

## บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน (School Administrators' Role in the Age of Globalization)

ดร.บรรจง ลาวะลี  
Dr.Banjong Lawalee

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคไร้พรมแดน จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่น เหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรม และประสพการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

**คำสำคัญ :** 1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา 2. ยุคไร้พรมแดน

### 1. บทนำ

การจัดการศึกษาในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศไร้พรมแดนนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารมีการนำมาใช้ในการจัดการศึกษาโดยช่วยพัฒนาการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยมากขึ้น การเรียนรู้ของผู้เรียนจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะในห้องเรียนและครู การเรียนการสอนแบบดั้งเดิมจะลดน้อยลง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนจะเปลี่ยนแปลงไปเกิดกระบวนการเรียนรู้แบบใหม่ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างระบบพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ จากองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ให้ยืดหยุ่น และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว โดยเฉพาะองค์การพัฒนาการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ซึ่งในบทความนี้ได้นำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับ ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 หลักธรรมเพื่อการบริหาร และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน เนื่องจากผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การจำเป็นต้องปฏิรูปตนเอง และการเปลี่ยนแปลงองค์การครั้งใหญ่เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการ ทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และความสมดุลเพื่อให้บริหารจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ

## 2. ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546) คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ว่าจะประกอบวิชาชีพหรือมีวิทยฐานะเรียกว่า Principal หรือเรียกว่า Head of School เป็นคำที่ใช้เรียกผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนของรัฐ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนเอกชน อาจใช้คำอื่น ๆ เช่น head teacher, head master หรือ head mistress สำหรับประเทศไทยผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันเรียกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อก่อนเรียกว่า “ครูใหญ่” หรือ “อาจารย์ใหญ่” (ประกอบ บุปรัดน์, 2552)

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา นักวิชาการหลายท่าน มีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่งดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

## 3. ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลสูงประกอบด้วย

- 3.1 ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly effective Team building skill)
- 3.2 ทักษะการแก้ปัญหา (Problem- solving skills)
- 3.3 ทักษะการวางแผน (Planning – Project skills)
- 3.4 ทักษะการกำกับกับการปฏิบัติงาน (Performance monitoring skills)
- 3.5 ทักษะการสื่อสารที่ดี (Communication and climate set skills)
- 3.6 ทักษะการสร้างสัมพันธ์ (Relationship building up skills)
- 3.7 ทักษะการสอนงาน (Coaching skills)
- 3.8 ทักษะทางสังคม (Social skill)
- 3.9 ทักษะการตัดสินใจ (Decision making skill)
- 3.10 ทักษะการกระตุ้นใจ (Motivational skills)
- 3.11 ทักษะการคิดเชิงสะท้อน (Reflective & thinking skills)
- 3.12 ทักษะการจัดการตนเอง (Self – management skills)
- 3.13 ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological skills)
- 3.14 ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical skills)
- 3.15 ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence skills) (ศิริวรรณ ฉัตรมณี รุ่งเรือง และวราภรณ์ ทองนพคุณ, (2557), ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ความท้าทายอนาคต, ออนไลน์.)

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือว่าเป็นกรอบสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ. ศ. 2552 – 2561) โดยมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารและพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานบริหารการศึกษาในรูปแบบใหม่ได้อย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะทางการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความพร้อม มีสมรรถนะ และศักยภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล สามารถบริหารจัดการและสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาการศึกษาของประเทศต่างๆทั่วโลกที่มีผลการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพของ Organization for Economic Co-operation and Development : OECD ปี 2012 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนศวรรษที่ 21 ต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพราะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่สำคัญที่สถาบันและองค์กรชั้นนำระดับโลกต่างๆให้ความสำคัญ ประกอบด้วย ทักษะการสร้างทีมงาน (Team building skill) และทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict management skill)

จากการศึกษาของ Center Creative Leadership (CCL) และ National Association of Secondary School Principals (NASSP) สรุปเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ จำนวน 10 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการสร้างทีมงาน 2) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง 3) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 4) ทักษะการตัดสินใจ 5) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ 6) ทักษะทางเทคโนโลยี/นวัตกรรม /ดิจิทัล 7) ทักษะการสื่อสาร 8) ทักษะการจูงใจ 9) ทักษะการมอบหมายงานและการสอนงาน และ 10) ทักษะชีวิต (บุญช่วย สายราม, 2557, ทักษะผู้นำองค์กรโรงเรียนศตวรรษที่ 21, ออนไลน์.)

สรุป การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่โดยเฉพาะในประเทศไทยจึงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่หน่วยงานระดับนโยบายอย่างกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องวางแผน และจัดลำดับความสำคัญในการเร่งเสริมสร้างคุณภาพในตัวผู้นำองค์กรโรงเรียน เพื่อให้มีทักษะในการบริหารงานยุคใหม่ มีความรู้มิติกว้าง มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีนิสัยผู้นำที่แท้จริง มีพฤติกรรมและมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ทรงประสิทธิผล สามารถนำพาทีมงานในสถานศึกษาทะลุทะลวงเป้าหมายของการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติที่ยั่งยืน

#### 4. บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษา มีหลายบทบาทขึ้นอยู่กับภารกิจและกิจกรรมการบริหารซึ่งการบริหารให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องการบริหารงานการศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้อง

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยเฉพาะสังคมแห่งการเรียนรู้ในยุคของเทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทอย่างเต็มที่และใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารระดับสูงจึงจะสามารถนำพาองค์กร สู่ความสำเร็จ (ศศิครดา พวงไทย, 2559, หน้า 7)

Derick Meado (2016) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน ได้เขียนบทความเรื่อง The Role of the Principal in Schools ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่สำคัญ 9 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as school leader) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an effective leader) โครงการจัดหาทุนอุปถัมภ์โรงเรียน การพัฒนาการประเมินผลครูผู้สอน และนโยบาย การพัฒนาโรงเรียน เป็นต้น

2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in Student Discipline) งานส่วนใหญ่ของผู้บริหาร การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียน ที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคน และต้องเป้าหมายของการนำไปใช้กับนักเรียน จะทำให้งานง่ายขึ้น

3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a Teacher Evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู

4. บทบาทในการพัฒนา การดำเนินงาน และการประเมินโครงการ (Role in Developing, Implementing, and Evaluating Programs) เป็นเป็นหนึ่งบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้เรียนเพิ่มขึ้น โครงการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมพื้นที่เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันและต้องมีการประเมินทุกปี และพัฒนาเสมอถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น

5. บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (role in Reviewing Policies and Procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร (governing) โรงเรียน คือ คู่มือนักเรียน (Student Handbook) ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้งานของผู้บริหารง่ายขึ้น ให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองได้รู้นโยบายและขั้นตอนการทำงาน ประสบผลสำเร็จได้

6. บทบาทในการกำหนดตาราง (Role in Schedule Setting) การสร้างตารางต้องทำทุก ๆ ปี ซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องการสร้างขึ้นเอง ได้แก่ ตารางการติ้ระชั้นการเข้าเรียน ตารางการปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด ตรงข้ามผู้บริหารต้องตรวจสอบแต่ละตารางเหล่านั้นว่า ไม่ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีตารางมากเกินไปในแต่ละปี

7. บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ต้องจ้างหรือรับครูและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้องด้วยกระบวนการสัมภาษณ์หรืออบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

8. บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ (Role in government and community relations) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และสมาชิกในชุมชนสามารถเป็นประโยชน์กับคุณในความหลากหลาย

ของพื้นที่ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและธุรกิจในชุมชนสามารถช่วยให้โรงเรียนอย่างมาก รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริจาคเวลาส่วนตัวและการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม

9. บทบาทในการมอบหมายงาน (Role in assignment) ผู้นำหลายคนโดยธรรมชาติมีงานหนัก อยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น โดยมอบหมายให้ กับบุคคลที่มีความรู้และไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างที่ต้องการ ทำด้วยตัวเอง จึงต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ มาช่วยทำ เพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ

Do DEA 21 (2014) ได้นำเสนอเครื่องมือการประเมินเรื่อง Instructional Leadership: Self-Assessment and Reflection Continuum เป็นเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ในศตวรรษที่ 21 มีบทบาท 4 ด้านหลัก ดังนี้

1. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ และการประเมินผล ได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับ ปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน

2. มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งการประเมินประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้

3. ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกันเพื่อให้เกิด การเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงแล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนด ยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล และให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง

4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริม ปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อของชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุน การเรียน และการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และความน่าเชื่อถือยึดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้น และออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพและ เตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ประกอบด้วย บทบาทในฐานะ ผู้นำทางวิชาการบทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวน นโยบาย บทบาทในการการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตาราง การปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริม การพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี

## 5. หลักธรรมเพื่อการบริหาร

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2546) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ ธรรมบุญชีวิต เรื่อง พุทธจริยศาสตร์ สำหรับผู้บริหาร ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะสำหรับผู้บริหารในทุติยปาปนิกสูตร ได้พูดถึงคุณลักษณะของบุคคลที่จะทำหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี มีลักษณะ 3 ประการได้แก่ 1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญาามองการณ์ไกล 2) วิรูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ 3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2. วิธีการบริหาร ในอธิปไตยสูตร ผู้บริหารต้องมีรูปแบบ และวิธีการบริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ สามารถสรุปแนวทางการบริหารได้ 3 วิธี ได้แก่ 1) อัตตธิปไตย ถือตนเป็นใหญ่ กล่าวคือ เอาตนเอง เอาฐานะ ศักดิ์ศรี เกียรติภูมิของตนเองเป็นใหญ่ การกระทำด้วยปรารถนา และสิ่งที่เนื่องด้วยตนเป็นประมาณ ในฝ่ายกุศล คือ เว้นทำชั่ว ทำดี เคารพตน 2) โลกาธิปไตย ถือโลกเป็นใหญ่ คือ การถือเอาความนิยมของชาวโลกเป็นใหญ่ หวั่นไหวไปตามเสียงนินทาและสรรเสริญ การกระทำด้วยปรารถนาเอาใจหมู่ชน หาความนิยมหรือ ในฝ่ายกุศล ได้แก่ การเว้นทำชั่ว ทำแต่ความดี ด้วยความเคารพเสียงหมู่ชน และ 3) ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ คือ หลักการ ความจริง ความถูกต้อง ความดี ผลดีเป็นใหญ่ เป็นไปโดยชอบธรรม และเพื่อความดีงาม

3. หลักธรรมเพื่อการบริหาร นักบริหารแบบธรรมาธิปไตย ยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ซึ่งธรรมในการบริหารมีดังนี้ นักบริหารแบบธรรมาธิปไตย ยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ซึ่งธรรมในการบริหาร มีดังนี้

3.1 หลักพละ 4 ประการ ได้แก่ 1) ปัญญาพละ เป็นพลังทางปัญญาที่ใช้ในการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจอย่างมีเหตุผลที่ชัดเจน 2) วิริยพละ เป็นผู้ประกอบกิจการหน้าที่การทำงาน ด้วยความเพียรมานะบากบั่นพยายาม 3) อนวัชชพละ กำลังสุจริตหรือกำลังบริสุทธิ์ การประพฤติปฏิบัติที่สะอาดบริสุทธิ์ 4) สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์ คือ การช่วยเหลือเกื้อกูล สร้างประโยชน์แก่เพื่อนมนุษย์ และส่วนรวม

3.2 อธิบาทธรรม 4 ได้แก่ 1) ฉันทะ ความรักงาน คือ จะต้องเป็นผู้รักงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่และทั้งจะต้องเอาใจใส่กระตือรือร้นในการเรียนรู้งานและเพิ่มพูนวิชาความรู้ความสามารถใน 2) วิริยะ ความเพียร คือ จะต้องเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียรประกอบด้วยความอดทนไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการประกอบกิจการงานในหน้าที่หรือในอาชีพของตน 3) จิตตะ ความเป็นผู้มีใจจดจ่ออยู่กับการทำงานผู้ที่ทำงานได้สำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นผู้เอาใจใส่ต่อกิจการงานที่ทำและมุ่งกระทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะสำเร็จ และ 4) วิมังสา ความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุสังเกตุผลในการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ดำเนินไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้

3.3 สังคหวัตถุ 4 ประการ เป็นธรรมที่ผู้บริหารผู้ใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ 1) ทาน การให้การแบ่งปัน คือ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอนตามสมควร 2) ปิยวาจา การพูดไพเราะ คือ การใช้คำสุภาพ ไพเราะน่าฟัง ชี้แจงในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล หรือคำที่แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ และ 3) อตถจริยา การทำประโยชน์แก่บุคคลอื่น คือ การช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนชวน ช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ การบำเพ็ญสาธารณ

ประโยชน์ รวมทั้งการแก้ปัญหาและการส่งเสริมสนับสนุน 4) สมานัตตตา ความ มีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอ ด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตน เหมาะแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

3.4 พรหมวิหารธรรม 4 ประการ ได้แก่ 1) เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้คนอื่นประสบสุข 2) กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ เดือดร้อน 3) มุทิตา ความเบิกบานยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นมีสุข ก็แสดงความยินดี ชื่นชม พร้อมที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ และ 4) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง ความสม่ำเสมอ การมีพฤติกรรมที่ทำ ประโยชน์หรือการเคารพเสมอต้นเสมอปลายทั้งต่อหน้า และลับหลัง

3.5 สัมปยุตธรรม 7 ประการ เป็นหลักธรรมสำหรับสัตตบุรุษ ได้แก่ 1) อัมมัญญาตา คือ การรู้จักเหตุ 2) อัตถัญญาตา คือ การรู้จักผล 3) อัตตัญญาตา คือ การรู้จักตนเอง 4) มัตตัญญาตา คือ การรู้จัก พอประมาณ 5) กาลัญญาตา คือ การรู้จักกาลเวลา 6) ปริสัญญาตา คือ การรู้จักชุมชน และ 7) บุคคลัญญาตา คือ การรู้จักบุคคล

3.6 ทศพิธราชธรรม หมายถึง ธรรมสำหรับพระราชา แต่ความเป็นจริงสามารถนำมาปรับใช้ กับข้าราชการทั่วไปได้ ได้แก่ 1) ทาน คือ การรู้จักแบ่งปัน 2) ศีล คือ การรู้จักห้ามประพฤติปฏิบัติ 3) ปริจาคะ คือ การเสียสละ เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชน 4) อาชชวะ คือ การปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต 5) มัททวะ คือ การประพฤติปฏิบัติที่สุภาพ อ่อนโยน มีอัธยาศัยที่ดี 6) ตะปะ คือ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ไม่หลงระเหิงในกิเลสตัณหา 7) อักโกธะ คือ ไมโลภ โกรธ หลง ในสิ่งที่เป็นอบายมุข 8) อวิหิงสา คือ การรักความสงบ ไม่สร้างความเดือดร้อนต่อบุคคลอื่น 9) ขันติ คือ ความอดทนต่อความยากลำบาก ปัญหา อุปสรรค ไม่ท้อถอย และ 10) อวิโรธนะ คือ การปฏิบัติตามครรลองครองธรรมของบ้านเมืองและจารีต ประเพณีของสังคม

สรุปได้ว่า คุณธรรมและจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับ บริบทการบริหารจัดการ ประกอบด้วย คุณธรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารการนำหลักธรรมมาปฏิบัติจนเป็น อุปนิสัยติดตัว ประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรมสำหรับตนเอง คุณธรรมจริยธรรมเพื่อการปฏิบัติหน้าที่การ บริหาร และ คุณธรรมจริยธรรมสำหรับสังคม

## 6. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรหมแดน

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรหมแดน จึงต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำและนำพาองค์กรไปสู่ ความสำเร็จตามภารกิจของสถานศึกษาในการพัฒนาประชากรให้มีคุณลักษณะเหมาะสมกับการดำรงชีวิต ในโลกไร้พรหมแดนได้อย่างมีความสุข และมีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาท หน้าที่ คุณธรรมและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองต่อการแข่งขันและทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงควรคำนึงถึงบทบาท ของตนเองในการบริหารสถานศึกษายุคไร้พรหมแดน ดังนี้

6.1 ผู้บริหารต้องทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากการแข่งขันที่ ไร้พรหมแดน โลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสาร ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบใน

การแข่งขัน ดังนั้นเมื่อผู้บริหารเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและมีผลกระทบหรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร

6.2 ผู้บริหารต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง หมายถึง แผนปฏิบัติการในการปรับแต่งสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างจากเดิม โดยอาจจะกระทำอย่างรวดเร็วหรือกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องมีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลงโดยการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแสดงความขอบคุณต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีส่วนช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลง แล้วจึงทำการประเมินผลต่อไป

6.3 ผู้บริหารต้องเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรือมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่างๆที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เป็นต้น

6.4 ปฏิรูป เป็นนักคิด นักพัฒนา ต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับกับเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดต่อสิ่งใด

6.5 ประชาธิปไตย บริหารงานแบบประชาธิปไตย ได้รับความความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา กับบุคลากรในองค์กร

6.6 ประสาน เป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิด ร่วมจัดการศึกษา

6.7 ประนีประนอม พยายามไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา ผ่อนหนักให้เป็นเบา

6.8 ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ

6.9 ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาบุคลากรจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และครอบครัวอยู่เสมอ มีการให้ภัยเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการตักเตือนอย่างรุนแรง ผู้ร่วมงานจะมีความสุขมากในการทำงาน เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน (รสสุคนธ์ มกรมณี, 2555, บทบาทผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรมแดน, ออนไลน์)

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาคือตัวแปรสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและสิ่งสำคัญคือให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข ด้วยแล้วนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายแต่นั้นแสดงถึงศักยภาพอันสูงส่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคเหล่านี้ไปได้



## 7. สรุป

ผู้บริหารในยุคไร้พรหมแดน จะต้องมีความรู้เชิงทฤษฎี ความสามารถ มีทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงโลกยุคใหม่ 4 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารในยุคไร้พรหมแดน ประกอบด้วย ความรู้ทางวิชาการ นักประกอบการ นักริเริ่มสร้างสรรค์และประกอบการความสามารถด้านเทคโนโลยี นักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดี และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้แล้วสิ่งสำคัญของผู้บริหารในยุคไร้พรหมแดน คือ 1) ผู้บริหารต้องทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารต้องเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง 4) ปฏิรูป เป็นนักคิด นักพัฒนา ต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก 5) ประชาธิปไตย 6) ประสาน 7) ประนีประนอม 8) ประชาสัมพันธ์ และ 9) ประชาสงเคราะห์

2. ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ดังนี้ การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมเทคโนโลยีและดิจิทัล การตัดสินใจผลสัมฤทธิ์และมนุษยสัมพันธ์

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์ บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

4. คุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารการนำหลักธรรมมาปฏิบัติจนเป็นอุปนิสัยติดตัว ประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรมสำหรับตนเอง คุณธรรมจริยธรรมเพื่อการปฏิบัติหน้าที่การบริหาร และคุณธรรมจริยธรรมสำหรับสังคม

## 8. เอกสารอ้างอิง

บุญช่วย สายราม. (2557). **ทักษะผู้นำองค์กรโรงเรียนศตวรรษที่ 21**. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2560.

จาก <https://www.gotoknow.org/posts/565807>.

ประกอบ คุปรัตน์. (2552). **ผู้บริหารสถานศึกษา ชื่อและความหมาย**. สืบค้นเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2560. จาก [http://pracob.blogspot.com/2009/11/blog-post\\_1389.html](http://pracob.blogspot.com/2009/11/blog-post_1389.html).

พระธรรมปิฎก. (2546). **ธรรมบุญชีวิต**. พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก จำกัด.

รสสุคนธ์ มกรมณี. (2555). **บทบาทผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรหมแดน**. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2560.

จาก <http://www.academia.edu/4001681>.

ศศิธรดา แพงไทย. (2559). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย**. 6 (1) (มกราคม – มิถุนายน 2559), 7-11.

ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเรืองและ วรางคณา ทองนพคุณ. (2557). **ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ความท้าทายอนาคต**. เอกสารประกอบการอบรม.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2546). **ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 / ตอนที่ 52 ก. : 11 มิถุนายน.**  
หน้า 1.

Derick Meado (2016). **The Role of the Principal in Schools.** แหล่งสืบค้น : <http://teaching.about.com/od/admin/tp/Role-Of-The-Principal.htm>

DoDEA 21(2014). **Instructional Leadership : Self-Assessment and Reflection Continuum.**  
Availablefrom:[https://content.dodea.edu/teach\\_learn/professional\\_development/21/docs/principals/self\\_assessment/self\\_assessment\\_instructional\\_leadership.pdf](https://content.dodea.edu/teach_learn/professional_development/21/docs/principals/self_assessment/self_assessment_instructional_leadership.pdf)