

6. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งถือเป็นหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ได้กำหนดสมรรถนะไว้ 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

6.1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ

6.1.1 สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

6.1.2 สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง

6.1.3 สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ องค์กรความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ด้วยการเข้าร่วมทางวิชาการ อบรมสัมมนา

หรือวิธีการอื่นๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

6.1.4 สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรง การให้กำลังใจ การกระตุ้น และการส่งเสริมสนับสนุนเพื่อน

ร่วมงานในการปฏิบัติงาน

6.2 สมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

6.2.1 สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ แล้วยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการ หรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางานประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหานานในความร่วมมือ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความร่วมมือ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน

6.2.2 สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจน สามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คัดลอกตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่างๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย

6.2.3 สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและส่งเสริมผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาเพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริมและให้โอกาสให้ผู้อื่นร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ

6.2.4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม การยอมรับแนวคิด วิธีการใหม่ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนา
งานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่ตั้งกต

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลง¹⁰⁶

7. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา นำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักสมรรถนะ (competency-based approach) มาประยุกต์ใช้พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยการจัดทำรูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้นและได้กำหนดสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ดังนี้คือ

7.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)

7.2 ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (learning management leader)

7.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management)

7.4 จริยธรรม (integrity)

7.5 การสื่อสารและจูงใจ (communication and influencing)

7.6 ความเชี่ยวชาญบริหารบุคคล (human resource management expertise)

7.7 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (problem solving and decision making)

7.8 การร่วมแรงร่วมใจ (teamwork)

7.9 การบริหารเทคโนโลยี (information technology management for education)

7.10 การประเมินผลและติดตามผลการจัดการศึกษา (assessing and monitoring educational management)¹⁰⁷

¹⁰⁶ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, กฎหมายและหนังสือเวียน ก.ค.ศ.. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2548), 14-15.

8. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดกรอบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 2 สมรรถนะใหญ่ 9 สมรรถนะย่อย และ 32 ทักษะ ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation) การบริการที่ดี (service mind) การพัฒนาตนเอง (self development) และการทำงานเป็นทีม (teamwork) และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (analysis and synthesis) การสื่อสารและการจูงใจ (communication and motivation) การพัฒนาศักยภาพบุคคล (personnel development) การมีวิสัยทัศน์ (vision) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)¹⁰⁸ มีรายละเอียด ดังนี้

8.1 สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง ความรู้หลักทักษะและคุณลักษณะร่วมที่จำเป็นและต้องมีเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมของผู้บริหาร ในการปฏิบัติงานบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนด หรือสูงกว่าที่กำหนด ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation) การบริการที่ดี (service mind) การพัฒนาตนเอง (self development) และการทำงานเป็นทีม (teamwork) รายละเอียดดังนี้

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า โดยเกณฑ์มาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดขึ้น รวมถึงการสร้างสรรค์การพัฒนาผลงาน การกระตุ้นและส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางท้าทายและสามารถผลิตผลงานคุณภาพสูง โดยผู้บริหารต้องมีการสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงการปลูกฝังความตระหนักเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน มีความรับผิดชอบในการทำงาน งานที่ทำออกมาจะเป็นงานที่มีคุณภาพสูงสุด อีกทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังมีความตระหนักที่ดีในการช่วยดูแลทรัพยากรและทรัพย์สินขององค์กรเสมือนหนึ่งเป็นของตนเอง ดังนั้นคนที่เป็นผู้บริหารจึงต้องมีความอดทน รอบคอบ มีทักษะในการฝึกสอนคนให้เป็น รู้จักที่จะติดตามผลงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อได้มอบความรับผิดชอบในการทำงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วชัดเจน ควรตรวจสอบความคืบหน้าของงานที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่งก็เท่ากับว่าได้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่มและรับผิดชอบงานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด สุดท้ายองค์กรจะเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มีเทคนิคการบริหารที่ผู้บริหารสามารถศึกษาและนำไปใช้ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ เช่น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารความเสียง การบริหารคุณภาพโดยรวม การบริหารจัดการความรู้ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวชี้วัดที่ 2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่มาใช้

¹⁰⁷ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, **โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ.2551-2552**, (กรุงเทพฯ : เติคเอดีย ดีไซน์, 2552), 8-9.

¹⁰⁸ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน, **คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน**, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 1-3.

ตัวชีวิตที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง¹⁰⁹

การบริการที่ดี (service mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น โดยแสดงความเต็มใจในการให้บริการ สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ คอยดูแลช่วยแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ให้บริการที่เกินความคาดหวงในระดับทั่วไป สามารถเข้าใจและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์สูงสุด เพื่อตอบสนองของความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ โดยการบริการ (service) คือ การให้ความช่วยเหลือ หรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดีผู้รับบริการก็จะได้รับความประทับใจและชื่นชมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็นผลดีขององค์กรของเราเบื้องหลังความสำเร็จเกือบทุกอย่าง มักพบว่างานบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่างๆ เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานบริการวิชาการ เป็นต้น ในสถานศึกษานั้น การบริการถือเป็นสิ่งสำคัญกับบุคลากรทุกคน ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านการบริการต่อผู้รับบริการ คือ นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกัน ไม่แบ่งชั้นชั้นวรรณะ การให้บริการที่ดีมีความจำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหารเนื่องจากมีส่วนสำคัญที่จะช่วยพัฒนางาน ด้านบริการเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารถือเป็นแกนหลักในการกำหนดแนวทางการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและเทคนิคการพัฒนากระบวนการขององค์กรให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ การให้ความสำคัญกับการให้บริการนั้นมีความสำคัญมาก ซึ่งส่วนหนึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้รับบริการและผู้ให้บริการต้องเป็นบุคคลที่ใส่ใจในการให้บริการเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหาร คือ พนักงานผู้ให้บริการทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเห็นข้อผิดพลาด การประชาสัมพันธ์ การต้อนรับบุคคลทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผู้มาติดต่อทุกประเภท เป็นต้น ต้องเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความประทับใจกับผู้รับบริการทุกคนและท้ายสุด ผู้ให้บริการเป็นกลไกสำคัญที่สุด ที่จะต้องพัฒนาบุคลิกภาพและทัศนคติที่ดีโดยเฉพาะการมีจิตสำนึกในการบริการให้บริการ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างสมบูรณ์แบบ ประกอบด้วย 3 ตัวชีวิต คือ

ตัวชีวิตที่ 1 มีการประเมินและปรับปรุงระบบบริการ

ตัวชีวิตที่ 2 ผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการให้บริการ

ตัวชีวิตที่ 3 ผู้รับบริการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการบริการของผู้ให้บริการ¹¹⁰

การพัฒนาตนเอง (self development) หมายถึง การแสดงความสามารถหรือริเริ่มในการแสวงหาความรู้ ความสนใจใฝ่เรียนรู้ เพื่อตั้งสมรรถนะความรู้ทั้งวิชาการและวิชาชีพอย่างกว้างขวาง ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการพัฒนาศักยภาพตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถสูง มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองสม่ำเสมอและทุกด้าน คือ พัฒนากาย/สังคม/จิตใจและสติปัญญา โดยผู้บริหารหมั่นพัฒนาตนเอง/งาน/ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (career development) แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษ และต้องได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยตรงเท่านั้น การปฏิบัติงานในสายวิชาชีพจึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพได้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่ การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่พยายามที่จะพัฒนาตนเองให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าก็จะคนด้าหลัง การพัฒนาทำให้สามารถปรับตัวให้

¹⁰⁹ ด้านงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, เล่มที่ 1 ชุดการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา เรื่อง การมุ่งผลสัมฤทธิ์, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 1-35.

¹¹⁰ ด้านงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, เล่มที่ 2 ชุดการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา เรื่อง การบริการที่ดี, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 1-35.

เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเป็นสุข แนวทางในการพัฒนาตนเองได้มีผู้รู้คือ พระธรรมปิฎกท่านได้อธิบายว่า การพัฒนาตนเองควรประกอบด้วยการพัฒนา 4 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 การพัฒนาทางกาย คือ การพัฒนาตนเองให้มือนามยดี ร่างกายแข็งแรง มีสมรรถภาพทางกายที่สามารถจะปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ด้านที่ 2 การพัฒนาจิตใจ จะช่วยส่งเสริมให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาตนเองและก็การพัฒนาสังคมให้สามารถที่จะอยู่ร่วมกันได้ ไม่ได้เป็นสุขแต่เพียงตัวเราเท่านั้น

ด้านที่ 3 การพัฒนาจิต เราจะต้องทำตัวเราให้เป็นผู้มีสุขภาพจิตที่ดี เพราะนักจิตวิทยาเชื่อว่าคนที่คนมีสุขภาพจิตที่ดีนั้นจะช่วยให้คนปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 4 การพัฒนาทางสติปัญญา คือฝึกตัวเองเป็นคนคิดให้เป็นรู้จักที่จะใช้ความสามารถของตัวเองให้เกิดคุณค่า รู้จักพิจารณาไตร่ตรองสิ่งต่างๆ ด้วยเหตุผล ยอมรับความจริง ความกระตือรือร้น เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและการบริหารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย 3 ตัวชีวิต คือ

ตัวชีวิตที่ 1 มีการศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ด้วยการเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ

ตัวชีวิตที่ 2 มีการรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวชีวิตที่ 3 มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการใหม่ ในหมู่เพื่อนร่วมงาน¹¹¹

การทำงานเป็นทีม (teamwork) หมายถึง พฤติกรรมผู้ปฏิบัติในฐานะสมาชิกในทีมที่แสดงว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือองค์กร โดยแสดงความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นสามารถสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม ทำหน้าที่ของตนในทีมงานให้สำเร็จให้ความร่วมมือ สนับสนุน ช่วยเหลือประสานงาน เสริมแรงให้กำลังใจเพื่อร่วมงาน/ทีมงาน แสดงบทบาทผู้นำทีมในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ กล่าวคือ การทำงานเป็นทีม (teamwork) จัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐาน ในการพัฒนาบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พร้อมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วย การสร้างทีมงานนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมงานกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกันให้ความร่วมมือกันในการทำงานและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยมีผู้นำทีมและสมาชิกของทีม ซึ่งต่างต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนในการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย ความไว้วางใจ (trust) ความอดทน (endurance) ความมีเหตุผลและความถูกต้อง (accountable and accuracy) การบริหารการจัดการ (management) ความเต็มใจ (willingness) การแนะนำ (orientation) การยอมรับนับถือ (respect) ความน่าเชื่อถือ (reliability) ความรู้ (knowledge) ความชำนาญ (keen) เข้ารู้ปัญญา (intelligence) ความเมตตาการุณ (nurturance) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (generosity) ประกอบด้วย 4 ตัวชีวิต คือ

ตัวชีวิตที่ 1 มีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ตัวชีวิตที่ 2 มีการแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวชีวิตที่ 3 มีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวชีวิตที่ 4 มีการเสริมแรงให้กำลังใจ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน¹¹²

¹¹¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกปฐมนิเทศผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, เล่มที่ 3 ชุดการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เรื่อง การพัฒนาตนเอง, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 1-35.

8.2 สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) หมายถึง ความรู้เฉพาะ ทักษะเฉพาะและคุณลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมของผู้บริหารในการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามมาตรฐานที่กำหนด หรือสูงกว่า ประกอบด้วย การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (analysis and synthesis) การสื่อสารและการจูงใจ (communication and motivation) การพัฒนาศักยภาพบุคคล (personnel development) การมีวิสัยทัศน์ (vision) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (analysis and synthesis) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด ทฤษฎี หลักการ โดยสามารถจำแนกแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อหาความจริงและเห็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์ รวมถึงสามารถประมวล จัดหมวดหมู่ปัญหา หรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบมุมมองต่างๆ ลำดับขั้นของลูกต่อๆ ตลอดจนระบุเหตุและผลได้ถูกต้อง เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ทั้งนี้ความคิดเป็นผลมาจากการทำงานของสมองในการก่อรูป (formulate) บางสิ่งบางอย่างขึ้นใหม่ในจิตใจ (mind) ผ่านการทำงานของระบบการรับรู้ทางจิต (cognitive system) ส่วนของความคิดจะทำหน้าที่แยกแยะการกระทำและความรู้สึกผ่านกระบวนการทางความคิด อันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองสถานการณ์นั้น ทักษะการคิดเป็นดึงเอาทักษะด้านความรู้ (technical skill) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุดและทักษะการคิดเป็น “ต้นทาง” ของทักษะด้านคน (human skill) ได้จัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ **ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน** คือ การสื่อสาร การอธิบาย การสังเกต การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล จำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การแปลความหมาย การขยายความ และการสรุปความ และ**ทักษะการคิดขั้นสูง** คือ การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน วิเคราะห์ จัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน กำหนดเกณฑ์ประยุกต์ การทดสอบ สมมติฐานและการพิสูจน์ เป็นต้น ในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์และเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อสามารถทำงานทันตามกำหนด ผู้บริหารในฐานะผู้นำในการบริหารโรงเรียนสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางความรู้ความคิด มีปัญหาและมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดได้จากการเรียนรู้และการศึกษา/การประชุมสัมมนา/การอภิปราย/ประสบการณ์ตัวเองและผู้อื่น การบริหารงานในโรงเรียนย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นซึ่งช่วยกระตุ้นให้คิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการหลากหลายวิธี นำเสนอ 4 วิธี คือ คิดเชิงระบบ/การคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดแก้ปัญหา ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

- ตัวบ่งชี้ที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงานหรือของสถานศึกษา
- ตัวบ่งชี้ที่ 2 เสนอทางเลือก/แนวทางป้องกัน แก้ไขที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา
- ตัวบ่งชี้ที่ 3 การเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการและผลผลิต
- ตัวบ่งชี้ที่ 4 วิเคราะห์/ตรวจสอบ/พัฒนางานและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง¹¹³

¹¹² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือและชุดฝึกปบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, เล่มที่ 4 ชุดการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เรื่อง การทำงานเป็นทีม**, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 1-35.

¹¹³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือและชุดฝึกปบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, เล่มที่ 5 ชุดการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เรื่อง การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์**, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 1-35.

การสื่อสารและการจูงใจ (communication and motivation) หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถในการสื่อความเข้าใจตัวผู้ซึ่งต้องการสื่อสารหลากหลาย คือ การนำเสนอ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การสื่อสารด้วยการพูดและการเขียนในโอกาสต่างๆ และการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตลอดจนความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คด้อยตาม เกิดความประทับใจ หรือสนับสนุนความคิดของตน คือ การสื่อสารและจูงใจได้กลายมาเป็นปัจจัย หรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานเป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการ ถ้าไม่มีการสื่อสารและจูงใจก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารและจูงใจจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงานในแง่ของการบริหารองค์กร การสื่อสารและการจูงใจทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกัน และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารและจูงใจนำไปใช้กิจกรรมองค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กร การควบคุมและประสานงาน ลักษณะการสื่อสารและจูงใจในองค์กรพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือ การใช้การสื่อสารและจูงใจติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่นๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อย การสื่อสารและจูงใจเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศ การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคล พิจารณาการสื่อสารและจูงใจในแง่พฤติกรรมสื่อสารและจูงใจในเรื่องต่างๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่างๆ มีลักษณะร่วมกัน คือ มีโครงสร้าง/วัตถุประสงค์/แบ่งงานกันทำ/มีการเปลี่ยนแปลงและจำเป็นต้องรู้ข้อมูลการสื่อสารและจูงใจในองค์กร จึงต้องหาข้อมูลที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ตัดสินใจและใช้เป็นแนวทางสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในและนอกองค์กร พื้นฐานสำคัญการบริหารจัดการองค์กรขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารและจูงใจที่ดี” ประกอบด้วย 3 ตัวชีวิต คือ

- ตัวชีวิตที่ 1 ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่างๆ
- ตัวชีวิตที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี
- ตัวชีวิตที่ 3 ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย¹¹⁴

การพัฒนาศักยภาพบุคคล (personnel development) หมายถึง ความตั้งใจที่จะส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพ สอนงาน ให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้มีรูปแบบ หรือวิธีการที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน ทั้งนี้องค์กร ย่อมต้องการความสำเร็จ และปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จก็คือ บุคลากรในองค์กร ดังนั้นการพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต่อการดำเนินการสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของทุกองค์กร โดยมีแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนานตนเอง ใช้วิธีการต่างๆ อาทิ การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ คู่มือการทำงาน ศึกษาจากสื่อได้ที่ต้นอุปกรณ์ ให้การศึกษาเพื่อเพิ่มเติมระยะสั้น-ระยะยาว การวิพากษ์วิจารณ์หนังสือ การฝึกอบรมและพัฒนา ทั้ง

¹¹⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือและชุดฝึกปปรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, เล่มที่ 6 ชุดการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา เรื่อง การสื่อสารและการจูงใจ**, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 1-35.

ในหรือนอกห้องฝึกอบรม หรือส่งอบรมภายนอกโดยใช้รูปแบบต่างๆ กัน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต้องให้ความสำคัญต่อการส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาศักยภาพของครู หรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีรูปแบบ หรือวิธีการที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะที่ควรจะได้รับการพัฒนา โดยมีขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรบนพื้นฐาน competency ดังนี้ เลือกหัวข้อ competency ที่ควรได้รับการพัฒนา กำหนดพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังที่ครอบคลุม competency สามารถจับต้อง/สังเกตได้และไม่กว้างจนเกินไป กำหนดหัวข้อที่จะนำมาใช้ในการประเมิน competency ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการประเมินพฤติกรรมที่ตอบสนอง competency, กำหนดแนวทางการพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แนวทางหลักคือ การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง การฝึกอบรม หรือการพัฒนาในงาน การติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประกอบด้วย 4 ตัวชีวิตคือ

ตัวชีวิตที่ 1 มีการให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงาน

ตัวชีวิตที่ 2 มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวชีวิตที่ 3 มีปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวชีวิตที่ 4 มีการส่งเสริม ให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ¹¹⁵

การมีวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางและ หรือแนวทางการปฏิบัติงาน และ หรือพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน เป็นประทีปนำทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงานขององค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มีความเป็นไปได้และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้น วิสัยทัศน์เป็นภาพอันชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยมปรัชญาและความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกันยึดถือ วิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สมาชิกช่วยกันผลักดันดำเนิน อันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านผสานเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิก และเป็นผลจากความสามารถในการแก่งัด กังคนและแก่งานของผู้บริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี เพราะวิสัยทัศน์เป็น roadmap ให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็นประทีปนำทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมีการระดมความคิด 3 มิติ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบด้วย ลักษณะของวิสัยทัศน์ประกอบด้วยต้องเป็นภาพที่ชัดเจน ครอบคลุมคำถามว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไรและอย่างไร ต้องเป็นมากกว่า “อยากเห็น” แต่ต้องฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อจะทำให้สิ่งที่อยากเห็นเกิดขึ้น เป็นการมองภาพในอนาคตข้างหน้าต้องเป็น “ภาพแวบวาก” สะท้อนสิ่งที่ดีกว่าอดีตและปัจจุบัน เป็นพื้นที่เป็นจริง ฟันแล้วอย่าหยุดต้องลงมือทำสำเร็จ วิสัยทัศน์แท้ต้องยิ่งใหญ่ ตระการตา ทำทลายใจ เป็นแนวคิดเชิงรุกเป็นการคิดล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหาและมองข้ามปัญหาไปแล้ว ไม่เพื่อฝันแต่สะท้อนภาพที่สมจริง สะท้อนความพร้อม วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีพลังเหนืออารมณ์ความรู้สึก ประกอบด้วย 4 ตัวชีวิต คือ

ตัวชีวิตที่ 1 มีการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางพัฒนา

ตัวชีวิตที่ 2 มีความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์ หรือทิศทางพัฒนา

¹¹⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกปฏบัติการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, เล่มที่ 7 ชุดการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากร, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 1-35.

ตัวชีวิตที่ 3 มีความเป็นรูปธรรม ความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์
ตัวชีวิตที่ 4 ขอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลง¹¹⁶

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม/ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายาม/ความสามารถที่คาดหวัง โดยประพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจทำงานให้ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้ผู้ตามให้ตระหนักถึงและปฏิบัติภารกิจอย่างสร้างสรรค์ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ตามบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน กล่าวคือ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยสี่ประการ (4I's) คือ การที่อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence of charisma leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่ออยู่ร่วมกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติกรรมที่เหมือนกับผู้นำและต้องการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติกรรมในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ทำทนายในรายงานของผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน อดทนต่อหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ผู้ตามหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration : IC) ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามมี 4 ตัวชีวิต ดังนี้

ตัวชีวิตที่ 1 มีการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน

ตัวชีวิตที่ 2 มีการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล

ตัวชีวิตที่ 3 มีการกระตุ้นทางปัญญา

ตัวชีวิตที่ 4 เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน¹¹⁷

¹¹⁶ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, เล่มที่ 8 ชุดการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เรื่อง การมีวิสัยทัศน์, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 1-35.

¹¹⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, เล่มที่ 9 ชุดการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 1-35.