

## การศึกษาไทย 4.0 ในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา

### EDUCATION TO THAILAND 4.0 IN THE CONTEXT OF SCHOOL ADMINISTRATIONS

สุวิมล มธุรส\*

Suwimol maturos

กิตติ รัตนราษี\*\*

Kitti Rattanasri

อนันต์ อุปสอด\*\*\*

Anan Upasod

#### บทคัดย่อ

บทความเรื่องการศึกษาไทย 4.0 ในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา มีเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่การศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสิทธิภาพทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถตอบสนองต่อการแข่งขัน และมีความทันสมัยต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพยากรณ์การพัฒนานักเรียนสู่คนไทย 4.0 มี 3 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการบริหารแบบหวังผลสัมฤทธิ์ 2) ทักษะด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 3) ทักษะด้านภาษาการสื่อสารและการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมต่างชาติ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องมีบทบาทที่สำคัญได้แก่ บทบาทในฐานะผู้นำ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน บทบาทในการกำหนดตาราง บทบาทในการจ้างผู้สอนใหม่ บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ และบทบาทในการมอบหมายงาน โดยบทบาทดังกล่าวถือได้ว่าเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมและเป็นไปเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่

\* คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

\*\* คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

\*\*\* คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

**คำสำคัญ:** การศึกษาไทย 4.0, ผู้บริหารสถานศึกษา

## ABSTRACT

Journal of Thai education 4.0 in the context of school administrators, the purpose of this study was to analyze the practices of school administrators in the education is constantly changing. This is because the school administrators can be considered as an important mechanism and an important variable in the quality of education and influence the quality of the results from the administration. Therefore, new school administrators must have a distinctive feature. There should have suitable theoretical knowledge, skills, roles, duties, morality and experience in modern educational administration in order to bring the school success, able to respond to the competition and is up to date with the ever-changing world. It is found that the administrative skills of school administrators who can predict student development to Thai 4.0 There are 3 skills: 1) Achievement management skills 2) Moral ethics and 3) Language skills, communication and adaptation to foreign cultures. In addition, it is found that the administrators of the modern school must have important roles such as Role as leader Roles as learners discipline keeper Roles as an assessor Role in reviewing internal policies and processes Role in scheduling. The role of hiring new teachers. Government role and community relations and role in assignment, the role is regarded as a behavioral pattern that is expressed in the position. This is in line with the expectations of the society and is for the administration of the school to achieve its goals.

**Keyword:** Education to Thailand 4.0, School Administrators

## บทนำ

ไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) เป็นการพัฒนาประเทศให้มีความทันสมัยและมีรายได้มากขึ้น เพื่อให้ประเทศก้าวพ้นจากการเป็นประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลาง โดยจะต้องทำการผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศและสามารถติดต่อกับต่างชาติได้ด้วย สำหรับการศึกษาก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องมีการพัฒนาเพื่อการพัฒนาประเทศไทยให้ก้าวไกลประสบความสำเร็จ โดยการศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 นั้น จะต้องมีพัฒนาด้านทักษะภาษาอังกฤษ การนำศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านเทคโนโลยี ด้านวิศวกรรมศาสตร์ และด้านคณิตศาสตร์ มาบูรณาการร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์ และเน้นการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมหรือโครงการที่บูรณาการมากขึ้น การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน การพัฒนาปรับปรุงตำราเรียนให้มีมาตรฐาน 5 ดาว การบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก บทบาทของผู้สอน และการใช้สื่อเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม การศึกษาไทยในยุค 4.0 จะไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้ ถ้าไม่มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งถือได้ว่า

บุคลากรทางการศึกษาเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>1</sup>

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ ถือได้ว่าเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาให้ตอบสนองต่อการศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ 1) โลกแห่งความสุดโต่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องธรรมชาติ เศรษฐกิจ และการเมือง และที่น่ากลัวที่สุด คือ ด้านสังคม หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่ทำการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านดังกล่าว ก็จะทำให้มีปัญหาเกิดขึ้นตามมาอยู่เสมอ 2) ความย้อนแย้ง กฎเกณฑ์เก่าจะไม่สามารถนำมาใช้ได้ ทำให้มีกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ เกิดขึ้นมา และ 3) การเปลี่ยนแปลงอย่างเฉียบพลัน เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรม พัฒนาเป็นสังคมอุตสาหกรรม และท้ายที่สุดคือการเปลี่ยนเป็นสังคมยุคดิจิทัล<sup>2</sup>

ด้วยสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษา จะเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษา โดยจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้นำและเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารการศึกษา และนอกเหนือจากหน้าที่ดังกล่าวแล้วผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นจุดเชื่อมของนโยบายกับการปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะตามหลักเกณฑ์ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ในยุคของการบริหารจัดการศึกษาไทย 4.0 (โสภา อำนวยรัตน์ และรัชิต สุทธิพงษ์, 2560)

### พัฒนาการทางด้านการศึกษาของประเทศไทย

ไทยแลนด์ 4.0 เป็นโมเดลในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่มีมาไม่น้อยกว่า 50 ปี โดยในปี พ.ศ. 2504 เริ่มมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับแรก ซึ่งในยุคนั้นถือได้ว่าเป็นยุคไทยแลนด์ 1.0 ซึ่งเป็นสังคมเกษตรกรรมที่เน้นการเกษตรเป็นหลัก ต่อมาเข้าสู่ในยุคไทยแลนด์ 2.0 ที่มุ่งเน้นทางด้านอุตสาหกรรม ซึ่งอุตสาหกรรมที่มีชื่อเสียง ได้แก่ อุตสาหกรรมสิ่งทอ ยุคไทยแลนด์ 3.0 เป็นยุคที่มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น มีการเปิดนิคมอุตสาหกรรมมากมาย และมีชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนอย่างหลากหลาย จนกระทั่งเข้าสู่ในยุคไทยแลนด์ 4.0 เป็นการเข้าสู่ยุคที่ประเทศไทยต้องมีนวัตกรรมเป็นของตนเอง ไม่ต้องพึ่งพาจากต่างประเทศ สำหรับด้านการศึกษาได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับโมเดลดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแบ่งยุคของการศึกษาได้ดังนี้<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์, การศึกษาไทยในยุค Thailand 4.0 เป็นอย่างไร. 2561, จากเว็บไซต์ <http://krooupdate.com/?p=4308>.

<sup>2</sup> สุวิทย์ เมษินทรีย์, แนวทางนโยบายไทยแลนด์ 4.0 จะเกิดขึ้นได้ประชาชนต้องเป็นคน 4.0, 2560, จากเว็บไซต์ [http://www.asean thai.net/ewt\\_news.php?nid=6722&filename=index](http://www.asean thai.net/ewt_news.php?nid=6722&filename=index).

<sup>3</sup> โยคม จันทรน้อย, การศึกษาไทย 4.0. ม.ป.ป., จากเว็บไซต์ <http://www.birdkm.com/outside-classroom/outsideclass/thai-education-40>.

การศึกษา 1.0 (พ.ศ. 2503) หรือเรียกว่า หลักสูตร 2503 ซึ่งเป็นยุคที่เน้นให้นักเรียนเกิดทักษะ 4 ด้าน คือ พุทธศึกษา จริยศึกษา หัตถศึกษา และพลศึกษา การวัดผลการศึกษาจะเป็นการวัดผลเป็นองค์รวม โดยประเมินผลเป็นร้อยละ หากผู้เรียนสามารถทำคะแนนให้ได้ถึงร้อยละ 50 ถือว่า ผ่าน หากต่ำกว่าร้อยละดังกล่าวถือว่า สอบตก ต้องเรียนซ้ำชั้น สำหรับรูปแบบการสอนของผู้สอน จะเน้นการบรรยาย เป็นลักษณะบอกเล่า จุดในกระดานหรือตามคำบอก ผู้สอนว่าอย่างไรผู้เรียนก็จะเชื่อทั้งหมด ผู้เรียนไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ มีเพียงการฟังจากผู้สอนเพียงอย่างเดียว หนังสือเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด สื่อการสอน ซอล์ค บัตรคำ รูปภาพ โครงสร้างเวลา 4:3:3:2 ประถมต้นเรียน 4 ปี ประถมปลายเรียน 3 ปี มัธยมต้นเรียน 3 ปี มัธยมปลาย สายสามัญเรียน 2 ปี สายอาชีพเรียน 3 ปี หลักการ/ แนวคิด สนองความต้องการของสังคม และเป็นหลักสูตรที่เน้นวิชา

การศึกษา 2.0 (พ.ศ. 2521) หลังจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลง และมีจำนวนประชากรเพิ่มมากขึ้น การศึกษาไทยจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงใหม่ทั้งระบบ โดยให้มีระดับประถมศึกษา 6 ปี ยกเลิกชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 ระดับมัธยมศึกษา 6 ปี ซึ่งระดับมัธยมศึกษาจะใช้อักษรย่อว่า ม. ทั้งมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย การจัดการเรียนการสอนจะเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีวิชาเลือกมากมาย ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความถนัดและความสนใจ โดยมีสื่อการสอนที่แปลกใหม่ เช่น มีภาพสไลด์ มีวิดีโอ มีภาพยนตร์ เป็นต้น ซึ่งเป็นสื่อที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผลเป็นการประเมินแยกส่วน หมายถึง การประเมินเป็นรายวิชา หากผู้เรียนสอบไม่ผ่านในรายวิชานั้น ๆ จะไม่มีการเรียนซ้ำชั้น ซึ่งข้อจำกัดของหลักสูตรการศึกษาในยุคนี้ ได้แก่ การกำหนดหลักสูตรไม่สามารถสะท้อนสภาพความต้องการของท้องถิ่น การจัดการเรียนการสอนทางด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยียังไม่สามารถผลักดันให้ประเทศไทยเป็นผู้นำด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การนำหลักสูตรไปใช้ไม่สามารถสร้างพื้นฐานทางการคิดวิเคราะห์ให้กับผู้เรียน รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาต่างประเทศยังไม่สามารถสื่อสารและค้นคว้าหาความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษา 3.0 (พ.ศ. 2551) จากข้อจำกัดของหลักสูตรการศึกษา พ.ศ. 2521 และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 พบว่า มีความสับสนของผู้ปฏิบัติการในสถานศึกษา ซึ่งหลักสูตรในยุคดังกล่าวเป็นหลักสูตรที่มีเนื้อหาแน่นเกินไป มีปัญหาในการเทียบโอน และปัญหาคุณภาพผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดังนั้นในยุคนี้ได้มีการเปลี่ยนมาใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 โดยเพิ่มสมรรถสำคัญของผู้เรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน มีการกำหนดตัวชี้วัดมาให้ เป็นการจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการด้านต่าง ๆ ของโลกยุคปัจจุบัน มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลก โดยจุดหมายของหลักสูตรก็คือ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ ซึ่งได้มีการกำหนดจุดหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียนในการสำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในการปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดมั่นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีและมีทักษะชีวิต มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรีย์ และรักการออกกำลังกาย มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรง

เป็นประมุข มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งบำเพ็ญประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคมอย่างมีความสุข

การศึกษา 4.0 จากปัญหาต่างๆ ของประเทศไทย เช่น ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจที่ล้มเหลว ปัญหาทางด้านการเมืองที่ล้มเหลว ปัญหาทางด้านสังคมที่ล้มเหลว หรือทุกๆ ปัญหาที่ล้มเหลวต่างก็โทษการศึกษาล้มเหลว ดังนั้น ไทยแลนด์ 4.0 จึงมีเป้าหมายที่ต้องการให้ประเทศไทยมีนวัตกรรมเป็นของตนเอง ซึ่งการศึกษา 4.0 จะเป็นส่วนหนึ่งของไทยแลนด์ 4.0 ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ การศึกษาในยุคนี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย โดยเฉพาะผู้สอนที่จะต้องทำการปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน โดยนำแนวทางสะเต็มศึกษา (STEM) และ Active Learning มาใช้ในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการปฏิรูปการศึกษา โดยจะต้องเน้นที่ห้องเรียน การติดตามพฤติกรรมการสอนของผู้สอน การสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องมีมาตรฐานเดียวกันภายในอีก 10 ปีข้างหน้า จึงจะทำให้ประเทศไทยมีนวัตกรรมเป็นของตนเองได้อย่างแน่นอน

### ทักษะสำคัญในการจัดการการศึกษาในยุคการศึกษาไทย 4.0

นโยบายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ที่เรียกว่า ไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นโมเดลในการพัฒนาประเทศมุ่งเน้นการขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่โดยใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญและการสร้างความร่วมมือเพื่อเพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การจัดการศึกษาจึงมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพทั้งในเชิงกระบวนการและในเชิงผลลัพธ์ โดยทักษะที่ตลาดแรงงานโลกต้องการในปี 2020 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 10 ทักษะ อันประกอบด้วย<sup>4</sup>

1. ทักษะการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน
2. การคิดวิเคราะห์
3. ความคิดสร้างสรรค์
4. การจัดการบุคคล
5. การทำงานร่วมกัน
6. ความฉลาดทางอารมณ์
7. รู้จักประเมินและการตัดสินใจ
8. มีใจรักบริการ
9. การเจรจาต่อรอง
10. ความยืดหยุ่นทางความคิด

ทั้งนี้องค์ประกอบดังกล่าวได้สอดคล้องกับผลการสำรวจความต้องการแรงงานของนายจ้างและองค์กรเกิดใหม่ในปี 2557 ที่พบว่า นายจ้างขององค์กรในศตวรรษที่ 21 คาดหวังให้พนักงานในองค์กรมีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มากที่สุด ดังนั้น แรงงานที่ยังคงปลอดภัย และมีความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ คือ แรงงานที่มีทักษะที่หลากหลายทั้งทางปัญญา

<sup>4</sup> ดารุณี บุญครอง, วิเคราะห์แนวทางการจัดการศึกษาไทยกับการขับเคลื่อนการศึกษาสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0. 2560. จากเว็บไซต์ <https://tci-thaijo.org/index.php/cjwu/article/view/109180/85971>.

และทางการสื่อสาร เช่น ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการคิดวิเคราะห์ เป็นต้น ส่วนแรงงานที่ยังพึ่งพาทักษะซ้ำ ๆ ในการประกอบอาชีพอยู่ในปัจจุบันจะเป็นกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงมากที่จะตกงานในอนาคต<sup>5</sup>

### ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของสถาบันศึกษาของภาครัฐ และสถาบันศึกษาของภาคเอกชน โดยผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละระดับ มักจะใช้ชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาหรือระดับมัธยมศึกษา จะเรียกว่า Principal หรือเรียกว่า Head of School เป็นคำที่ใช้เรียกชื่อผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนของภาครัฐ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนเอกชน อาจใช้คำอื่น ๆ เช่น Head Teacher, Head Master หรือ Head Mistress แต่สำหรับประเทศไทย ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันเรียกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งในอดีตเรียกว่า ครูใหญ่ หรือ อาจารย์ใหญ่<sup>6</sup>

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา นักวิชาการหลายท่าน มีความเห็นตรงกันว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษาไทย 4.0 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก<sup>7</sup>

### คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ พบว่านักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ไว้ดังนี้ (Gerald, 2012; George, 2010)

1. นักสร้างสรรค์ (Creative) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในสถานศึกษาที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น ต้องผลักดันเพื่อประโยชน์ของผู้เรียน และจะต้องหาวิธีจัดการอย่างต่อเนื่องเหมือน ทฤษฎีน้ำไหล (Flow Theory)
2. นักสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่กลุ่มผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

<sup>5</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 120 /ตอนที่ 52 ก.: 11 มิถุนายน 2546. หน้า 1.; ประกอบ คูปรัดน์, ผู้บริหารสถานศึกษาชื่อและความหมาย. 2552, จากเว็บไซต์ [http://pracob.blogspot.com/2009/11/blog-post\\_1389.html](http://pracob.blogspot.com/2009/11/blog-post_1389.html) .

<sup>7</sup> ชัยยันต์ เพาพาน, ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. 2559. จากเว็บไซต์ [http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809\\_2488101126.pdf](http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_2488101126.pdf).

3. นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจในความคิดที่บุคลากรทางการศึกษาแสดงออก ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อสถานศึกษาและผู้เรียนในระยะยาว และจะได้รับประโยชน์เหล่านั้นมากที่สุดได้อย่างไร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่าง ๆ มาใช้ในการตัดสินใจทั้งหมด

4. สร้างชุมชน (Builds Community) หมายถึง การประสานเชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสม เช่น วิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อกับบุคคลอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในสถานศึกษาเท่านั้น ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย

5. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้สถานศึกษาเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับผู้เรียนไปสู่อนาคตที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกัน

6. การสร้างความร่วมมือและการติดต่อ (Collaboration and Connection) ผู้บริหารต้องแสวงหาแบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการค้นหา ทำความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับบุคคลอื่น มีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทางบล็อกและสื่อทางสังคม และต้องสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น

7. สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้บริหารต้องสร้างหลักการทั้งเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องให้เวลาในการพบปะพูดคุยกับผู้เรียน ครูและผู้ปกครองรับรู้และเห็นคุณค่าของกลุ่มคนเหล่านี้ โดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องสร้างสุขภาพตนเอง สวัสดิการและระดับพลังงานให้พร้อมเสมอ

8. ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารจะต้องมีความมั่นใจ เข้าถึงได้ง่าย มีความโดดเด่น ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องมีความกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้มักจะอยู่ในความสงบเสมอ และมีความมั่นใจในการรักษาขวัญ กำลังใจ และความเชื่อมั่นในชุมชนของสถานศึกษา

9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเทอย่างจริงจัง เพื่อผลักดันให้กับบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนให้เกิดความทุ่มเทในงาน และอยู่อย่างอมพะ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) ผู้บริหารต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่เป็นที่น่าตื่นเต้นและนำมาใช้เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร สังคม และสถานศึกษาได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

11. ต้องเป็นนักประกอบการ มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative and Innovative) โดยมีความสามารถในการคิดนอกกรอบ ซึ่งเป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการกับความท้าทายทางสังคมในยุค 4.0 และต้องพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การประกอบการ (Entrepreneurial Organization) ได้ด้วย

12. นักริเริ่มงาน (Intuitive) ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณ (Instincts) ของตนเอง สามารถเป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะสามารถแก้ไขปัญหาให้สำเร็จได้อย่างไม่คาดฝัน หรือจากการสังหรณ์ใจ (Intuitively) อันเกิดขึ้นจากความชาญฉลาดที่ดี

13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้บริหารควรสร้างความกระตือรือร้น และความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต โดยจะต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

14. การเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble) ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ในสถานศึกษา ซึ่งงานบริหารไม่ใช่เป็นรูปปั้นแต่เป็นงานที่เอื้อต่อบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา คือ ต้องมีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในชุมชน การเปิดโอกาสกับบุคลากรทางการศึกษา และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

15. ตัวแบบที่ดี (Good Model) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้ และฝึกฝนบุคลากรทางการศึกษาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็น มีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

#### การศึกษาไทย 4.0 ในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสิทธิภาพทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ สามารถตอบสนองต่อการแข่งขัน และมีความทันสมัยต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาเด็กเรียนสู่คนไทย 4.0 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 นั้น พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพยากรณ์การพัฒนาเด็กเรียนสู่คนไทย 4.0 มี 3 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการบริหารแบบหวังผลสัมฤทธิ์ 2) ทักษะด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 3) ทักษะด้านภาษาการสื่อสารและการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมต่างชาติ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

##### 1. ทักษะการบริหารแบบหวังผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบหวังผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงาน โดยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดผลผลิต/ ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีทิศทางในการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ซึ่งจะช่วยให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย โดยสามารถรายงานความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง ทั้งนี้ หลักการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีด้วยกัน 6 ประการ<sup>8</sup> ดังนี้

<sup>8</sup> อำนาจ วัดจินดา, การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management - RBM). 2551. จากเว็บไซต์ <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=643&mode=disp>.



- หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ความถูกต้อง เป็นธรรม และการปฏิบัติตามกฎ กติกา ที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก
- หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้พัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย
- หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส
- หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ การแสดงความคิดเห็นอื่น ๆ
- หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน เช่น ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การยอมรับต่อผลการดำเนินการ
- หลักความคุ้มค่า (Utility) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยมีความประหยัด มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และให้บริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีระดับโลก และสามารถรักษา/พัฒนาทรัพยากรให้สมบูรณ์ยั่งยืน

## 2. ทักษะด้านคุณธรรมจริยธรรม

จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก ซึ่งจากการศึกษาวิจัยจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย<sup>9</sup>

ด้านที่ 1 ความเมตตา ได้แก่ การแสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้รับความสำเร็จ ให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลทั่วไป หมั่นสอดส่องดูแลความทุกข์ความสุขของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเสมอภาค มีวาจาที่แสดงให้เห็นน้ำใจและซาบซึ้ง มีความรัก ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข ไม่เบียดเบียนผู้อื่น รู้จักอุปการะคือให้คุณประโยชน์แก่บุคคลอื่นในงาน หน้า และความรับผิดชอบของตน ช่วยทำให้ประโยชน์สุข ปลอดภัยของผู้อื่น ช่วยเหลือแนะนำ ตักเตือน ห้ามปราม ให้ผู้อื่นทำดีละเว้นจากความชั่ว ให้ความรู้ แนะนำสั่งสอนโดยปราศจากอคติ ไม่ข่มขู่ ดูหมิ่น เสียดีสี พูดจาด้วยความเกรี้ยวโกรธ เคียดแค้น ไม่คิดอาฆาตจองเวรผู้อื่น ทำใจให้สงบ มีสมาธิ และอารมณ์แจ่มใส มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความ เสียสละ

ด้านที่ 2 กัลยาณมิตร ได้แก่ มีความรักและห่วงใยในผู้ร่วมงาน เสวนาอย่างสร้างสรรค์เป็นเนืองนิตย์ เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน ให้อภัยผู้ร่วมงานเมื่อทำผิดพลาด มองโลกในแง่ดี สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ร่วมพัฒนาสังคมให้เจริญและแก้ปัญหาชุมชน มีอาการทางกาย วาจา ที่แสดงต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพนุ่มนวล เตือนสติและแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงาน โดยไม่ปิดบัง อำพราง และสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน

ด้านที่ 3 ธรรมาภิบาล ได้แก่ การวางตนเหมาะสมกับบุคคลที่ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ยึดหลักความเป็นธรรม ความเสมอภาคในการปฏิบัติงานและกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง สร้างบรรยากาศในสถานที่

<sup>9</sup> อาคม มากมีทรัพย์. จริยธรรมผู้บริหาร. สุทธิปริทัศน์, 28(87), 2557. pp.304 – 322.

ทำงานให้ผู้อื่นร่วมงาน รู้สึกอบอุ่นเสมอภาคและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มอบอำนาจให้คณะบุคคลหรือคณะทำงาน มีความอิสระคล่องตัวในการดำเนินงานของสถานศึกษา ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน มีหลักนิติธรรมในการบริหารงาน ปราศจากความลำเอียงเพราะกลัวหรือเพราะเกรงใจ สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม เคารพสิทธิผู้อื่นเสมอ พิจารณาการเลื่อนขั้นตามความสามารถของบุคลากรปราศจากอคติ ให้ความเป็นธรรมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเท่าเทียมกัน และมีการปรับปรุงแก้ไขตามที่มีเรื่องร้องเรียน

ด้านที่ 4 ความยุติธรรม ได้แก่ การมีความสุจริตทางกาย วาจา ใจ มีความซื่อตรง มั่นคง อยู่ในศีลธรรมอันดีงาม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เห็นผิดเป็นชอบ ไม่เข้าข้างคนผิด ไม่เอารอดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และวางจิตราบเรียบ สม่่าเสมอ มั่นคง เที่ยงตรง

ด้านที่ 5 ความซื่อสัตย์ ได้แก่ การมีความตระหนักและสำนึกในหน้าที่ที่มีต่อสถานศึกษา ไม่คดโกง และมีความตั้งใจทำจริงในการปฏิบัติงาน พุดจริงและรักษาวาจาสัตย์อย่างเคร่งครัด ไม่คล้อยตามพวกที่ลากหรือชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย ไม่ทุจริตต่อหน้าที่ อะไรตรงไปตรงมา และเป็นผู้ตรงเวลาไม่เอาเวลาทำงานในหน้าที่ไปทำประโยชน์ส่วนตัว

ด้านที่ 6 บุคลิกภาพ ได้แก่ การปฏิบัติตนด้วยความเที่ยงตรงสอดคล้องกับความเป็นจริงและเหตุผล ละเอียดและมีความเกรงกลัวต่อการกระทำชั่ว มั่นคงต่อการทำความดีของตน และไม่โกหกหรือปกปิดข้อเท็จจริงเพื่อความอยู่รอดของตนเอง

ด้านที่ 7 ความมีเหตุผล ได้แก่ หมั่นตรិตรองพิจารณาหาเหตุผลและวิธีการทำงานเจริญก้าวหน้าเสมอ ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและตรงต่อเวลา วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ และปฏิบัติงานตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความละเอียดรอบคอบ

ด้านที่ 8 การเป็นผู้นำ ได้แก่ การใช้กลวิธีสอน แนะนำผู้ร่วมงานจนเกินความรู้จริง การปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเต็มความสามารถ รวมทั้งการให้เวลาเพียงพอในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์

ด้านที่ 9 การปกครอง ได้แก่ การโต้แย้งเมื่อมีการใช้อำนาจหน้าที่ที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรม ให้ข้อสรุปข้อยุติตามกฎหมายเกณฑ์หรือกฎหมาย ที่สังคมบัญญัติ และเคารพสิทธิของผู้อื่นเสมอ

ด้านที่ 10 ความมีวินัย ได้แก่ การเป็นผู้ประพฤติดี ปฏิบัติดีเพราะอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เคารพต่อระเบียบกฎหมายและวินัยในตนเอง และยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่

ด้านที่ 11 ความรับผิดชอบ ได้แก่ การมีความเอาใจใส่ในการบริหารงานด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว และมีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทนอดกลั้นต่อความยากต่าง ๆ

### 3. ทักษะด้านภาษาการสื่อสารและการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมต่างชาติ

ในบริบทของการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมนั้น การสื่อสารของบุคคลสามารถอธิบายได้ในลักษณะของความสามารถทางการสื่อสารภายใต้วัฒนธรรมของเจ้าบ้าน (Host Communication Competence) นั่นก็คือความสามารถทางการสื่อสารของผู้แปลกหน้าในการเข้ารหัสและถอดรหัสของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร

ในชีวิตจริง ในการมีปฏิสัมพันธ์กับเจ้าบ้าน ซึ่งความสามารถทางการสื่อสารภายใต้วัฒนธรรมของเจ้าบ้านนั้น แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท<sup>10</sup> ได้แก่

1) ความสามารถทางความคิด (Cognitive Competence) ซึ่งความสามารถทางความคิดภายใต้วัฒนธรรมของเจ้าบ้าน (Host Cognitive Competence) คือ ความสามารถภายในของแต่ละบุคคลที่จะเข้าใจ ความหมายของสิ่งต่าง ๆ ภายใต้วัฒนธรรมของเจ้าบ้าน เช่น ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของเจ้าบ้าน ภาษาของเจ้าบ้าน ประวัติศาสตร์ ความเชื่อ บรรทัดฐาน และกฎเกณฑ์ในการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งความสามารถทางความคิดนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการแสดงออกและความเข้าใจ ในการสื่อสารระหว่างกันภายใต้วัฒนธรรมของเจ้าบ้าน ความสามารถทางด้านความคิดนี้จะเกี่ยวข้องกับระดับความซับซ้อน ภายในความคิดของแต่ละบุคคล (Cognitive Complexity)

2) ความสามารถทางการแสดงความรู้สึก (Affective Competence) ซึ่งความสามารถทางการแสดง ความรู้สึกภายใต้วัฒนธรรมของเจ้าบ้าน (Host Affective Competence) คือ ความสามารถในการรับรู้และ แสดงอารมณ์ที่เหมาะสมในวัฒนธรรมเจ้าบ้าน รวมถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ และเปลี่ยนแปลง ตนเองจากวัฒนธรรมเก่าที่ตนเองยึดถืออยู่ รวมไปถึงความสามารถในการเข้าใจ ซึมซาบ มีส่วนร่วมในสุนทรีย ลักษณะของวัฒนธรรมเจ้าบ้าน และมีอารมณ์สะท้อนออกมาได้ เมื่อรู้สึกสนุกสนาน เสียใจ โกรธ ในลักษณะของ วัฒนธรรมเจ้าบ้าน

3) ความสามารถในการปฏิบัติตน (Operational Competence) ซึ่งความสามารถในการปฏิบัติตน ภายใต้วัฒนธรรมเจ้าบ้าน (Host Operational Competence) คือ ความสามารถที่จะเลือกแสดงพฤติกรรม ทั้งวัจนะและอวัจนะภาษาได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับวัฒนธรรมเจ้าบ้าน ทักษะ ในการพูด ฟัง ปฏิบัติตามกฎของการปฏิสัมพันธ์ ทักษะในการจัดการปฏิสัมพันธ์ในแบบของเจ้าบ้าน ซึ่งเป็น ผลพวงมาจากความสามารถทางความคิดและความสามารถในการแสดงความรู้สึก

ทั้งนี้จากแนวคิดของ Kim (1994) จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่เป็นประเด็นที่จะต้องพิจารณาในการปรับตัว ของผู้บริหารสถานศึกษา ก็คือ ความสามารถทางการสื่อสารภายใต้วัฒนธรรมของเจ้าบ้าน พฤติกรรมการ สื่อสารของชาวต่างชาติในวัฒนธรรมใหม่นั้น มีส่วนสำคัญในการที่จะช่วยให้การปรับตัวให้ผู้แปลกหน้าที่เข้ามา อยู่ในวัฒนธรรมใหม่สามารถที่จะปรับตัว มีความรู้ ความเข้าใจและแสดงพฤติกรรมการสื่อสารที่เหมาะสม ออกไปได้

นอกจากนี้ Derick Meado (2016)<sup>11</sup> ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน ได้เขียนบทความเรื่อง The Role of the Principal in Schools โดยได้สรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่สำคัญ 9 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as School Leader) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Being an Effective Leader)

<sup>10</sup> Kim, Y. Y. **Adapting to a new culture.** In L. Samovar & R. Porter (RE.Eds.), **Intercultural communication: A reader.** (California: Wadsworth. 1994).

<sup>11</sup> Derick Meado, **The Role of the Principal in Schools**, 2016, Retrieved from <http://teaching.about.com/od/admin/tp/Role-Of-The-Principal.htm>.

2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in Student Discipline) งานส่วนใหญ่ของผู้บริหาร การรักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน ที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้สอนทุกคน และต้องมีเป้าหมายของการนำไปใช้กับผู้เรียน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a Teacher Evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพผู้สอนอย่างมีความเป็นธรรม และต้องแสดงให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของผู้สอน

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

5. บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (Role in Reviewing Policies and Procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร (Governing) สถานศึกษา คือ คู่มือนักเรียน (Student Handbook) ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้งานของผู้บริหารง่ายขึ้น ให้ผู้เรียน ผู้สอน และผู้ปกครองได้รู้นโยบายและขั้นตอนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้

6. บทบาทในการกำหนดตาราง (Role in Schedule Setting) การสร้างตารางต้องทำทุก ๆ ปี ซึ่งเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นมาเอง ได้แก่ ตารางการติ้ระฆังการเข้าเรียน ตารางการปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด เป็นต้น ตรงข้ามผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตรวจสอบแต่ละตารางเหล่านั้นว่าไม่ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีตารางที่มากเกินไปในแต่ละปี

7. บทบาทในการจ้างผู้สอนใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องจ้างหรือรับผู้สอนและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ด้วยกระบวนการสัมภาษณ์หรืออบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

8. บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ เช่น การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน มีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและธุรกิจในชุมชน รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริจาคเวลาส่วนตัวและการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม

9. บทบาทในการมอบหมายงาน (Delegating) ผู้บริหารสถานศึกษาหลายคนโดยธรรมชาติมีงานหนักอยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น โดยมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้และไว้วางใจผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างที่ต้องการทำด้วยตนเอง จึงต้องพึ่งพาบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

## บทสรุป

บริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำให้เกิดระบบการศึกษาไทย 4.0 นั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะในด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทักษะด้านคุณธรรมจริยธรรม และทักษะด้านภาษาการสื่อสารและการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมต่างชาติ นอกจากนี้ในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2562)

มีบทบาทที่สำคัญได้แก่ บทบาทในฐานะผู้นำ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน บทบาทในการกำหนดตาราง บทบาทในการจ้างผู้สอนใหม่ บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์ และบทบาทในการมอบหมายงาน โดยบทบาทดังกล่าวถือได้ว่าเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมและเป็นไปเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่

## เอกสารอ้างอิง

- ชัยยันต์ เพาพานไ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. 2559. จากเว็บไซต์ [http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809\\_2488101126.pdf](http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_2488101126.pdf).
- ดารุณี บุญครอง. วิเคราะห์แนวทางการจัดการศึกษาไทยกับการขับเคลื่อนการศึกษาสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0. 2560. จากเว็บไซต์ <https://tci-thaijo.org/index.php/cjwu/article/view/109180/85971>.
- ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. การศึกษาไทยในยุค Thailand 4.0 เป็นอย่างไร. 2561, จากเว็บไซต์ <http://krooupdate.com/?p=4308>.
- ประกอบ คุปรัตน์. ผู้บริหารสถานศึกษาชื่อและความหมาย. 2552, จากเว็บไซต์ [http://pracob.blogspot.com/2009/11/blog-post\\_1389.html](http://pracob.blogspot.com/2009/11/blog-post_1389.html).
- ไพยม จันทร์น้อย. การศึกษาไทย 4.0. ม.ป.ป., จากเว็บไซต์ <http://www.birdkm.com/outside-classroom/outsideclass/thai-education-40>.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 120 /ตอนที่ 52 ก.: 11 มิถุนายน 2546. หน้า 1. สุวิทย์ เมษินทรีย์. แนวทางนโยบายไทยแลนด์ 4.0 จะเกิดขึ้นได้ประชาชนต้องเป็นคน 4.0, 2560, จากเว็บไซต์ [http://www.asean thai.net/ewt\\_news.php?id=6722&filename=index](http://www.asean thai.net/ewt_news.php?id=6722&filename=index).
- อาคม มากมีทรัพย์. จริยธรรมผู้บริหาร. สุทธิปริทัศน์, 28(87), 2557. pp.304 – 322.
- อำนาจ วัดจินดา. การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management - RBM). 2551. จากเว็บไซต์ <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=643&mode=disp>.
- Derick Meado. **The Role of the Principal in Schools**, 2016, Retrieved from <http://teaching.about.com/od/admin/tp/Role-Of-The-Principal.htm>.
- Kim, Y. Y. **Adapting to a new culture**. In L. Samovar & R. Porter (RE.Eds.), **Intercultural communication: A reader**. California: Wadsworth. 1994.