

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21  
School Administrators in 21<sup>st</sup> Century

กฤษธรา ยองใย

M\_citylimit@msn.com

นักศึกษาลัทธิศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

**บทคัดย่อ**

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรภายในมีบทบาทต่อการกำหนดทิศทาง นโยบาย และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จต้องมีความพร้อมในด้านคุณลักษณะที่โดดเด่น กล่าวคือมีทักษะทางปัญญาสูง เป็นนักบริหารมืออาชีพ มีจิตเชิงสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดี และเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีความคาดหวังสูงที่มุ่งสร้างความสำเร็จของงาน ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมยุคใหม่

นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นกลไกเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองตอบต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

**คำสำคัญ:** ผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

**Abstract**

School administrators in the 21<sup>st</sup> century—as leaders influencing internal personnel, playing a critical role in determining directions and policy, and taking the institution to achievement—must get ready to have the outstanding characteristics, including advanced cognitive skills, professional principalship, creative mind, and good attitudes. They must also possess visions and high expectations seeking for the success, developing the institution as a learning organization, and building the institution as a modern innovative organization.

In addition, The school administrators are an important mechanism and important factors in the quality of education. Moreover, they have the highest influence on the quality of the result of the administration. Therefore, school administrators in a new era in the 21<sup>st</sup> century consisted of the dominant feature appropriate, theoretical knowledge, skills, moral,

roles and experience in educational administration in a new era in order to bring schools to be successful and respond to competition and the changes of the modern world

This article is intended to present school Administrators in 21<sup>st</sup> Century. Contains content Skills of School Administrators in 21<sup>st</sup> Century Role of School Administrators in 21<sup>st</sup> Century and Moral and ethics of School Administrators in 21<sup>st</sup> Century.

**Keywords:** School administrators, 21<sup>st</sup> Century.

## บทนำ

สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ทุกประเทศต่างพยายามสร้างกระบวนการพัฒนา ภายใต้ของการเปลี่ยนแปลงในทุกๆมิติของสังคม สิ่งที่น่าประหลาดใจที่เห็นอย่างเด่นชัด คือ จะทำอย่างไร หรือมีวิธีการใดที่จะทำให้สภาพการณ์ของประเทศตนเอง “มีความเป็นเลิศ” ในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมืองการปกครอง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย เพราะการจัดการศึกษาในยุคนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ความสลับซับซ้อนของสังคมมีมากขึ้นตามลำดับองค์ความรู้ ข้อความรู้อย่างถูก “ผลิต” ขึ้นมาใหม่ หรือบางครั้งก็นำความรู้เดิมมา ผลิตซ้ำบนฐานของการเปลี่ยนแปลง ถือได้ว่ามี “การต่อยอด” ในความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาในองค์ความรู้ หรือข้อความรู้นั้นๆให้ดียิ่งขึ้น ลักษณะของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 เป็นสังคมที่ไร้ขีดจำกัดของข้อมูลข่าวสาร เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนผ่านและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่มคน อิทธิพลของการสื่อสารที่ก้าวไกลทั้งระบบดาวเทียม ระบบดิจิทัล และระบบอื่นๆอีก ทำให้โลกมีสภาพที่แคบลง การไหลบ่าและการผสมผสานของวัฒนธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็วและกลมกลืน (ธงชัย สมบูรณ์. 2558)

จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 อย่างรวดเร็วดังกล่าว ย่อมมีผลกระทบต่อการบริหารและการจัดการในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอย่างยิ่ง โดยการบริหารและการจัดการทุกองค์การนั้น ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรนั้น เพราะผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในการกำหนดนโยบาย วางแผน ตัดสินใจ สั่งการ รวมทั้งการประสานงานต่างๆ และจะต้องปรับกลยุทธ์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า (สมพิศ สุขแสน. 2557) ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำ และมีสมรรถภาพที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการ ถ้าผู้บริหารยังไม่มีความรู้พอผู้บริหารต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพราะมีผลวิจัยมากมาย สรุปตรงกันว่า การปฏิรูปการเรียนรู้จะสำเร็จได้นั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสมรรถภาพทางวิชาการสูง (ณัฐวิทย์ พรหมศร. 2555) หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบต่อ ผลงานคุณภาพของ Learning outcome คือผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ต้องบริหารให้เกิด Transformative education system คือระบบการศึกษาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ เปลี่ยนแปลง 3 อย่าง ได้แก่ เปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ (Transformative learning) เปลี่ยนแปลงหลักสูตร (Transformative curriculum) คือหลักสูตรไม่มีการหยุดนิ่งตายตัว เปลี่ยนแปลงได้ตลอด และเปลี่ยนแปลงการจัดการ (Transformative management) (วิจารณ์ พานิช. 2558) ซึ่งนักการศึกษาทั้งหลายต่างมีทัศนะว่าผู้บริหารจะต้องเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่มีทักษะการบริหารงาน เป็นผู้นำทีม

แห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ ความสามารถและมีความเป็นมืออาชีพ สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ล้วนเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องปรับตัวให้มีคุณสมบัติในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถชักนำ จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ ที่ กระตุ้นให้หรือชี้นำให้เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ยินดีในการกระทำ การมีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่เขาชักนำในการทำงาน หรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบ หรือตามที่ผู้นำนั้นต้องการ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ที่ดี มีทักษะ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อที่จะบริหารและจัดการ ปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

### ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในสถานศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะบริหารปัจจัย ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แพรวดาว สนองพันธ์ (2558) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องประกอบด้วยทักษะ 11 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา
2. ทักษะด้านมนุษย คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเข้ากับคนได้ง่าย
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ผู้บริหารควรศึกษาคือข้อมูลรอบด้าน วิเคราะห์ ประมวลผลและนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์
4. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน คือผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและเป็นผู้ด้านวิชาการ
5. ทักษะด้านความรู้ความคิด คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่างๆมาช่วยในการวิเคราะห์จะทำให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง
6. ทักษะด้านการบริหาร คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร เรียนรู้จากประสบการณ์นำมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงการทำงาน
7. ทักษะด้านการวางแผน คือผู้บริหารควรมีเทคนิคในการวางแผน จัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน
8. ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือผู้บริหารควรรู้เทคนิคการสื่อสาร การพูดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพิ่มช่องทางในการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน
9. ทักษะด้านการประเมินคือ ผู้บริหารควรพัฒนา ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินในรูปแบบต่างๆทั้งในรูปแบบที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ
10. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารจะต้อง

เปิดใจกว้าง ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงรวมถึงเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี และ

11. ทักษะด้านการสร้างทีมงานคือ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีและประสานให้เป็นทีมเดียวกัน

### บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษามีหลายบทบาทขึ้นอยู่กับภารกิจและกิจกรรมการบริหารซึ่งการบริหารให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องการบริหารงานการศึกษาในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทอย่างเต็มที่และใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารระดับสูงจึงจะสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) กล่าวถึง โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งเป็นโมเดลที่กล่าวถึงเรื่องของ คุณภาพ (qualities) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) ของผู้นำทางการศึกษา พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน
2. ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล
3. สำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ e - learning
4. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้
5. สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ และ
6. พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ

โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา ดังกล่าว ได้กำหนดให้ความสัมพันธ์ (Relationship) เป็นศูนย์กลาง มีกิจกรรมภาวะผู้นำ และคุณภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Qualities of effective leadership) เป็นองค์ประกอบรายรอบอยู่ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา

จากโมเดลดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ ความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งอยู่แกนกลาง และมีพื้นที่การปฏิบัติ (areas of practice) ประกอบด้วย วัฒนธรรม (Culture) ศาสตร์การสอน (Pedagogy) ระบบ (System) ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and net works) รวมทั้งกิจกรรมภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) และการ

แก้ปัญหา (Problem solving) และวงนอกที่เป็นองค์ประกอบของคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Qualities of effective leadership) ดังรายละเอียด

ความสัมพันธ์ (Relationship) ลักษณะของความสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา โดยลักษณะของความสัมพันธ์นี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของไว้วางใจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น แสดงความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดกับบุคลากร กระตุ้นให้พวกเขาแสดงบทบาทใหม่ๆ และสร้างโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพ

วัฒนธรรม (Culture) ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์ วัฒนธรรมในทางบวก และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน เช่น สร้างความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพเชื่อถือได้ จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ความปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความสำเร็จในการเรียนรู้

ศาสตร์การสอน (Pedagogy) เป็นเรื่องของความรู้และการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารควรสร้างต้นแบบการปฏิบัติการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้เรียน แสดงบทบาทในการเป็นผู้นำในด้านวิชาการและควรแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำด้านการวางแผน การพัฒนา และประเมินหลักสูตร

ระบบ (System) ผู้บริหารควรสร้างสรรค์ระบบและเงื่อนไขการทำงานที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนงาน การบริหารจัดการทรัพยากร การดำเนินการตามโครงการต่างๆของสถานศึกษา การติดตามผล การเรียนของนักเรียน การประเมินผล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเอาใจใส่ต่อนักเรียน

ปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารบุคลากรเสมือนหนึ่งเป็นหุ้นส่วนของบริษัท และโดยนิยามของหุ้นส่วน แล้วหุ้นส่วนทุกคนจะต้องมีความเท่าเทียมกันและไม่มีใครสามารถสั่งงานหุ้นส่วนได้ หากแต่ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการชักจูงหุ้นส่วนให้ดำเนินกิจกรรมในสิ่งที่ต้องการด้วยคำถามที่ว่า กลุ่มเป้าหมายของเราต้องการอะไร? นิยมชมชอบในสิ่งใด? ต้องการผลสุดท้าย ออกมาในรูปแบบใด? เราควรจะต้องหันมากำหนดขอบเขตของงานในองค์กรอีกครั้งหนึ่ง มันอาจจะไม่ใช่การบริหารงานบุคคล อาจจะต้องเป็นการบริหารเพื่อผลการปฏิบัติงาน

การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง

การแก้ปัญหา (Problem solving) ผู้บริหารต้องนำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและเหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่างๆในองค์กร ผู้บริหารควรมีการศึกษาในรายละเอียดของเหตุการณ์ มีการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ มีการแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมใหม่ โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นหลัก

ด้านคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่สนับสนุนต่อการพัฒนาการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ผู้นำต้องนำโดยยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งต้องเป็นผู้นำทางและเป็นผู้สนับสนุน

### คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 โดยยึดตามหลักธรรมการครองตน ครองคน และครองงาน ซึ่งผู้นำจะยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

หลักธรรมที่ใช้สำหรับการครองตน คือ ขรวาสาธรรม ผู้บริหารจะต้องนำไปปฏิบัติให้ครบทั้ง 4 ประการ เพราะ ขรวาสาธรรม เป็นธรรมที่ช่วยฝึกกาย วาจา และใจของผู้บริหารให้สูง ใฝ่งาม ให้เป็นคนดี จึงเป็นธรรมที่ผู้บริหารพึงยึดถือ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สัจจะ : จริ่ง ตรง แท้ มีความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐาน เป็นคนจริงต่อความเป็นมนุษย์ของตน

2. ทมะ : ฝึกตน ช่มจิต และรักษาใจ บังคับตัวเองเพื่อลดและละกิเลส และรักษาสัจจะ

3. ขันติ : อดทน ไม่ใช่เพียงแต่อดทนกับคำพูดหรือการกระทำของผู้อื่นที่เราไม่พอใจ แต่หมายถึงการอดทนอดกลั้นต่อการบีบบังคับของกิเลส

4. จาคะ : เสียสละ บริจาคสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ในตน โดยเฉพาะกิเลสเพราะนั่นคือสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่กับตน

หลักธรรมที่ใช้สำหรับการครองคน คือ พรหมวิหารธรรม เพราะ พรหมวิหารธรรมเป็นธรรมอันประเสริฐสำหรับผู้บริหารพึงจะมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นหลักการสงเคราะห์ เป็นการแผ่เมตตาด้วยการให้ทานเป็นวัตถุ สิ่งของบ้าง ประพฤติสิ่งซึ่งเป็นประโยชน์แก่กัน หากประพฤติได้เช่นนี้นับว่าเป็นผู้บริหารที่ประเสริฐ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. เมตตา : ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ เช่น ความสุขเกิดจากการมีทรัพย์ และความสุขเกิดจากการทำงานที่ปราศจากโทษ เป็นต้น

2. กรุณา : ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ คือ สิ่ง que เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่าความทุกข์มี 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

- ทุกข์โดยสภาวะ หรือเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของร่างกาย เช่น การเกิด การเจ็บไข้ ความแก่และความตายสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดมาในโลกจะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งรวมเรียกว่า กายิกทุกข์

- ทุกข์จรหรือทุกข์ทางใจ อันเป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุที่อยู่นอกตัวเรา เช่น เมื่อปรารถนาแล้วไม่สมหวังก็เป็นทุกข์ การประสบกับสิ่งอันไม่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์การพลัดพรากจากสิ่งอันเป็นที่รัก ก็เป็นทุกข์ รวมเรียกว่า เจตสิกทุกข์

3. มุทิตา : ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คือ การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น และไม่มีจิตใริชยา

4. อุเบกขา : การรู้จักวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ใครทำดียอมได้ดี ใครทำชั่วยอมได้ชั่ว ตามกฎแห่งกรรม

หลักธรรมที่ใช้สำหรับการครองงาน คือ อิทธิบาทธรรม คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ เป็นหลักธรรมที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง หรือไปสู่ความสำเร็จได้ เพราะเป็นหลักธรรมที่มุ่งสอนให้บุคคลเป็นผู้มีความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความพากเพียร เอาใจใส่ในงานตลอดจนการใช้สติปัญญาในการทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ฉันทะ : พระพุทธองค์เคยสอนไว้ว่า มนุษย์เราต้องเลือกที่จะศรัทธาบางอย่างและหมั่นตรวจสอบศรัทธาของตัวเองว่าดีต่อตัวเองและดีต่อผู้อื่นอันรวมถึงสังคมโดยรวมหรือไม่ เมื่อดีทั้งสองอย่างก็จงมุ่งมั่นที่จะทำด้วยความตั้งใจ และหากไม่ดีก็จงเปลี่ยนแปลงศรัทธาเสียใหม่ ซึ่งเราต้องเลือก ไม่เช่นนั้นเราจะกลายเป็นคนที่สับสนไม่มีแก่นสารและเป็นคนไร้รากในที่สุด

2. วิริยะ : ความมุ่งมั่นทุ่มเท เป็นความมุ่งมั่นทุ่มเททั้งกายและใจ ที่จะเรียนรู้และทำให้เข้าถึงแก่นแท้ของสิ่งนั้น วิริยะนี้มาคู่กับความอดทนอดกลั้น เป็นความรู้สึกไม่ย่อท้อต่อปัญหาและมีความหวังที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง

3. จิตตะ : ใจที่จดจ่อและรับผิดชอบ ถ้าเรามีใจที่จดจ่อต่อสิ่งที่เราคิดเราทำและรับผิดชอบแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการงานหรืออะไรก็ตาม ทุกอย่างก็จะดีขึ้นไปเอง เราก็จะมีความรอบรู้มากขึ้นเรื่อยๆด้วยใจที่จดจ่อตั้งมั่นและไม่ใฝ่เรียนรู้ของเรา

4. วิมังสา : การทบทวนในสิ่งที่ได้คิดได้ทำมา อันเกิดจาก การมีใจรัก (ฉันทะ) แล้วทำด้วยความมุ่งมั่น (วิริยะ) อย่างใจจดใจจ่อและรับผิดชอบ (จิตตะ) โดยใช้วิจารณญาณอย่างรอบรู้และรอบคอบ จึงนำไปสู่การทบทวนตัวเอง และทบทวนองค์กร ทบทวนในสิ่งที่ได้คิดสิ่งได้ทำผ่านมามากเกิดผลดีผลเสียอย่างไร เพื่อปรับปรุงปรับแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

## บทสรุป

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้ความสามารถ เป็นนักบริหารมืออาชีพ มีจิตเชิงสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดี มีความคาดหวังสูงที่มุ่งสร้างความสำเร็จของงาน ตลอดจนบริหารจัดการ ปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคใหม่ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญไว้ยึดปฏิบัติ คือ 1. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ 3. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

## รายการอ้างอิง

วิโรจน์สารรัตน์. (2542). การบริหาร. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์การพิมพ์.

พระธรรมปิฎก. (2546). ธรรมนุญชีวิต. พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิกจำกัด.

- พรพรรณอินทรประเสริฐ. (2550). **องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร
- กาญจนาภาภักดิ์. (2551). **แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครปฐม.** การศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทองพันชั่งพงษ์วารินทร์. (2552). **การพัฒนา 10 ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน.** กรุงเทพฯ: ดิงค์เบยอน.
- ธีระพรอายุวัฒน์. (2552). **แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา).มหาวิทยาลัยสยาม
- พิเชษฐวงศ์เกียรติจักร. (2553). **ผู้นำการบริหารยุคใหม่.** กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณัฐวิทย์พรหมศร. (2555). **ตัวการที่ทำให้การจัดการศึกษาไทยล้มเหลวไร้ประสิทธิภาพ.** สืบค้นเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/491163>
- วิมลจันทร์แก้ว. (2555). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา.สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 3** ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิโรจน์สารรัตน์ (2556). **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ.
- วิจารณ์ พานิช (2558). **ทักษะครูเพื่อศิษย์ไทยในศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ:มูลนิธิสดศรี สฤษดิ์วงศ์.
- ศิริวรรณฉัตรมณีรุ่งเรืองและวรางคณาทองนพคุณ. (2557) **ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21ความท้าทายอนาคต.** เอกสารประกอบการอบรม.
- แพรวดาว สมองฝัน. (2557). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมพิศสุขแสน. (2557). **การบริหารและการจัดการ: ศตวรรษที่ 21.** สืบค้นเมื่อ 24 มกราคม2559, จาก <https://www.academia.edu>
- วิเชียรวิทย์อุดม. (2558). **การจัดการสมัยใหม่.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ธงชัยสมบุญ. (2558). **โลกหลังยุคใหม่ :การศึกษาไทยที่ควรเป็น.** สืบค้นเมื่อ 24 มกราคม2559, จาก [http://www.edu.ru.ac.th/images/edu\\_pdf/thai\\_education](http://www.edu.ru.ac.th/images/edu_pdf/thai_education)