

ลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ SUCCESSFUL EDUCATIONAL ADMINISTRATORS

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 นอกจากนี้การสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารทางการศึกษาที่ดีจึงควรประกอบไปด้วย 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) ทำให้การดำเนินงานใดๆ มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ รวมทั้งบริบท (Context) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันกันสูงมาก อนาคตขององค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจยากที่จะคาดคะเนได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคตอันใกล้ (Maitra, 1996) อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกขององค์กร (External Environment) ส่งผลทั้งเชิงบวก และลบกับองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมภายใน (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 เหล่านี้ ย่อมทำทลายความสามารถของผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ อย่างมากที่จะต้องรู้ว่าขณะนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรและควรปรับตัวอย่างไรโดยต้องศึกษาข้อมูลข่าวสารทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และทันกาล ต้องจับทิศทางของการเปลี่ยนแปลงของโลกให้ถูกต้อง องค์กรที่จะอยู่รอดได้ในอนาคตข้างหน้าไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรใหญ่ มีชื่อเสียงมาก มีพนักงานมาก หรือมีสินทรัพย์สูงมาก แต่ต้องเป็นองค์กรที่อ่านทิศทาง การเปลี่ยนแปลงให้ออกและสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับทิศทางของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

ปัจจุบันพบว่า ในองค์กรต่าง ๆ ของไทยในขณะนี้หลายองค์กรมีผู้บริหารเป็นจำนวนมากยังมีรูปแบบการทำงานที่ไม่สอดคล้อง และเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงอันอาจจะส่งผลทำให้องค์กรที่ตนเองบริหารงานอยู่ ไม่ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ดังที่ โรเจอร์ มาร์ติน (Martin, 2007) ได้นำเสนอแนวคิดไว้ในวารสารวิชาการของ HARVARD BUSINESS REVIEW เกี่ยวกับการที่ผู้นำจะมีแนวคิดและมีคุณลักษณะอย่างไรถึงจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปความโดยรวมได้ว่าผู้นำที่ดีควรมีความคิดเชิงบูรณาการ (Integrative thinking) คือ สามารถในการวิเคราะห์ มองการณ์ไกล กล้าตัดสินใจ และรู้วิธีการแก้ไขปัญหา จากแนวคิดดังกล่าวกระตุ้นให้ผู้เขียนอยากนำเสนอลักษณะของผู้บริหารประเภทดังกล่าวที่สามารถดำเนินการบริหาร องค์กรต่อไปได้นั้น ควรมีลักษณะอะไรบ้างจากหลักการ วิธีการ รวมถึงตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบเพื่อให้ ท่านผู้บริหารและคนที่กำลังจะขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้ศึกษาและพยายามหลีกเลี่ยงอย่าเอาเป็นเยี่ยงอย่างแต่ให้ ปฏิบัติในทางตรงกันข้ามกับลักษณะที่กำลังจะนำเสนอต่อไปนี้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรที่ท่านบริหารอยู่สามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

หากพิจารณาในมิติทางการศึกษาผู้บริหารทางการศึกษาซึ่งมีบทบาททั้งนักบริหาร และความเป็นครูควร มุ่งพัฒนาองค์กร และพัฒนาหลักสูตรโดยยึดกรอบสมรรถนะ (Competencies) อันเป็นความสามารถที่จะติด ตัวผู้บริหาร และผู้เรียนไปตลอดชีวิตแทน สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนั้นเป็นแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลจาก กลุ่มวิชาชีพ หรือกลุ่มผู้ผลิตบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะ ประเด็นที่น่าสนใจคือ กลุ่มประเทศในยุโรปที่ รวมตัวเป็นสหภาพยุโรป (European Union: EU) ได้ใช้เกณฑ์สมรรถนะมาเป็นตัวตั้งต้นในการวางนโยบาย ด้านหลักสูตร ซึ่งแตกต่างจากสังคมไทย ที่เป็นหลักสูตรอิงมาตรฐาน แต่เมื่อพิจารณาลงในรายละเอียดแล้ว พบว่า เป็นหลักสูตรที่อิงเนื้อหาวิชา ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาสาระมากกว่าสมรรถนะที่ควร จะเกิดและติดตัวนักเรียนไปตลอดชีวิต ดังนั้น หลักสูตรที่เหมาะสมกับกรอบแนวคิดนี้ก็คือ หลักสูตรฐาน สมรรถนะ (competency-based curriculum) (เฉลิมลาภ ทองอาจ, 2555)

ดังความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารศุนย์ระดับภูมิภาคว่าด้วยนวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษาของซีมีโอ อินโนเทค (Seameo Innotech) ครั้งที่ 52 ได้มีการวิจัยกรอบสมรรถนะ ของครูแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในศตวรรษที่ 21 ขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้มีความเท่าเทียมกันและเป็นมาตรฐานที่ ใกล้เคียงกันเพื่อการศึกษาของผู้เรียนในภูมิภาคนี้จะได้มีคุณภาพที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งศูนย์ซีมีโอ อินโนเทค ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับมาตรฐานสมรรถนะของครูในบริบทของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ การวัดและพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวแก่ครูผู้สอน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเยาวชนให้เติบโตเป็น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ สำหรับผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของครูในเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ประกอบด้วย 11 ด้าน ทั้งในแต่ละด้านยังประกอบด้วยสมรรถนะเฉพาะงานอีกรวม 64 รายการ (SEAMEO INNOTECH, 2010) โดยสมาชิกซีมีโอสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษาในประเทศของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทิศทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้มีการกำหนดให้มีระบบการพัฒนาที่เน้นสมรรถนะ (Teachers and personals Competency) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการผนึกความรู้ (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)

ลักษณะของผู้บริหารทางการศึกษาที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จนั้นมี 7 ลักษณะดังนี้คือ

1. ไม่ควรใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทำงานประจำวันมากกว่าการทำแผนกลยุทธ์หรือการบริหารกลยุทธ์ของหน่วยงาน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ ทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่าผู้นำสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามคำสั่งของหน่วยงานระดับจังหวัดหรือระดับแผนงาน เกี่ยวกับงานบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ การจัดทำแผนและสนามเด็กเล่นที่ปลอดภัย ความสัมพันธ์กับสาธารณะ และอื่น ๆ ที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นจำนวนมากในองค์กรแบบไทยๆที่ไม่สามารถบริหารงาน และจัดสรรเวลาในการทำงานอย่างถูกต้องคือมักจะเคยชินกับการสั่งงาน มอบหมายงาน ควบคุมงาน แก้ปัญหาเฉพาะหน้าประจำวันของงานและชอบทำงานในเรื่องที่ตนเองชอบทำมากกว่าการใช้เวลาในการศึกษาข้อมูล ข่าวสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงานว่า ในแต่ละปีหรือแต่ละเดือนหรือแต่ละสัปดาห์หน่วยงานของตนเองหรือองค์การของตนควรทำอะไรและทำอย่างไร ไม่ได้เป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลงานในทิศทางที่ควรจะเป็น ตัวอย่างเช่น ผู้เขียนเคยมีโอกาสไปบรรยายให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาแห่งหนึ่งซึ่งมีหัวหน้าภาควิชาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นมาฟังเป็นจำนวนมาก ผมได้ถามคำถามผู้บริหารเหล่านั้นว่า “ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าภาควิชาและทำงานนี้มานานหลายปีแล้ว ท่านพอจะบอกผมได้ไหมครับว่าในปีหน้า ภาควิชาของท่านควรจะทำเรื่องอะไรจึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์และเพราะอะไรจึงควรทำงานเรื่องนั้น” คำตอบที่ทำให้ผมประหลาดใจมากคือหลายคนตอบว่า “ยังไม่ทราบเพราะผู้ใหญ่ยังไม่ได้สั่งการลงมาให้ปีหน้าจะให้หน่วยงานนี้ทำอะไร” ผมก็ย้อนถามกลับไปว่า “คุณทำงานอยู่กับข้อมูลทุกวัน คุณเห็นปัญหาทุกวัน ทำไมคุณไม่เสนอผู้ใหญ่ล่ะครับว่าในฐานะที่คุณทำงานอยู่ตรงนี้ คุณเห็นว่าควรทำอะไรก่อนหลัง เพราะอะไร ทำไมคุณไม่นำเสนอผู้ใหญ่ผู้ใหญ่จะมาทราบข้อมูลในรายละเอียดได้ดีกว่าคุณได้อย่างไรในเมื่อผู้ใหญ่ไม่ได้มานั่งทำงานตรงนี้”

ฉะนั้นเราจึงควรเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ ดำเนินกลยุทธ์ ประเมินและติดตามผลกลยุทธ์ต่างๆได้ด้วยตัวเองได้ แล้วนำเสนอผู้บังคับบัญชาต่อไป แม้ว่าท่านอาจไม่ยอมรับหรือเห็นด้วยแต่ในฐานะผู้ที่อยู่กับต้นตอของปัญหา การเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขหรือการเสนอแผนจึงความเป็นหน้าที่ของเราเอง

2. มีทักษะในการสื่อสาร คือ ทักษะการพูดจูงใจ การฟัง การอ่าน การตีความข้อมูลข่าวสารและการเขียน

ผู้บริหารสถานศึกษาในองค์กรแบบไทย ๆ ส่วนใหญ่จะขาดโอกาสที่จะได้รับการฝึกฝนเรื่องทักษะการสื่อสารอย่างครบถ้วน ทั้งนี้ทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญ ปัจจุบันนี้ทักษะการสื่อสารถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญข้อหนึ่งที่เป็นดัชนีชี้วัด (KPI) ว่าผู้บริหารท่านนั้นจะสามารถเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงกว่าเดิมได้หรือไม่ ผู้บริหารสไตล์แบบไทยๆส่วนใหญ่ มักจะถนัดการดูตำลึงน่องหรือการพูดแบบทำร้ายจิตใจลูกน้องมากกว่าการพูดเพื่อบำรุงรักษาขวัญกำลังใจลูกน้อง เช่น การแจ้งผลการปฏิบัติงานของลูกน้องประจำปี เมื่อหัวหน้าแจ้งผลงานลูกน้องเสร็จแล้ว ลูกน้องหลายคนหมดกำลังใจในการทำงานเพราะรู้สึกว่าคุณเองหมดคุณค่าต่อองค์กรนี้ หัวหน้าไม่เคยมองเห็นความดีของตนเอง เห็นแต่ความผิดพลาดทำให้หมดกำลังใจทำงานและหนักกว่านั้นคือ มาขอลาออกจากงานไปทำงานที่อื่น ตรงนี้ทำให้เกิดความสูญเสียพนักงานที่ดี ๆ ในองค์กรไปให้คู่แข่งจำนวนมาก เรื่องของการฟังก็เป็นปัญหามากคือ หัวหน้างานเป็นจำนวนมากชอบพูดมากกว่าชอบฟัง และไม่ตั้งใจฟังปัญหาของลูกน้อง หรือฟังไม่ยั้งจบก็ด่วนสรุปและสั่งให้ลูกน้องแก้ไขปัญหาตามความคิดเห็นของตนเองทำให้เกิดช่องว่างของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เรื่องของการฟังเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝนเหมือนทักษะการพูด ไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติเพราะทักษะเหล่านี้จะเกิดจากการฝึกเท่านั้น ผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้นจะไม่พัฒนาการเรื่องการฟังได้เองถ้าหากไม่ได้รับการฝึกฝนที่ถูกวิธี และในแง่การสื่อสารที่ตีความหัวหน้างานควรฟังมากกว่าพูด (วิโรจน์ สารัตนะ, 2557)

เรื่องการอ่านและการตีความข้อมูลข่าวสารก็เป็นเรื่องใหญ่ในแง่การสื่อสารเช่นกัน ท่านเคยพบไหมว่าหัวหน้างานหลายคนฟังผู้บริหารพูดพร้อม ๆ กันหรืออ่านประกาศ อ่านคำสั่งหรืออ่านนโยบายเรื่องเดียวกัน มีตัวอักษรเหมือนกันทุกอย่างแต่แปลความหมายแตกต่างกัน เข้าใจไม่ตรงกันทำให้ปฏิบัติไปคนละทิศทางการปฏิบัติในเรื่องเดียวกันไม่เหมือนกันซึ่งส่วนหนึ่งที่เป็นแบบนี้อาจจะมาจากผู้สื่อสารสื่อสารไม่ดีก็ได้แต่อีกทางหนึ่งอาจจะมาจากการอ่านจับใจความที่ไม่ถูกต้องและวิธีคิดในการตีความหมายของข้อมูลที่ไม่เหมือนกันก็ได้ หลักการตีความข้อมูลเป็นเรื่องที่หัวหน้างานต้องฝึกไว้ ที่สำคัญคืออย่าตีความโดยอาศัยประสบการณ์ตนเองหรือเปรียบเทียบกับประสบการณ์ตนเองเท่านั้นแต่ต้องดูว่ามีหลักฐานหรือข้อมูลที่ระบุชัดเจนนั้นหรือไม่ สุดท้ายคือเรื่องการเขียน การเขียนเป็นเรื่องใหญ่เพราะคนไทยไม่ชอบการเขียน การเขียนที่ดีต้องใช้หลักภาษาสำนวน คำพูดให้เหมาะสมและการเขียนมีลักษณะของการสื่อสารทางเดียวสูงเพราะผู้อ่านไม่ได้อยู่ต่อหน้าเรา จึงไม่รู้ว่าผู้อ่านจะคิดอย่างไรทำให้ตีความผิดได้ เช่น มีหัวหน้าฝ่ายรักษาความปลอดภัยของโรงเรียนแห่งหนึ่งเขียนจดหมายรายงานผู้อำนวยการเรื่องที่เกิดเพลิงไหม้โกดังเก็บเอกสารเมื่อคืนที่ผ่านมาว่า

“จากการสอบถามทุกคนที่อยู่ในที่เกิดเหตุในคืนที่ไฟไหม้โกดังเก็บเอกสาร ปรากฏผลเป็นที่น่ายินดีว่าส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่าไฟเริ่มไหม้เมื่อเวลาประมาณตี3 เศษ ๆ จากห้องเก็บพัสดุที่ 2 หรือ 3 ซึ่งเก็บพวกกระดาษแข็งและผ้า น่าจะเกิดจากไฟฟ้าลัดวงจร แต่ก็พบว่าบางคนพบพายุหิมะและไฟแช็คติดตัวมาด้วย ทุกคนช่วยกันดับไฟอย่างเต็มที่โดยใช้เครื่องดับเพลิงจนสามารถดับไฟได้ตอนตี4 โกดังถูกไฟไหม้ไปครึ่งหนึ่ง”

ท่านผู้บริหารที่อ่านข้อความนี้แล้วคงจะเกิดคำถามมากมายว่าจะเป็นที่น่ายินดีได้อย่างไรในเมื่อเกิดไฟไหม้แต่พนักงานคนเขียนต้องการสื่อว่าน่ายินดีตรงที่ไฟไหม้เพียงครึ่งเดียวไม่ได้ไหม้ทั้งหมด และที่

สันนิษฐานว่าสาเหตุเพลิงไหม้เกิดจากไฟฟ้าลัดวงจรนั้นมีเหตุผลอะไรที่ทำให้สันนิษฐานเช่นนั้นและข้อความก็ขัดกันเองตรงที่ว่า มีพนักงานบางคนพกพาบุหรี่และไฟแช็คติดตัวมาด้วย ทำให้คนอ่านไม่รู้ว่าสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดเพลิงไหม้ขึ้นนั้นเกิดจากคนหรือไฟฟ้าลัดวงจรกันแน่ และการเขียนที่บอกว่าเกิดจากโกดัง 2 หรือ 3 ก็ไม่ชัดเจนว่าเกิดจากโกดังไหนก่อน คนเขียนไม่ได้รายงานว่ามีพนักงานคนไหนได้รับบาดเจ็บหรือเป็นอันตรายหรือไม่เขียนรายงานแต่เรื่องของที่ถูกไฟไหม้แต่ไม่รายงานเรื่องคน ตลอดจนไม่รายงานเรื่องวัน เวลาที่แน่นอนด้วยการเขียนจึงเป็นทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรฝึกฝนให้ชำนาญและถูกวิธี

3. มีทักษะในการทำงานเป็นทีม

มีคำกล่าวว่าคุณไทยนั้นถ้าให้ทำงานแบบที่ทำคนเดียวแล้วจะไม่แพ้ชาติไหนแต่ถ้าให้ทำงานแบบเป็นทีมแล้วมักจะสู้ชาติอื่นไม่ได้ ถ้าคำกล่าวนี้เป็นจริงแปลว่าเราขาดทักษะในการทำงานเป็นทีมอย่างมาก ทำไมเป็นเช่นนั้น ตามหลักการพบว่าทักษะการทำงานเป็นทีมที่สำคัญนั้นต้องเริ่มจากทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันและทุ่มเทให้งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสุดความสามารถ เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานต้องถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในทีมและต้องให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมช่วยกันคิดหาสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไขร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการทำงาน ในการปรับปรุงหรือหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น ควรมีการสื่อสารในทีมแบบสองทางคือเปิดโอกาสให้ซักถามได้ถ้าไม่เข้าใจหรือสงสัย และที่สำคัญอีกข้อหนึ่งคือทุกคนต้องเรียนรู้งานของผู้อื่นๆในทีมด้วยว่าเขามีขั้นตอนการทำงานอย่างไร เวลาเกิดปัญหาในการทำงานควรหันหน้ามาปรึกษากันว่าอะไรคือสาเหตุของปัญหาและจะป้องกันอย่างไร แก้ไขอย่างไร ให้มากกว่าการตำหนิว่าใครเป็นคนทำผิด (ยงยุทธ เกษสาคร, 2554)

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มากกว่ายึดตนเองเป็นใหญ่

เป็นที่น่าเสียดายว่าระบบการศึกษาในเมืองไทยเราแต่ก่อนนั้นเน้นสร้างคนให้เป็นคนเก่งมากกว่าเน้นสร้างคนให้เป็นคนดี คนเก่งหมายถึง สอบได้ที่หนึ่งของห้อง ได้เหรียญทอง เรียนจบมาได้ปริญญาหลายใบ ได้เกียรตินิยม จะเป็นที่ยอมรับของพ่อแม่และเพื่อนฝูง ค่านิยมแบบนี้ทำให้คนเก่งหลายคนมีโลกทัศน์ว่าตนเองเก่งกว่าคนอื่นมาตั้งแต่ตอนที่เป็เด็ก 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 เพราะที่ผ่านมามาตนเองตัดสินใจได้ถูกต้องไม่เคยผิด การคิดเช่นนี้อันตรายมากต่อการบริหารสถานศึกษาเพราะจะขาดการปรึกษาผู้อื่นที่เกี่ยวข้องและขาดการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ยุคสมัยเปลี่ยนไป บริบทของสังคม เงื่อนไขต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ

เปลี่ยนไป เราอาจจะเป็นคนที่ยืดหยุ่นที่สุด ตัดสินใจไม่เคยผิดพลาดในอดีตหรือพลาดน้อยมากแต่อย่าลืมนะว่าโลกเปลี่ยนไปแล้ว เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว วิธีคิดในอดีต ข้อมูลที่เราเคยมีอยู่อาจจะไม่เหมาะกับสมัยนี้ อาจจะไม่สามารถคล้องกับความจริงในสมัยนี้ บางอย่างอาจจะยังใช้ได้แต่หลาย ๆ อย่างอาจจะเปลี่ยนไป (दनัย เทียนพุดม, 2543) การตัดสินใจของผู้บริหารสมัยใหม่ควรอาศัยข้อมูลเป็นหลักและปรึกษา ขอความคิดเห็นร่วมกันจากทีมงานที่เกี่ยวข้องทุกคน ควรคิดเป็นทีมและตัดสินใจเป็นทีมจะเหมาะสมกว่า เช่น สมมติว่าเราต้องการเพิ่มยอดผู้เรียนในมหาวิทยาลัยให้เพิ่มขึ้นกว่าเดิมเพราะยอดสมัครใน 3 ปีที่ผ่านมามียอดสูงขึ้นเรื่อย ๆ ท่านคิดว่าน่าจะมียอดสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ อีกในอนาคต อยากจะซื้ออุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนเพิ่มหรือพัฒนาคุณภาพสื่อการสอนให้ทันสมัยกว่าเดิมจะได้ผลิตบัณฑิตได้มีคุณภาพมากขึ้น ความจริงท่านอาจจะตัดสินใจเองได้เพราะท่านเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีอำนาจอยู่แล้ว แต่ถ้าจะให้รอบคอบขึ้นท่านควรศึกษาข้อมูลว่าอะไรคือ สาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้สินค้าของท่านขายได้ดีใน 3 ปีที่ผ่านมา ท่านอาจจะพบว่าจริง ๆ แล้วเป็นเพราะว่ามีคู่แข่งบางรายที่เป็นมหาวิทยาลัยอย่างเดียวกับท่านปิดกิจการลงหรือประสบปัญหาบางอย่างที่ทำให้เขาผลิตบัณฑิตได้น้อยลง ในขณะที่กำลังความต้องการของตลาดขณะนั้นเพิ่มขึ้นจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้บัณฑิตของท่านมีงานทำได้ดีใน 3 ปีที่ผ่านมา คนมาสมัครกับมหาวิทยาลัยของท่านอย่างไม่มีทางเลือกอื่นจึงต้องมาสมัครเรียนกับท่าน แต่ถ้าท่านจะขยายยอดสมัครในปีนี้หรือปีหน้า สถานการณ์อาจจะเปลี่ยนไปเพราะเกิดมีคู่แข่งรายใหม่ในตลาดเพิ่มขึ้นหลายรายทำให้กำลังการผลิตบัณฑิตเพิ่มและความต้องการในตลาดลดลง ฉะนั้นถ้าผลิตเพิ่มอีกกำลังการผลิตจะเกินกว่าความต้องการของตลาด ทำให้ท่านอาจจะต้องลดค่าเล่าเรียนลงเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งใหม่ ๆ และทำให้มหาวิทยาลัยของท่านมีรายได้ลดลง ถ้าหากท่านท่านรับฟังข้อมูลจากทีมงานของท่านอย่างรอบด้านท่านจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้นมากกว่าการตัดสินใจโดยลำพังคนเดียว

6. สนใจรายละเอียดของขั้นตอนและเนื้อหาของงาน

มีผู้บริหารเป็นจำนวนมากในหลายองค์กร รู้ว่าเขาต้องการผลลัพธ์อะไรจากการสั่งงานและมอบหมายงานในแต่ละเรื่องให้ลูกน้องและมักจะกำชับกับลูกน้องว่าต้องทำงานให้ได้ตามผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ตนเองต้องการ ภายในเวลาที่กำหนด แต่คนสั่งงานหรือมอบหมายงานไม่สนใจเลยว่าลูกน้องจะไปทำวิธีไหนเพื่อให้ได้ผลงานตามที่หัวหน้าต้องการ หัวหน้ากำหนดแต่ผลลัพธ์ที่ต้องการแต่หัวหน้าไม่ได้เป็นคนลงมือไปทำ แบบนี้เป็นอันตรายมากเพราะหัวหน้าหรือคนสั่งจะไม่ทราบขั้นตอนของการทำงานของลูกน้อง ปัญหาที่ลูกน้องพบในขณะที่ปฏิบัติงาน จึงไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้องได้และอาจถูกลูกน้องหลอกได้โดยเสนอข้อมูลที่ผิด ๆ รายงานให้ทราบ หัวหน้าที่ไม่รู้ข้อมูลและขั้นตอนการปฏิบัติงานของลูกน้องก็อาจจะเชื่อข้อมูลที่ลูกน้องรายงาน ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีต้องศึกษาขั้นตอนการทำงานทั้งหมดที่ลูกน้องทำผลงานมาส่งตนว่าเขามีขั้นตอนการทำงานอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง เราจะช่วยเขาได้อย่างไร ไม่ได้บอกให้ท่านผู้บริหารต้องลงไปล้วงลูกทุกเรื่องอย่างละเอียด แต่อยากให้เห็นสนใจศึกษาขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ในงานทุกงานที่ท่านสั่งให้ลูกน้องทำและศึกษาข้อจำกัดหรือปัญหาต่าง ๆ ที่ลูกน้องพบในการทำงานเพื่อการระดมความคิดเห็นหาทางป้องกันและแก้ไขปัญหาร่วมกันต่างหาก

7. สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้

ข้อนี้ผู้บริหารแบบไทย ๆ เป็นกันมากโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงและเจ้าของกิจการ (ไม่ใช่ทุกคน) ทำให้ไม่ถึงเป็นเช่นนั้น ผู้เขียนคิดว่าเป็นเพราะว่าผู้บริหารระดับสูงและเจ้าของกิจการเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงมากในองค์กรจนไม่มีใครกล้าพอที่จะไปวิพากษ์ท่านเหล่านั้นได้เพราะกลัวจะถูกทำโทษ ความจริงแล้วผู้บริหารเหล่านี้เห็นใจมากเพราะเวลาทำอะไรผิดพลาดหรือไม่เหมาะสม พวกเขาจะไม่รู้ตัวว่าตัวเองกำลังทำเรื่องที่ไม่เหมาะสม เป็นคนที่มองไม่เห็นตนเองคือไม่รู้ว่ามีภาพลักษณ์ของตนเองในสายตาคนอื่นเป็นอย่างไร

เวลาเกิดความไม่พอใจในเรื่องใดก็จะแสดงอารมณ์โกรธออกมาให้คนอื่นหรือลูกน้องรู้เช่น ต่าลูกน้องด้วยคำที่ไม่สุภาพ สีหน้าแดง มือสั่น กำมือแน่นเหมือนจะชกกับใครสักคน พูดจาเสียงดังมากกว่าปกติ สิ่งเหล่านี้คือสัญญาณที่ส่งมาให้คนอื่นเห็นว่ากำลังโกรธแล้วนะ เพื่อให้คนอื่นรู้ว่าจะไม่พอใจจะอย่าทำแบบนั้นอีกนะ ถ้าเป็นแบบนี้ก็แสดงว่าเขากำลังแสดงพฤติกรรมไปตามอารมณ์ อารมณ์กำลังควบคุมพฤติกรรมของเขา เขาควบคุมตนเองไม่ได้แต่เขาถูกอารมณ์ควบคุม การเป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้แปลว่าคนคนนั้นไม่ต้องมีความโกรธแต่คนที่ดีเป็นนักบริหารที่ดีจะแตกต่างกับนักบริหารทั่วไปตรงที่เมื่อเขามีความโกรธแล้วเขาสามารถควบคุมความโกรธนั้นได้โดยไม่แสดงออกมาให้คนอื่นรู้แต่ในขณะที่กำลังโกรธอยู่นั้นเขายังสามารถเลือกใช้พฤติกรรมที่ดีแสดงออกกับคนที่เขากำลังโกรธต่างหาก ท่านจะทำเช่นนี้ได้ต้องมาจากการฝึกฝนไม่ใช่ปล่อยให้อายุมากขึ้นแล้วมันจะทำได้เอง

ดังนั้นการฝึกฝนที่ว่าเป็นคือการฝึกสติให้รู้เท่าทันในอารมณ์ตนเองและในขณะที่กำลังโกรธให้คิดพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นก่อนว่าถ้าหากแสดงพฤติกรรมแบบนั้นออกไปผลลัพธ์จะเป็นเช่นไร เราควรเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมแสดงออกต่อผู้อื่นแม้ว่าเราจะกำลังโกรธก็ตาม ถ้าหากเราฝึกสติและคิดพิจารณาเลือกใช้พฤติกรรมตนเองได้อย่างเหมาะสมบ่อย ๆ ต่อไปอารมณ์จะไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของคุณได้แต่ตัวคุณต่างหากที่จะเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมตนเองไม่ใช่อารมณ์

สรุป และข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารการศึกษาที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จจึงไม่่ง่าย และไม่ยากหากผู้บริหารในทุก ๆ องค์การจะกล้าคิด กล้าเปลี่ยนตนเองโดยยึดเอาเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถ “ครองตน ครองคน และครองงาน” ได้อย่างสมดุลอันจะนำองค์กรของท่านไปสู่ความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป ในความจริงแล้วยังมีลักษณะของผู้บริหารที่จะทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนหลักการคิด และวิธีการทำงานเพื่อขจัดความล้มเหลวไม่ให้เกิดขึ้นอีกต่อไป

รายการอ้างอิง

- กุลวดี ไสววัฒนสกุล. (2548). ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินเทอร์เน็ตเดย์.
- เฉลิมลาภ ทองอาจ. (2555). หลักสูตรอิงสมรรถนะ: กรอบหลักสูตรกลุ่มผลิต. สืบค้นจาก <http://thailanguageinstruction.wordpress.com>.
- दनัย เทียนพุม. (2543). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่21. กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2254) ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม Leadership and quality management of teamwork. กรุงเทพฯ ฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา; กรณีนานาชาติศนะการศึกษาศตวรรษที่ กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ. 217 หน้า.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนานาชาติศนะร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ทิพย์วิสุทธิ. 296 หน้า

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ. (2553). *ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558*. กรุงเทพฯ: บางกอกบลิ๊อค.
- 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). *การบรรยายวิชาการเพื่อสร้างความตระหนักเรื่องการค้าสู่ประชาคมอาเซียน*. 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>