยประวัติศาสตร์ที่ว่าให้รวมถึงประวัติศาสตร์ท้องถิ่นด้วย รู้ประวัติศาสตร์ความเป็นมาของท้องถิ่นตัวเอง เรื่องการอ่านฝากช่วยดูแลทั้งประถมและมัธยมฯ เรื่องอาเซียนให้เน้นเรื่องของสังคมและวัฒนธรรม การพัฒนาครูให้ช่วยกันคิดว่าทำอะไรให้ครูปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้ทันสมัย รู้เท่าทันเด็กในยุคปัจจุบัน ซึ่งเด็กสามารถเรียนรู้จากสื่อเทคโนโลยีต่างๆ นอกห้องเรียนมากกว่าครู

3. มีกลยุทธ์ในการสื่อสาร เพราะการสื่อสารที่ตรงและชัด จะทำให้ปลายทางเข้าใจตรงกัน ประเด็นก็คือว่า เราขึ้นอยู่กับกลางแต่เรามีคนปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างกันมาก เรียกว่าห่างไกล เพราะฉะนั้นการสื่อสารที่ไม่ตรงมันอาจจะทำให้การปฏิบัติงานในปลายทางไม่ตรงและผิดเพี้ยนไป ก็ไม่สามารถทำให้งานหรือเป้าหมายตรงกัน การสื่อสารการเข้าใจ ต้องเป็นการสื่อสารจากบนสู่ล่าง ล่างสู่บน ซึ่งจากการใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่ชัดเจนทำให้นายกมล ศิริบรรณ มีผลงานมากมาย อาทิได้ร่วมทีมงานกำหนดนโยบาย 4 สร้าง คือ การสร้างคุณภาพก้าวไกล สร้างความปลอดภัยทุกแห่งหน สร้างโอกาสให้เด็กทุกคนและสร้างประสิทธิผลของงาน มีผลงานเด่นๆ คือ การให้โอกาสเด็กทุกคนว่ายน้ำเป็น โดยประสานให้ได้ฝึกว่ายน้ำที่สระว่ายน้ำของวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดอ่างทอง ซึ่งเป็นโครงการร่วมมือกันของทั้ง 2 องค์กร จัดมหกรรมดนตรีวิชาการให้เด็กได้มีโอกาสร่วมกิจกรรมทุกมิติ โดยเฉพาะมหกรรมชลุ่ยร่วมกับดนตรีไทย นอกจากนั้น ยังนำเด็กที่มีปัญหาในการอ่านออกเขียนได้เข้าค่าย “ครูซ่อมได้” ทำให้ลดปัญหาไปได้มาก การบริหารงานประสบผลสำเร็จอย่างยิ่ง ทำให้ได้รับรางวัลผู้บริหารการศึกษาดีเด่นของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2543 โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธาน

4. การลงพื้นที่ เพื่อนำข้อมูลนั้นมาวางแผนเพื่อพัฒนา อีกทั้งสามารถ เข้าใจอย่างลึกซึ้ง สังคม วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีวัฒนธรรมทั้งหลาย รวมทั้งภาษา วัฒนธรรมของเขา พอเข้าใจกันก็จะเดินกันไปพร้อมกันได้ ซึ่งจะเห็นได้จากได้ทำนได้ลงพื้นที่ร่วมกับทุกภาคส่วนจัดทำโครงการครูอาสาช่วยสอน ทำให้ลดปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอน และทำให้คุณภาพสูงขึ้น ส่งเสริมเด็กนักเรียนให้ได้เรียนธรรมชาติ สอนนักธรรมชาติ นักธรรมชาติ และเข้าร่วมกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่อง จัดทำหลักสูตรการเรียนรู้ออกจากธรรมชาติ โดยฝึกนักเรียนให้เป็นมัคคุเทศก์น้อย นำศึกษาและเรียนรู้ธรรมชาติในป่าปิ้งก้อนแล้ว ซึ่งเป็นการนำร่องการอยู่กับธรรมชาติในระบบนิเวศอย่างสมดุล

5. ใช้หลักธรรมในการปฏิบัติงาน โดยท่านยึดหลักของศาสนาพุทธ สามเรื่องด้วยกัน คือ อิทธิบาท 4 เป็นธรรมแห่งความสำเร็จ สังคหวัตถุ 4 หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี และเอื้อเฟื้อเกื้อกูล

พรหมวิหาร 4 ธรรมที่สามารถปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ลูกน้องให้มีความสุข และมีขวัญกำลังใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้มากที่สุด

6. ยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงาน จากผลงานที่ผ่านมาท่านบริหารงานด้วยหลักนิติธรรม คุณธรรมโปร่งใส รับผิดชอบ คุ่มค่า และมีการมีส่วนร่วม อาทิ การส่งเสริมกิจกรรมลูกเสืออย่างเป็นทางการอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ และกิจกรรมลูกเสือในโรงเรียน และลูกเสือชาวบ้าน การปฏิบัติงานบังเกิดผลสำเร็จอย่างยิ่ง ทำให้ได้รับ “เข็มครุสตุติ” จากครุสภา ในวันครู และ รางวัล “ต้นฉบับคนดีศรีแผ่นดิน” จากกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และรับพระราชทานเหรียญลูกเสือสดุดี ชั้นที่ 1

7. มีภาวะผู้นำที่มุ่งสู่ความสำเร็จ มีการวางแผนการดำเนินงานให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมีผลงานที่ผ่านมาคือ ได้ร่วมกับทีมงานทั้งผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และคณะกรรมการระดับต่างๆ สร้างสรรค์คุณภาพเป็นพิเศษมีผลทำให้การประเมินคุณภาพรอบที่ 2 ของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีผลการประเมินระดับดีมาก เกินร้อยละ 50 ของโรงเรียนที่ได้รับ ส่งเสริมให้โรงเรียนเข้าประกวดโรงเรียนพระราชทานมีผลทำให้ได้รับรางวัลพระราชทานถึง 12 โรงเรียน กล่าวคือ ในปี 2550 ได้รับรางวัล 3 โรงเรียนในปี 2551 ได้รับรางวัลที่ 3 โรงเรียน และในปี 2553 ได้รับ 6 โรงเรียน ซึ่งมีจำนวนที่ได้รับรางวัลในปีเดียวมากที่สุด

8. ใช้ภาวะผู้นำในการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ จากการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีจำนวนบุคลากรประมาณ 560,000 คน ประกอบด้วยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการพลเรือน พนักงาน



ราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว แต่ด้วยท่านมีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของคนในหน่วยงานเป็นอย่างดี

9. ใช้ภาวะผู้นำการทำงานเป็นทีม จากการสัมภาษณ์ท่านกล่าวไว้ว่า 1. ทุกคนในทีมต้องเข้าใจซึ่งกันและกัน 2. ทุกคนในทีมต้องจริงใจต่อกันและกัน 3. ทุกคนในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน 4. ทุกคนในทีมต้องยอมรับบทบาทซึ่งกันและกัน 5. ทุกคนในทีมต้องมีน้ำใจให้กันและกัน และที่สำคัญ 6. ทุกคนในทีมต้องให้อภัยแก่กันและกัน ถ้าทำได้ครบทั้ง 6 ข้อนี้การทำงานทุกอย่างก็จะประสบผลสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

สรุป ภาวะผู้นำที่พบจากการศึกษา นายกมล ศิริบรรณ พบว่าในการเป็นผู้บริหารทางการศึกษาระดับกระทรวงนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนและสื่อสารเป้าหมาย นโยบายให้หน่วยงานทางการศึกษาได้เข้าใจตรงกัน อีกทั้งต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาปัญหาจากสภาพจริงโดยการลงพื้นที่ต่างๆ ยอมรับในความแตกต่างของวัฒนธรรมแต่ละพื้นที่ มีความเมตตา กรุณากับพี่น้อง เข้าใจน้องๆ แล้วก็ยึดคำว่าหัวหน้ากับลูกน้อง เพราะเป็นหัวหน้า คนไทยเราถือหัวกับหน้า อันนี้เป็นทั้งหัวและหน้า เราก็ต้องแสดงความเป็นทั้งหัวและหน้าให้ดีที่สุด ถ้าเราเป็นหัวที่ดีเป็นหน้าที่ดี องค์กรก็จะเดินไปด้วยดีมาก และที่สำคัญผู้นำทางการศึกษาต้องยึดหลักธรรมในการบริหารงาน คือ อิทธิบาท 4 สังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 งานก็จะเดินไปด้วยดี ดังนั้น ความสำเร็จทุกอย่างต้องมาจาก ความเข้าใจกัน พุดจากกัน การให้ สำคัญมาก ให้เกียรติ ให้อภัย ให้โอกาสคนทุกคน

เอกสารอ้างอิง

- ภิญญาภา สนิทพจน์. (2553). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก”, ปรินญาจารย์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พรรณนิภา เต็มศักดิ์. (2552). “การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1”, ปรินญาจารย์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). “ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนวัตน์ร่วมสมัยปัจจุบัน”, พิมพ์ ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : หจก.ทิพย์วิสุทธิ
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2548). “ภาวะผู้นำ”, กรุงเทพฯ: ซีรฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). “ภาวะผู้นำ”, พิมพ์ครั้งที่ 1. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
- อุ้นเรือน เมืองสองชั้น. (2553). ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา. เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobannok.com/blog/38847> (วันที่สืบค้น : 30 พฤศจิกายน 2557).