

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักสัปปุริสธรรม 7

School Administrators in the 21st Century

following Sappurisa-dhamma 7



¹พรณิภา งามเลิศ, ²รุ่งนภา ตั้งจิตเรจริญกุลและ ³องค์อร สงานญาติ

¹Phannipa Ngamlert, ²Runnapa Tangjitcharoenkul and ³Ongorn Sanguanyat

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ประเทศไทย

Suan Dusit University, Thailand.

¹Saharat@hotmail.com

Received May 10, 2020; Revised July 12, 2020; Accepted August 25, 2020

บทคัดย่อ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรวิชาชีพ ทำหน้าที่หลักด้านการบริหารจัดการการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงบุคลากรในสถานศึกษาด้วย เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรมจริยธรรม และการดำรงชีวิต ให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จากสถานการณ์ของโลกในศตวรรษที่ 21 จากความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเกิดโรคอุบัติใหม่ การเข้าสู่สังคมสูงวัยของประชากร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว การปรวนแปรของสภาพภูมิอากาศ ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภัยพิบัติทางธรรมชาติ ทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างได้รับผลกระทบ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอด และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำจำเป็นต้องปฏิรูปตนเองโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิรูป เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายต้องการ ที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และความสมดุลจนบรรลุผลตามแผนที่วางไว้

คำสำคัญ : ผู้บริหารสถานศึกษา; ศตวรรษที่ 21; หลักสัปปุริสธรรม 7

Abstract

School administrators are professional personnel performing principal duties in teaching and learning administration and encouragement of learners including personnel in schools in order to develop learners to be healthy in body, mentality, intellect, knowledge, morality and livelihood that they can live happily with others. According to the changing circumstances in the 21st century from economic volatility, emerging diseases, entering aging society, a rapid change in technology and innovation, climate variability, natural resource and environment deterioration and natural disasters, both government and private organizations are affected and they have to be adaptable for survival and be suitable for the situation. School administrators, as leaders, need to reform themselves by using Sappurisa-dhamma 7 as a means of reformation in order to lead the schools to achieve their goals. They need to manage educational resources with efficiency and balance in order to attain the planned targets.

Keywords : School Administrators; the 21st Century; Sappurisa-dhamma 7

บทนำ

การศึกษาได้รับความคาดหวังให้ทำหน้าที่ต่างๆ ในทางสังคมการเมืองและเศรษฐกิจ นับตั้งแต่การช่วยให้ประชาชนอ่านออก เขียนได้และคิดเป็น เรียนรู้คุณธรรมจริยธรรมและความเป็นพลเมือง ตลอดจนพัฒนาทักษะทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความเท่าเทียมของสังคมในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประชาชนต้องการทักษะการคิดและการดำรงชีวิตที่แตกต่างจากอดีตที่ผ่านมาอย่างมีนัยสำคัญ ในการพัฒนาการศึกษาดังกล่าว สิ่งที่จะต้องพัฒนาควบคู่กันไป ได้แก่การพัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับการพัฒนาสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นการสร้างผู้บริหารยุคใหม่ที่มีบทบาทในการเสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีระบบกระบวนการผลิตและพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพ สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน ในขณะเดียวกันสามารถพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

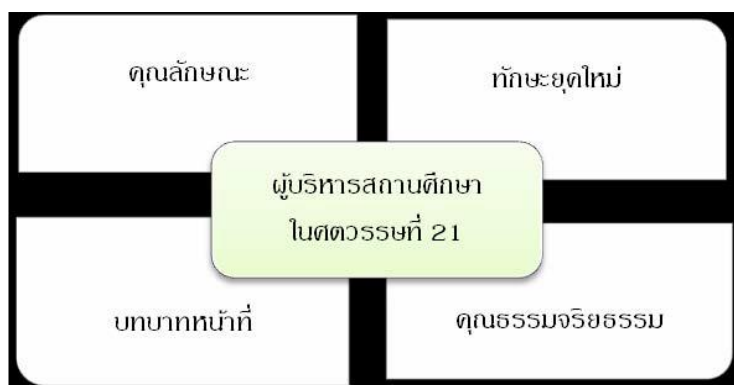
ผู้บริหารสถานศึกษาประสบปัญหาวิกฤตศรัทธาต่อวิชาชีพ ยังส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนที่เข้าศึกษาในสถาบันศึกษา เนื่องจากขาดเอกภาพในเชิงนโยบายและมาตรฐานของสถานศึกษาที่ยังมีความเหลื่อมล้ำกัน มาจากหน่วยงานรับผิดชอบในการดูแลกำกับติดตามการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ถูกกำหนดแนวทางและวิธีการจากส่วนกลาง ที่ไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหาร สภาพดังกล่าวก่อให้เกิดวิกฤติของระบบ การเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของสัตว์บุรุษที่ทำให้เป็นคนดีที่สมบูรณ์ เป็นธรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรม ที่เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติเป็นคนดี เป็นผู้ควรแก่การยกย่องนับถือ เป็นคนที่สามารถให้การแนะนำในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องด้วยความปรารถนาดี เป็นธรรมที่ทำให้คนเป็นสัตว์บุรุษ เป็นตัวชี้วัดให้ประพฤติปฏิบัติดี ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้และถือปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น ให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดีงาม เหมาะสมสำหรับเป็นธรรมะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 บทความนี้จะ เป็นประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในฐานะผู้ปฏิบัติและผู้ทำหน้าที่วางแผนและกำหนดนโยบายที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเอง

ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546) คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ว่าจะเป็นประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษาเรียกว่า Principal หรือเรียกว่า Head of School เป็นคำที่ใช้เรียกผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนของรัฐ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนเอกชน อาจใช้คำอื่นๆ เช่น head teacher, head master หรือ head mistress สำหรับประเทศไทยผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันเรียกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อก่อนเรียกว่า “ครูใหญ่” หรือ “อาจารย์ใหญ่” (ประกอบ คูปรัตน์, 2552) ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณลักษณะเป็นที่ยอมรับ มีทักษะการทำงานที่โดดเด่น บทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัย รวมถึงคุณธรรมจริยธรรมที่น่าเลื่อมใส นำมาใช้เป็นกลไกในการกำหนดยุทธศาสตร์ และนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ สามารถกำหนดประเด็นศึกษาที่สำคัญ 4 ด้าน ดังภาพ



1.องค์ประกอบผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

1.1 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

จากการสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ของ Maxine (2015) Gerald Aungus (2012) และ George Couros (2010) ได้เขียนบทความเรื่อง Top 10 Characteristics of Successful 21st Century School Leaders: 21st Century Administrators: New Roles, New Responsibilities และ The 21st Century Principal สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1) นักสร้างสรรค์ (Creative) เป็นผู้บริหารที่มีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในสถานศึกษา ให้มีความสามารถสร้างสรรค์ผลงานให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยเอื้อประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างต่อเนื่องเหมือน

2) นักการสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพียงสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังพร้อมเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

3) นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ครูหรือบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมแสดงออกทางความคิด โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อสถานศึกษาและนักเรียนในระยะยาว ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่างๆ มาใช้ในการตัดสินใจ

4) สร้างชุมชน (Builds Community) เป็นการประสานเชื่อมโยงต่อกับกลุ่มคน เพื่อเชื่อมโยงต่อกับคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ ที่สำคัญไม่เพียงแต่พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นถึงความเป็นผู้นำด้วย

5) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองภาพอนาคตให้ออก โดยนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ และต้องแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพร้อมพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันได้ด้วย

6) การสร้างความร่วมมือและการติดต่อ (Collaboration and Connection) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องริเริ่มสิ่งใหม่ นำสิ่งที่ได้มาแบ่งปันบนฐานข้อมูลจริงเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น มีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคม รวมถึงต้องสร้างการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น

7) สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำทั้งเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องมีเวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง รวมทั้งผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเองให้มีความพร้อมอยู่เสมอ

8) ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความมั่นใจ (confidence) เข้าถึงได้ง่าย (approachable) มีความโดดเด่น (be visible) ต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบากและมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในสถานศึกษา

9) ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและทุ่มเท (dedication) อย่างจริงจัง เพื่อผลักดันให้กับครูและนักเรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

10) ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) ผู้บริหารต้องเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอด ชีวิต (Be a Lifelong Learner)

11) ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative and Innovative) ความสามารถในการคิดนอกกรอบเป็นพลัง ที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเป็นวิธีที่ดีที่สุด ในการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21

12) นักริเริ่มงาน (Intuitive) ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความ ความสามารถในการ เป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างลุล่วงอย่างมีทักษะและประสบการณ์

13) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้บริหาร สร้างความกระตือรือร้น ในการร่วมกันกำหนดทิศทางของสถานศึกษาในอนาคต

14) การเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble) ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการทำ หน้าที่ในสถานศึกษา ซึ่งเอื้อต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน การเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

15) ตัวแบบที่ดี (good Model) ทักษะในศตวรรษที่ 21 ต้องรู้และต้องฝึก ให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม พัฒนาการสื่อสาร และคิดวิเคราะห์เป็น การใช้ เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด และ จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย บรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้

1.2 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะยุคใหม่เป็นสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำของสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษาและการเรียนรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ของ Weigel (2012) ได้เขียนบทความเรื่อง Management Skills for the 21st Century: Avis Gaze (2016) เขียนงานเรื่อง Preparing School Leaders: 21st Century Skills และ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) เขียน หนังสือเรื่อง 10 Skills for Successful School Leaders สามารถสังเคราะห์แนวคิด เกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกันได้ ดังนี้

- 1) ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill)
- 2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills)
- 3) ทักษะการสื่อสาร (communication skill)
- 4) ทักษะทางเทคโนโลยี และการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills)
- 5) ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational management skills)
- 6) ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal management skills)
- 7) ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills)
- 8) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill)
- 9) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill)
- 10) ทักษะการรับรู้ (Sensitivity skill)
- 11) ทักษะการตัดสินใจ (Adjustment skill)
- 12) ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skill)
- 13) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill)
- 14) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม (ethical-moral skills)

สรุปได้ว่า ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะต่างๆ ที่เริ่มจาก การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล การตัดสินใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีมนุษยสัมพันธ์ และคุณธรรมจริยธรรม

1.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

บทบาท เป็นแบบแผนพฤติกรรม ที่แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ เป็นไปตามความคาดหวังของสังคม บทบาทของบุคคลจึงมีความแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม สำหรับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ มีนักวิชาการบางท่านให้ทัศนะด้านบทบาทยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาควรนำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

The Wallace Foundation (2012) เป็นมูลนิธิให้ทุนสนับสนุนโครงการส่งเสริมความเป็นผู้นำการศึกษาใน 24 รัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลควรนำไปใช้มี 5 ประการ ดังนี้

1) การสร้างวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จทางวิชาการสำหรับนักเรียน (Shaping a vision of academic success for all students) การนำวิสัยทัศน์แปลงไปสู่การปฏิบัติก็เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

2) สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา (Creating a climate hospitable to education) ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับนักเรียน และบุคคลภายนอก เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการเรียนและกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียน

3) การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น (Cultivating leadership in others) ครูในโรงเรียนถือว่าทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการ จะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา

4) การปรับปรุงการเรียนการสอน (Improving instruction) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งทำงานด้วยความเอาใจใส่ ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมุ่งถึงคุณภาพการสอนและให้บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้เรียน และผู้ปกครอง

5) การบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการ (Managing people, data and processes) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งครูบุคลากร และผู้เรียน รวมทั้งการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศ เพื่อการบริหารและกระบวนการการบริหาร

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

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

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

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

4) บทบาทในการพัฒนา การดำเนินงาน และการประเมินโครงการ (Role in Developing, Implementing, and Evaluating Programs) เป็นหนึ่งบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้เรียนเพิ่มขึ้น โครงการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมพื้นที่ เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันและต้องมีการประเมินทุกปี และพัฒนาเสมอถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น

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

6) บทบาทในการกำหนดตาราง (Role in Schedule Setting) การสร้างตารางต้องทำทุกๆ ปีซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นเอง ได้แก่ ตารางการติวระชั้นการเข้าเรียน ตารางการปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด ฯลฯ ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารต้องตรวจสอบแต่ละตารางเหล่านั้น ว่าไม่ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีตารางงานมากเกินไปในแต่ละปี

7) บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ต้องจ้างหรือรับครูและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ด้วยกระบวนการสัมภาษณ์หรืออบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

8) บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่ และสมาชิกในชุมชนสามารถเป็นประโยชน์ในความหลากหลายของพื้นที่ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและธุรกิจชุมชนสามารถช่วยโรงเรียนได้เป็นอย่างมาก รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริจาคเวลาส่วนตัวและการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม

9) บทบาทในการมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำหลายคนโดยธรรมชาติมีงานหนักอยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น โดยมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้และไว้วางใจ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่มีเวลามากพอ ที่จะทำทุกอย่างที่ต้องการทำด้วยตัวเอง จึงต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ มาช่วยทำ เพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ

1.4 คุณธรรมและจริยธรรมในศตวรรษที่ 21

คุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา แม้จะไม่มีกำหนดให้ปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน แต่ต้องประยุกต์จากหลักคุณธรรม จริยธรรมตามแนวทางศาสนา ระเบียบกฎหมายคำสั่ง และจรรยาบรรณจากการศึกษาแนวคิดด้านคุณธรรมและจริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาของนักวิชาการกล่าวสอดคล้องกันว่า ผลกระทบหลายด้านของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ได้เกี่ยวข้องกับปัญหาคุณธรรมจริยธรรมโดยตรง แต่วัตถุประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรมต้องเป็นกลไกขับเคลื่อน (driver) ศักยภาพของผู้นำ ให้สามารถบริหารจัดการบรรลุผลสำเร็จได้

Richard Gregory (2010) ได้เขียนบทความเรื่อง Moral and Ethical Leadership in Administrator Preparation ได้นำเสนอ ควรมีการให้ความรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรมกับกลุ่มเตรียมเป็นผู้นำใหม่ (pre-service) และผู้นำที่ปฏิบัติงานแล้ว ต้องมีแนวทางการเตรียม ดังนี้ 1) ต้องสอนและฝึกปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) การฝึกปฏิบัติและตัดสินใจเชิงคุณธรรมจริยธรรมและ 3) มีรูปแบบการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมทั้งทางทฤษฎี การปฏิบัติ โดยเน้นเนื้อหา และการลงปฏิบัติภาคสนามให้กับ กลุ่มผู้บริหารหน้าใหม่

Hester & Killian (2011) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะตัวแทนคุณธรรมจริยธรรม (moral agency) ต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนทางคุณธรรมจริยธรรม ต้องให้ความสนใจกับบุคลากรในโรงเรียนในการพัฒนาตนเอง ต้องมีความรับผิดชอบด้านกฎกติกาทางคุณธรรมจริยธรรม มีข้อผูกพันกับการดูแลเอาใจใส่ทางคุณธรรมจริยธรรม และให้บุคลากรมีความรู้สึกเอาใจใส่ด้านคุณธรรมจริยธรรม

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักสัปปุริสธรรม 7

การเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของสัตว์บุรุษที่ทำให้เป็นคนดีที่สมบูรณ์ เป็นธรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรม ที่เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติเป็นคนดี เป็นผู้ควรแก่การยกย่องนับถือ เป็นคนที่สามารถให้การแนะนำในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องด้วยความปรารถนาดี เป็นธรรมที่ทำให้คนเป็นสัตว์บุรุษ เป็นตัวชี้วัดให้ประพฤติปฏิบัติดี ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้และถือปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น ให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดีงาม เหมาะสมสำหรับเป็นธรรมะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยหลักธรรม 7 ประการ ดังนี้

1. **ธัมมัญญตา** เป็นการผู้รู้จักเหตุ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เมื่อเห็นเหตุการณ์อะไรก็ตาม ก็หยั่งรู้ได้ว่าเกิดจากสาเหตุอะไรและผลจากการคาดคะเนไว้จะเป็นอย่างไร ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาสาระตำราการเรียนการสอน ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 การเป็นผู้บริหารสถานศึกษานั้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงเหตุปัจจัยจากทฤษฎี หลักการ และนโยบายของการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี รู้จักวิเคราะห์หาเหตุของสถานการณ์และมีความรับผิดชอบในขณะปฏิบัติงาน ร่วมการวางแผนการทำงานอย่างมีกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์ SWOT รวมถึงการคัดสรรทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือกอย่างแยกแยะ SWOT เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ หน่วยงานปัจจุบัน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาในอนาคต เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เป็นหลักการ กฎเกณฑ์แห่งเหตุผลที่เหมาะสมต่อไป เพื่อนำมาใช้ในสถานศึกษา

2. **อัตถัญญตา** การเป็นผู้รู้จักผล สุ่มรรคผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ ก่อให้เกิดประโยชน์เกิดผลได้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักผลของการบริหารจัดการ ผลผลิตของการบริหารจัดการคือผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่า เมื่อเลือกกลยุทธ์นี้แล้วจะเกิดผลดีหรือผลเสียอย่างไร ต้องมีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ การนำ Balanced Scorecard (BSC) มาเป็นเครื่องมือการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้สถานศึกษาเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่ง

อันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน 2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ 4. แผนงานโครงการ (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย

3. อัตตัญญา การเป็นผู้รู้จักตน กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม นำมาซึ่งความสามารถประเมินตนเองได้ในหลักธรรม ศรัทธา (ชอบ ถนัด รักในงานอะไร) ศील (วินัย), สุตะ (ความรู้), จาคะ (ความเสียสละ), ปัญญา (กระบวนการในการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่) แล้วประพจน์ให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป ก่อนจะมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษานั้น ต้องรู้จักตนว่า 1. มีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 2. มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา/ปริญญาโท/ปริญญาเอก ทางการบริหารการศึกษา 3. มีวุฒิ/ความรู้และความเข้าใจทางด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน 4. มีความรู้และความเข้าใจทางด้าน ICT อย่างดีเยี่ยม 5. มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษในระดับที่สามารถสื่อสารแบบสากลได้ 6. มีความรู้ทางด้านกฎ ระเบียบข้อบังคับตาม พรบ. สถานศึกษา และ 7. ประเมินได้ว่าบริบทของสถานศึกษาที่บริหารจัดการอยู่นั้น มีศักยภาพมากน้อยเพียงใดทั้ง ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารงานทั่วไป พร้อมทั้งจะพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจ

4. มัตตัญญา การเป็นผู้รู้จักประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักประมาณ ศักยภาพของตนเองในการบริหารจัดการ ประมาณทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ประมาณ ศักยภาพของสถานศึกษา ประมาณศักยภาพที่มีในตัวผู้เรียน มีการวางแผนการปฏิบัติงานระยะยาว ระยะปานกลางและระยะสั้น รวมถึงการน้อมนำเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ทางการศึกษา เศรษฐกิจพอเพียง เป็นกรอบแนวคิดมุ่งให้ทุกคนสามารถพึ่งพาตัวเองได้

จนเกิดความยั่งยืน พอเพียงในการดำเนินชีวิตแบบทางสายกลาง ซึ่งตั้งอยู่บนหลัก ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี การพึ่งพาตัวเองได้เป็นเพียงส่วนเริ่มต้นของการรู้จักประมาณ เมื่อทุกคนสามารถดูแลตัวเองและครอบครัวได้แล้ว ขั้นต่อไปสู่การพัฒนา โดยเฉพาะด้านการศึกษาเป็นการรวมกลุ่มในสาขาวิชาชีพเดียวกัน เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกันในของกลุ่มสถานศึกษาสู่การต่อยอดความรู้ รวมไปถึงจนถึงการแบ่งปันความช่วยเหลือคืนสู่สังคม อันเป็นประโยชน์เกิดแก่ส่วนรวม

5. กาลัญญตา การเป็นผู้รู้จักกาล“เวลา”เป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญต่อทุกคน ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของเวลามีลักษณะพิเศษคือ เป็นทรัพยากรที่มีจำกัด ใช้แล้วหมดไปไม่สามารถซื้อเพิ่มได้ ไม่ว่ารวยหรือจนไม่สามารถเก็บเอาไว้ใช้ได้เวลาผ่านไปเรื่อยๆ ไม่หวนย้อนกลับมาอีก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นตัวอย่างที่ดีด้านการรักษาเวลาตรงต่อเวลา ต้องทันโลกมีความคิดอย่างเป็นระบบ ทำงานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นและการปรับตัวเพื่อพร้อมการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นบุคคลที่มีความก้าวหน้าในชีวิต ต้องรู้จักการแบ่งเวลา ได้แก่ เวลาสำหรับ“บริหารงานของตนเอง” : เวลาที่ใช้ เพื่อจัดการงาน โดยการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์การทำงาน และ การคิดวิเคราะห์ปรับปรุงระบบการทำงาน เวลาสำหรับ“บริหาร/พัฒนาลูกน้อง” : เวลาที่ใช้ เพื่อพัฒนาความสามารถของลูกน้อง โดยการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การอบรมลูกน้องในขณะทำงาน เวลาสำหรับ “ชีวิตส่วนตัว” : เวลาที่ใช้เพื่ออยู่กับ ตนเอง หรือทำกิจกรรมที่สบายๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ชอบและอยากที่จะทำ เวลาสำหรับ “ครอบครัว/คนที่รัก”: เวลาที่ใช้เพื่อ อยู่กับครอบครัว/คนที่รัก โดยการพาไปเที่ยวนอกบ้าน หรือการหากิจกรรมที่ทำร่วมกัน และ รู้ว่าเวลาไหนควร เวลาไหนไม่ควรทำ อะไรควรทำก่อน อะไรควรทำหลัง ด้วยการจัดลำดับความสำคัญของงาน รวมถึงรู้จักประมาณเวลาขณะทำสิ่งๆนั้นให้เหมาะสม

6. ปริสัญญิตา การเป็นผู้รู้ชุมชน รู้กิจิยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นๆว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาจะต้องทำกิจิยาอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ เป็นการรู้เขารู้เรา รบร้อยไร่พ่าย เป็นสิ่งสำคัญกว่าสิ่งอื่นกัว่าได้ ผู้บริหารในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องรู้จักและเข้าถึงวัฒนธรรมขนบธรรมเนียม ประเพณีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เริ่มตั้งแต่จะหานักเรียนที่ไหน จะจูงใจอย่างไรให้มาเรียนในสถานศึกษา ต้องมีการพัฒนาหลักสูตรที่ตรงต่อความต้องการของผู้เรียน อุปกรณ์การเรียนที่มีเทคโนโลยีทันสมัย มีครูผู้สอนที่ดูแลศิษย์และสร้างความไว้วางใจให้กับ

ผู้ปกครองของนักเรียน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานประกอบการที่ให้นักเรียนไปฝึกงาน เมื่อ นักเรียนจบแล้วเป็นแรงงานที่ต้องการของสังคม รวมถึงรู้จักชุมชนรอบสถานศึกษาเหล่านั้นมีความต้องการอะไร มีความเห็นหรือข้อตกลงอย่างไร ย่อมทำให้สามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างมีความสุข และเกิดความร่วมมือจากชุมชนอย่างแท้จริง

7. บุคคลัญญูตา การเป็นผู้รู้จัก รู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆให้เกิดการยอมรับจะใช้ตัวแบบการจูงใจ ชนิดไหน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักและเข้าใจถึงความแตกต่างทางพหุวัฒนธรรมของครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียนอย่างดีเยี่ยม ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ พร้อมทั้งมีปิยะวาจาสิทธิ์เป็นอาวุธ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

บทสรุป

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้เชิงทฤษฎี ความสามารถ มีทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา ที่ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงโลกยุคใหม่ 4 ด้านดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความรู้ทางวิชาการ นักประกอบการ นักริเริ่มสร้างสรรค์และประกอบการ ความสามารถด้านเทคโนโลยี นักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดี และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

2. ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะต่างๆ ดังนี้ การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการมีมนุษยสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น

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

4. คุณธรรมและจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหาร การนำหลักธรรมมาปฏิบัติจนเป็นอุปนิสัยติดตัวประกอบด้วย สัปปุริสธรรม 7 ประการ เป็นหลักธรรมสำหรับสัตบุรุษ ได้แก่ 1) ธัมมัญญตา คือ การรู้จักเหตุ 2) อัตถัญญตา คือ การรู้จักผล 3) อตตัญญตา คือ การรู้จักตนเอง 4) มัตตัญญตา คือ การรู้จักพอประมาณ 5) กาลัญญตา คือ การรู้จักกาลเวลา 6) ปริสสัญญตา คือ การรู้จักชุมชน และ 7) บุคลัญญตา คือ การรู้จักบุคคล

เอกสารอ้างอิง

- ผสุ เดชะรินทร์.(2546). *Balanced Scorecard:รู้ลึกในการปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุขเตโช). (2544). *ภาษาธรรม*. กรุงเทพฯ :เลียงเชียง.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์และเพียว ยินดีสุข. (2557). *การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), (2546), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ 12, กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรืองและอชิป จิตตฤกษ์ แปล จากเรื่อง 21st Century Skills: Rethinking How Students Learn โดย James Bellanca และBrandt สำนักพิมพ์ Open worlds. ตุลาคม 2554
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2546). *ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 /ตอนที่ 52 ก.: 11* ประกอบ คูปริตน์. (2552). *ผู้บริหารสถานศึกษาชื่อและความหมาย* .
- แหล่งสืบค้น:http://pracob.blogspot.com/2009/11/blog-post_1389.html
- Avis Gaze (2016). *Preparing School Leaders: 21st Century Skills*. แหล่งสืบค้น: <http://www.principals.ca/documents/International Symposium White Paper - OPC>
- Derick Meado (2016). *The Role of the Principal in Schools*. แหล่งสืบค้น :<http://teaching.about.com/od/admin/tp/Role-Of-The-Principal.htm>
- Hester, J.P. & Killian, D.R. (2011). *The leader as moral agent: Praise, blame, and the artificial person*. The Journal of Values Based Leadership, 4 (1), 93–104.

